

# **Betriebsräte im Visier**



**Dokumentation der  
ersten bundesweiten Konferenz  
gegen BR-Mobbing**

**am 11.10.2014 in Mannheim**

**Herausgeber:**  
**Komitee Solidarität gegen BR-Mobbing**  
Speyerer Str. 14  
68163 Mannheim

**Email:** solidaritaet@gegen-br-mobbing.de

**Netz:** [www.gegen-br-mobbing.de](http://www.gegen-br-mobbing.de)

**V.i.S.d.P.:** Hans-Ingo Marschner, Eisenacher Weg 8, 68309 Mannheim

**Fotos:** Helmut Roos (helmut-roos@web.de)

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
- Vorwort .....	3
- Konferenzbericht .....	4
- Grußadresse <i>Klaus Stein</i> (2. Bevollmächtigter der IG Metall Mannheim) .....	5
- Grußbotschaft <i>Günter Wallraff</i> (Schriftsteller) .....	6
- <i>Albrecht Kieser</i> : Perspektiven gegen Arbeitgeber-Monster: Die Täter dingfest machen .....	7
- <i>Elmar Wigand</i> : Blinder Fleck Betriebsrats-Bashing .....	10
- Stimmen betroffener KollegInnen : "Wie habt ihr das durchgehalten?" .....	18
- Bericht einer Angehörigen .....	20
- Mannheimer Appell .....	21

## Vorwort

Lieber Kolleginnen und Kollegen,

endlich liegt die Dokumentation der ersten bundesweiten Konferenz gegen BR-Mobbing vor, die am 11. Oktober 2014 in Mannheim stattgefunden hat.

In dieser Broschüre sind wesentliche inhaltliche Beiträge und Erfahrungsberichte dieser Tagung gesammelt.

Sie geben einen guten Eindruck von der großen Bedeutung des BR-Mobbing - eines bedrohlichen Phänomens, dessen Bedeutung nach wie vor in der Öffentlichkeit meist unterschätzt wird.

Mit dem auf der Konferenz verabschiedeten *Mannheimer Appell* und dessen zunehmender Verbreitung haben wir begonnen, diese Situation langsam zu ändern. Wir rufen dazu auf, den *Mannheimer Appell* zu unterstützen.

Ein Anfang ist gemacht, aber es bleibt noch sehr viel zu tun.

Deswegen bereiten wir derzeit die zweite Konferenz gegen BR-Mobbing vor. Sie wird am Samstag, den 17. Oktober 2015, im Mannheimer Gewerkschaftshaus stattfinden.

Wolfgang Alles  
(für das Komitee Solidarität gegen BR-Mobbing)

Mannheim, im April 2015

## Gemeinsam gegen Mobbing von Betriebsräten!

### Bundesweit erste Konferenz in Mannheim

Um Bossing und Mobbing von aktiven GewerkschafterInnen und Betriebsräten ging es bei der Konferenz "Betriebsräte im Visier". Sie fand am Samstag, den 11. Oktober 2014, im Mannheimer Gewerkschaftshaus statt.

Es war bundesweit die erste Tagung, die sich ausschließlich mit diesem immer bedrohlicher werdenden Phänomen auseinandersetzte. Die Veranstaltung wurde unterstützt von der IG Metall Mannheim und ver.di Rhein-Neckar. In einer schriftlich übermittelten Stellungnahme begrüßte der Schriftsteller Günter Wallraff die Initiative zu dieser Konferenz.

Etwa 80 KollegInnen, die meisten davon Betriebs- und Personalräte, hatten den Otto-Brenner-Saal gefüllt. Sie waren vor allem aus Mannheim und der Kurpfalz, aber auch aus Karlsruhe, Stuttgart, Frankfurt am Main, Köln, Oberhausen und Berlin gekommen.

Das Komitee Solidarität gegen BR-Mobbing (<http://www.gegen-br-mobbing.de/>) wollte als Organisator der Tagung ein Zeichen setzen. Die Darstellung und Analyse der Angriffe auf aktive BelegschaftsvertreterInnen sollte mit einer besseren Vernetzung der Gegenwehr verknüpft werden.

Elmar Wigand, Mitglied der Initiative Arbeitsunrecht (<http://arbeitsunrecht.de/>) und Mitverfasser der Studie "Union Busting in Deutschland" (<https://www.otto-brenner-tiftung.de/otto-brenner-stiftung/aktuelles/union-busting-in-deutschland.html>) stellte kenntnisreich und klar die Entwicklung des systematischen Kampfes gegen Betriebsräte und gewerkschaftliche Organisation in den letzten Jahrzehnten dar.

Von BR-Mobbing persönlich betroffene KollegInnen berichteten eindrücklich über die skandalösen Methoden und die existenzbedro-

henden Folgen dieser Form von Unternehmer-Attacken.

Albrecht Kieser von work-watch, einer von Günter Wallraff unterstützten Initiative (<http://www.work-watch.de/>), schlug in einem Impulsreferat fünf Schritte für einen spürbaren Widerstand gegen die Machenschaften der BR-Mobber und ihrer juristischen Berater vor.

Zahlreiche TeilnehmerInnen trugen mit ihren Diskussionsbeiträgen und Erfahrungsberichten dazu bei, ein ungeschminktes Bild dieses in der Öffentlichkeit noch viel zu wenig beachteten Problems zu zeichnen.

Klaus Stein, Zweiter Bevollmächtigter der IG Metall Mannheim, sicherte den TeilnehmerInnen der Konferenz alle erdenkliche Unterstützung bei der weiteren Bekämpfung von BR-Mobbing zu.



Einen mitreißenden musikalischen Beitrag zum Gelingen der Veranstaltung leistete das Duo Blandine Bonjour & Bernd Köhler.

In dem einstimmig von der erfolgreichen Tagung verabschiedeten *Mannheimer Appell* (siehe Seite 21) wird dazu aufgerufen, "gemeinsam Strategien der Gegenwehr weiter zu entwickeln, praktische Verabredungen zur besseren Koordination zu treffen und die Entwicklung einer wirksameren Öffentlichkeitsarbeit zu sichern."

► **Grußwort - Klaus Stein (2. Bevollmächtigter der IG Metall Mannheim)**

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

neue Managementstrategien, oftmals US-amerikanischer Couleur, der technologische Wandel und gewerkschaftsfeindliches Arbeitgeberhandeln bis hin zu zunehmendem Mobbing von Betriebsräten stellen uns und unsere betrieblichen Interessenvertreterinnen und -vertreter heute vor neue, vor schwierige Herausforderungen.

Bossing und Mobbing von aktiven Gewerkschafterinnen und Gewerkschaftern und Betriebsräten ist ein immer bedrohlicher werdendes Phänomen, mit dem wir uns beschäftigen müssen.



Die Tagung ist die bundesweit erste, die sich ausschließlich mit diesem Phänomen auseinandersetzt. Sie soll den ersten Baustein setzen für eine Debatte in der IG Metall und in den Gewerkschaften. Von der Konferenz soll ein Signal ausgehen, dass sich die Gewerkschaften intensiv damit beschäftigen, dass wir uns besser stärker vernetzen und dass wir wirksame Gegenstrategien entwickeln.

Von Mobbing Betroffene und ihr soziales Umfeld sind ohne umfassende und wirksame Solidarität in der Regel nicht in der Lage durchzuhalten. Selbst erfahrene Kolleginnen und Kollegen sind bereits durch Bossing und Mobbing ausgeschaltet und traumatisiert

worden.

Unsere Überzeugung ist: Nur die Organisierung von Öffentlichkeit und Widerstand helfen gegen derartige Methoden. Aus diesem Grund ist das Mannheimer Komitee "Solidarität gegen Betriebsrats-Mobbing" ein wesentlicher Ankerpunkt, den wir nach besten Kräften unterstützen.

Wir rufen deshalb dazu auf, die Analyse dieses immer bedrohlicheren Phänomens fortzusetzen, den Erfahrungsaustausch von und mit betroffenen KollegInnen bundesweit zu fördern, gemeinsam Strategien der Gegenwehr weiter zu entwickeln, praktische Verabredungen zur besseren Koordination zu treffen und die Entwicklung einer wirksameren Öffentlichkeitsarbeit zu sichern.

Klaus Stein

---

► **Solidaritätsbotschaft -  
Günter Wallraff (Schriftsteller)**

Ich wünsche Eurer Konferenz gegen Betriebsräte-Mobbing viel Erfolg. Es wird nach meinen Erfahrungen immer dringender, ein koordiniertes Vorgehen gegen die massiven und häufig kriminellen Arbeitgeberangriffe auf Betriebsräte zu organisieren. Dass eine bestimmte Sorte von (Un-)Rechtsanwälten systematisch dabei helfen, betriebsverfassungsrechtliche Schutzbestimmungen auszuhebeln, zeigt nicht nur die massive Gefährdung für gewählte Interessenvertreter, sondern auch die Notwendigkeit einer klaren und unmissverständlichen gewerkschaftlichen Gegenwehr.

Ich hoffe sehr, dass diese um sich greifenden Kampfmethoden der Arbeitgeber in absehbarer Zeit von allen Gewerkschaften, aber auch von der Öffentlichkeit thematisiert, skandalisiert und gestoppt werden.

Mit solidarischen Grüßen

Euer Günter Wallraff

---

Konferenz-Poster

**Betriebsräte im Visier**

**Bossing, Mobbing & Co.**

**Was tun?**

**Konferenz**

mit betroffenen KollegInnen aus verschiedenen Branchen,  
Albrecht Kieser (work-watch), Elmar Wigand (arbeitsunrecht)  
und vielen anderen. Musik: Blandine Bonjour & Bernd Köhler

**Samstag, 11. Oktober '14**

**13.00 - 19.00 Uhr**

**Gewerkschaftshaus Mannheim**

Hans-Böckler-Str. 1, 68161 Mannheim

**[www.gegen-br-mobbing.de](http://www.gegen-br-mobbing.de)**

Mit freundlicher Unterstützung von IG Metall Mannheim  
und ver.di Rhein-Neckar

VSDP - Hans-Ingo Marschner, 68309 MA

► **Albrecht Kieser (work-watch.de)**

**Perspektiven gegen Arbeitgeber-Monster: Die Täter dingfest machen**

Wir können die Attacken der Betriebsräte- und Gewerkschaftsfresser wahlweise auflaufen oder ins Leere laufen lassen oder sie in die Verzweiflung treiben, anstatt uns von ihnen verrückt machen zu lassen. Sie sind zwar gemeiner und skrupelloser, aber sie sind nicht stärker als wir.

Ja, es stimmt, sie haben über die Jahre bereits zahlreiche Betriebsratsmitglieder zum Aufgeben gezwungen, ganze Betriebsratsgremien aufgelöst und aus den Unternehmen getrieben und andere schon vor der Geburt erdrosselt. Aber sie haben sich auch schon die Zähne ausgebissen, sind mit Schimpf und Schande vom Hof gejagt worden und haben viele Federn gelassen.

Worauf kommt es an, um das öfter als bisher zu erreichen? Nicht nur darauf, dass wir in allen Regelkreisen, in denen sie ihre Angriffe fahren oder unterstützt werden, angemessen antworten. Sondern dass wir vom Reagieren weg und in die Offensive kommen. Durch alle Regelkreise unseren Strom schicken und diese Regelkreise wenn möglich auch noch verbinden.

**1. Die Belegschaft**

Die Angriffe der Union-Buster und -Bossen richten sich gegen die Belegschaft. Die Belegschaft ist es, die sie mundgerechter aussaugen wollen. Nur wenn Betriebsräte so etwas nicht zulassen, beißen sie zu, wollen sie zerfleischen, wollen sie ausspucken. Anders gesagt: Sie schlagen den Sack und meinen den Esel. Sobald sich ein Betriebsrat auf die Scharmützel um formaldemokratische Rechte, Abmahnungen und Kündigungen einlässt bzw. beschränkt, hat der Arbeitgeber gewonnen. Am Ende steht die Isolierung des Betriebsrats von der Belegschaft, die nicht mehr versteht, warum sie dieses Gremium verteidigen soll, das sich nur noch um sich und seine Rechte zu drehen scheint (in Wahrheit: gedreht wird, wie ein Brummkreisel). Ein Betriebsrat hingegen, der in keiner Phase der Auseinandersetzungen vergisst, dass er z.B. ein gerechteres Lohn-

system durchsetzen, eine Abteilungsschließung verhindern oder befristete Arbeitsverhältnisse entfristen wollte und will, lässt sich vom Arbeitgeber nicht ins Kinkerlitzchen-Abseits peitschen.

Von Anfang an muss ein Betriebsrat, der unter Beschuss gerät, Bündnispartner suchen: im Betrieb (nämlich Nichtbetriebsratsmitglieder) und außerhalb des eigenen Betriebes (andere Betriebsräte, andere Gewerkschaften, Freunde, Kirchenvertreter, Sportverein...). Das muss organisiert werden: durch regelmäßige Treffen mit KollegInnen aus dem Betrieb und durch ein Solidaritätskomitee, das die Kräfte außerhalb des Betriebes umfasst. Sobald klar ist, dass der Gegner eine Vernichtungsstrategie (ja, man muss das so nennen, auch wenn es martialisch klingt) fährt, braucht es breite Unterstützung. Das ist nicht nur überlebensnotwendig, sondern macht sogar Spaß. Und kann schließlich sogar zur Etablierung eines örtlichen oder regionalen Solidaritätskomitees führen, das sich auch bei ähnlichen Konflikten in anderen Betrieben engagiert.

**2. Die Gewerkschaften**

Betriebsräte-Fresser wollen immer auch Gewerkschaften fressen. Widerborstige, versteht sich. Handzahme werden selbstverständlich gestreichelt. Leider haben das weite Teile der Gewerkschaften noch immer nicht begriffen und wollen die Bedrohung nicht verstehen, die von den Salafisten unter den Arbeitgebern ausgeht. Wegschauen, Wegducken oder das Hoffen auf die Wiederkehr ruhiger sozialpartnerschaftlicher Zeiten in den angegriffenen Betrieben sind schlechte Ratgeber. Auch die IG Metall hat noch keine Handreichung erarbeitet, die angegriffene Betriebsräte über den Fahrplan der Gegenseite und erfolgreiche Gegenwehr aufklärt.

Bislang beschränken sich Tipps und Tricks auf die Bewältigung von Mobbingproblemen in der Belegschaft (so auch die gute Broschüre der IG Metall „Mobbing wirkungsvoll begegnen“: <http://library.fes.de/pdf-files/netzquelle/igm/mobbing.pdf>); die es zwar auch gibt, die aber mit Bossing und Union-Busting so wenig zu tun hat wie ein Beinbruch

mit Mord. Es gibt Musterbetriebsvereinbarungen zum Kollegen-Mobbing ([http://www.work-watch.de/category/service\\_unterstuetzung/](http://www.work-watch.de/category/service_unterstuetzung/)). Es gibt noch keinen Leitfaden gegen Betriebsräte- und Gewerkschaftsfresser. Der ist nötig. Für ihn ist es höchste Zeit. Das können wir vor Ort anpacken (vielleicht in Zusammenarbeit mit anderen KollegInnen), wo wir stark sind und die hauptamtlichen KollegInnen das Problem so scharf erkannt haben, wie es ist. Ein ermutigender, erfrischender Leitfaden wird zeigen: wir haben das Problem erkannt, wir nehmen die Herausforderung ernst, wir wehren uns mit Witz, mit Verstand und mit der Macht unserer Organisierung.

### **3. Die Öffentlichkeit / Die Zivilgesellschaft**

Eine Gesellschaft, die zulässt, dass in ihren Unternehmungen nackte Willkür herrscht, geltendes Recht mit Füßen getreten wird und Körperverletzung ungestraft an der Tagesordnung ist, wird selber krank an Leib und Seele. Das wissen bereits viele, die nicht unmittelbar von einem Bossing-Angriff betroffen sind. Anderen kann das klar gemacht werden. Aber dafür müssen wir raus aus dem Betrieb und rein in andere Sektoren des Lebens: Vereine, Kirchen, Kneipen. Schön ist, wenn uns dabei kritische MedienmacherInnen helfen. Die gibt es durchaus und manchmal warten sie nur auf unseren Anruf oder eine gute Aktion.

Eine gute, nein: sehr gute Aktion ist, Seminare der Unrechtsanwälte (z.B. [www.schreiner-praxisseminare.de](http://www.schreiner-praxisseminare.de)), die es regelmäßig in allen großen Städten gibt, zu stören. Und wenn es nur das stumme vor dem Veranstaltungshotel Stehen ist. Mit Schildern: „Hier wird Rechtsbruch gelehrt.“ Oder: „Hier versammeln sich Antidemokraten.“ Oder ein scharfes Schreiben an das Tagungshotel, das draußen verteilt wird. Oder was auch immer. Man kann auch in den Seminarraum gehen. Oder Fotos von den Teilnehmern machen... Für solche Aktionen braucht man nicht Hunderte sondern nur ein paar AktivistInnen. Und ein paar JournalistInnen, die berichten. Solche Aktionen werden den Boden bereiten für ein Solidaritätskomitee, wenn es denn nötig wird.

### **4. Die Justiz**

In unserem Buch *Die Lastenträger* berichtet die verdi-Sekretärin Christina Frank in ihrem Beitrag vom „Dornröschenschlaf“ von Staatsanwälten und (Arbeits-)Gerichten und ihrem albtraumhaften Unverständnis, was die von Arbeitgebern begangenen Rechtsbrüche in den Betrieben betrifft. Diese Rechtsbrüche, ebenso wie die Rechtsverdrehungen und kriminellen Attacken von Arbeitgeberanwälten werden durch die Bank nicht ermittelt, nicht verfolgt, nicht angeklagt und nicht verurteilt. Faktisch herrscht für Arbeitgeber und ihre Helfershelfer heute diesbezüglich Immunität. Das muss nicht so bleiben. Ein ähnlich rechtsfreier Raum war früher die Ehe, in der Gewalt und Vergewaltigung als Kavaliersdelikt bagatellisiert oder sogar befürwortet wurden.

Von selber hat sich das nicht geändert und wird sich auch bei den Rechtsbrüchen in den Betrieben nicht ändern. Wo kein Kläger, da kein Richter. Das heißt: Wir müssen die Kläger sein. Die Richter werden nicht anders können als zu richten, wenn wir das unüberhörbar und unübersehbar sind. Gelingt es ein erstes und danach ein zweites Mal, in einem Pilotverfahren einen der Betriebsräte-Fresser anzuklagen und verurteilen zu lassen, wird das ein Fanal sein. Und die alltägliche Arbeitgeber-Kriminalität in den Betrieben wird öffentlich dringlicher thematisiert und zurückgedrängt werden.

### **5. Die Politik**

Im Krieg der Betriebsräte- und Gewerkschaftsfresser geht es um Landgewinn. Um Machtverschiebungen und um das Arbeitgeber-„Recht“ auf Profitmacherei, die noch weniger durch Schutzgesetze gestört wird. In der Krise ist das leichter, weil die Menschen mehr Angst haben. Uns geht es auch um Landgewinn und Machtverschiebungen. Allerdings zu Gunsten der 99 Prozent der Bevölkerung. Uns geht es um Menschenrechte. Der Menschenrechtskommissar des Europarates, Nils Muižnieks, hat Ende 2013 eine Studie herausgegeben: „Schutz der Menschenrechte in Zeiten wirtschaftlicher Krise“. Das ganze Spektrum der Menschenrechte werde durch die Krise in Mitleidenschaft gezogen, heißt es da, es gehe jetzt darum, die

„weitere Erosion wirtschaftlicher und sozialer Menschenrechte aufzuhalten“. Was die Wahl betrifft, befinden wir uns also in guter Gesellschaft.

Das der Politik beizubringen, ist schwer, aber unausweichlich. Mehr Politiker müssen den Arbeitnehmerschutzrechten wieder mehr Aufmerksamkeit schenken, ihnen mehr Geltung verschaffen (indem sie z.B. die Staatsanwälte in Bewegung setzen) und mehr Angst vor ihren Wählern haben, wenn sie das nicht tun. Aber es dürfte auch den zynischsten unter ihnen schwer fallen, öffentlich zu verteidigen, dass in zahlreichen Betrieben Willkür und Rechtsfreiheit herrschen und herrschen sollen und dass man hier nicht für Abhilfe zu sorgen braucht.

Albrecht Kieser

---

## ► Elmar Wigand (arbeitsunrecht.de)

### **Blinder Fleck Betriebsrats-Bashing**

**Warum blieb das Phänomen so lange unerkannt? Was haben Mobbing, Burn-out und Low Performer damit zu tun? Wie wehren wir uns gegen grassierenden Rechtsnihilismus in der Arbeitswelt?**

Die systematische Bekämpfung eines Betriebsrats durch professionelle Dienstleister ist in Deutschland im Jahre 2002 zum ersten Mal detailliert beschrieben worden. Sie gehört zu einem größeren Ganzen, das mein Kollege Werner Rügemer und ich als "Union Busting" bezeichnen: Die professionelle Bekämpfung von Beschäftigten, Betriebsräten und Gewerkschaften durch eine Dienstleistungs-Industrie.

Im folgenden will ich einen Abriss über die jüngere Geschichte des Betriebsrats-Bashing in Deutschland geben und erste Überlegungen zur Frage in den Raum stellen, warum das Phänomen bislang von Gewerkschaften und politischen Kräften weitgehend vernachlässigt bzw. ignoriert wurde. Ferner gehe ich auf den inneren Zusammenhang zwischen Union Busting und dem Kampf gegen so genannte Low Performer (Minderleister) ein, wie er nach den Lehren der Human Resources in der deutschen Wirtschaft seit den 1990er Jahren geführt wird.

#### **Der erste bekannte Fall: Helios Kliniken**

Der Thüringer Ver.di-Sekretär Angelo Lucifero beschrieb im Jahr 2002 recht genau Methoden, die Gründung eines Betriebsrats (BR) zu verhindern und – aufgrund mangelnden Erfolgs – anschließend einzelne Betriebsratsmitglieder systematisch zur Aufgabe zu treiben:

*"In einer Tochterfirma des HELIOS-Klinikums Erfurt, der Klinikum Erfurt Reinigungs GmbH, wurde 2001 erstmals versucht, einen Betriebsrat zu wählen. Die Wahl wurde mehrfach durch die Geschäftsführung angefochten, Wahlvorstandsmitglieder wurden gekündigt; es erfolgten Zwangsversetzungen und reihenweise Abmahnungen. Nachdem der Betriebsrat dann doch rechtskräftig ins Amt kam, wurde durch die Geschäftsführung rechtswidrig eine Bewachungsfirma beauftragt, ein unangenehmes Betriebsratsmitglied zu bespitzeln.*

*Über mehr als zwei Wochen wurde minutiös dokumentiert, wo sich Frau H. aufgehalten und was sie getan hat. Auf der Basis dieser Bespitzelungsprotokolle kam wegen ungenügender Arbeitsleistung und -dokumentation die fristlose Kündigung."*

Aus heutiger Sicht ist es erstaunlich, dass ein Gewerkschafter unserem Thema bereits kurz nach der Jahrtausendwende auf der Spur war, und gleichermaßen überraschend, wie wenig diese Schilderung auf Seiten der Gewerkschaftsbewegung offenbar bewirkte.

Mittlerweile haben wir im Rahmen der Initiative aktion./arbeitsunrecht e.V. über 200 Fälle gesammelt, die durch Presseveröffentlichungen oder Berichte in Online-Portalen dokumentiert sind. Es werden wöchentlich mehr - quer durch Branchen und Regionen. Da es in Deutschland - anders als bei Gewerkschaftswahlen in den USA - keine planmäßige Erfassung von Betriebsräten, Betriebsratsgründungen gibt, ist genaues Zahlenmaterial Mangelware und von einer hohen Dunkelziffer gescheiterte Betriebsräte und Betriebsratsgründungen auszugehen, die nicht durch Presseberichte recherchierbar sind.

Es ist momentan sehr schwer zu sagen, ob die Problematik des Betriebsrats-Bashing in Deutschland in den vergangenen Jahren tatsächlich zugenommen hat, oder dieser Eindruck bloß durch eine gesteigerte Aufmerksamkeit entsteht, weil

- sich mittlerweile ein Problembewusstsein entwickelt hat,
- Leute konkrete Fälle dokumentieren und erforschen,
- Initiativen wie die aktion./arbeitsunrecht e.V., work-watch, das Mannheimer Komitee gegen BR-Mobbing sich aktiv in Konflikte einschalten und Öffentlichkeitsarbeit betreiben.

#### **Wann fing es an?**

Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) wurde 1952 verabschiedet und 1972 noch einmal wesentlich erweitert. Die Geschichte des

Betriebsrats-Bashing, also gezielter Verstöße gegen das BetrVG, ist in Deutschland weitestgehend unerforscht. Im Jahr 1987 legte das Rheinische Journalisten Büro den Sammelband *Unternehmermethoden gegen Betriebsratswahlen* vor. Der Berliner Politik-Professor Bodo Zeuner folgte 1991 mit dem Band *Arbeitsunrecht*. Hier ist eindeutiges Union Busting sowohl gegen Betriebsratsmitglieder als auch gegen Gewerkschafter beschrieben, etwa bei McDonald's, BMW in Berlin-Spandau und vielen anderen Betrieben.

Im Unterschied zur heutigen Situation, waren die Agenten des Union Busting aber entweder in unternehmensinternen Stabsstellen organisiert, wie das „Kommando Müller“, das für McDonald's bundesweit sehr erfolgreich gegen Bestrebungen vorging, Betriebsräte zu gründen, oder sie kamen direkt aus der Personalabteilung. Heute gibt es diese hausinterne Form der Betriebsratsbekämpfung immer noch – bei UPS, McDonalds und anderen Konzernen mit dezidiert gewerkschafts- und mitbestimmungsfeindlicher Unternehmenskultur.

Hinzu gekommen ist aber seit der Jahrtausendwende eine Dienstleisterbranche, die in vorderster Front aus Rechtsanwälten, Wirtschaftskanzleien sowie Unternehmensberatern besteht. Wir sehen darin eine neue Qualität. Hinzu gezogen werden bei Bedarf Spitzel, Detektive und Überwachungsspezialisten - um Indizien und "Beweise" zu produzieren, auf die man "Kündigungen der Unkündbaren" aufbauen kann. Um Imageschäden durch öffentlich ausgetragene Konflikte im Keim zu ersticken oder zumindest zu beherrschen, werden PR-Agenturen und Medien-Verhinderungs-Anwälte hinzu gekauft. Die einen sorgen für gute Presse - etwa durch Meldungen wie "Maredo gehört zu den beliebtesten Arbeitgebern Berlins", die anderen verhindern schlechte Presse z.B. durch einstweilige Verfügungen oder die Bearbeitung von Journalisten im Zuge von Konflikten und daraus erwachsenden Protesten und Gerichtsprozessen - man nennt das "Litigation-PR" (prozessbegleitende Öffentlichkeitsarbeit).

### **Die 1990er Jahre: ein graues Jahrzehnt**

Zwischen 1991, dem Erscheinungsjahr des Sammelbandes *Arbeitsunrecht* und dem oben zitierten Thüringer Fundstück von 2002 liegen die grauen 1990er Jahre. Mit Sicherheit gab es auch damals umkämpfte Versuche, Betriebsräte zu gründen. Ganz bestimmt hatten Gewerkschafter im Betrieb besonders in diesem Jahrzehnt einen schweren Stand. Aber es gibt keine Meldungen dazu - oder wir haben sie nicht gefunden. Landmarken dieses für die Gewerkschaftsbewegung verlorenen Jahrzehnts sind in einer kursorischen Rückschau:

- Neu aufflammende Montagsdemos in den neuen Bundesländern 1990/91. Das Mittel welches den "Arbeiter- und Bauernstaat" zu Fall brachte, richtete sich nun gegen Massenentlassungen und Kahlschlagssanierung in Neufünfland. Den Montagsdemos war nur eine kurze Renaissance beschieden. Sie wurden nach der Erschießung des Treuhand-Managers Detlev-Carsten Rohwedder durch die RAF am 1. April 1991 abgeblasen.
- 1992 scheiterte die ÖTV mit ihrem letzten großen Streik auf katastrophale Weise auch im Westen.
- 1993 begann das Arbeitgeberlager die Idee der Tarifverträge für obsolet zu erklären; die bis heute andauernde Welle der Tarifflucht setzte ein,
- 1993 scheiterte der Kampf der Kali-Kumpel von Bischofferode gegen ihre feindliche Abwicklung durch die West-Konkurrenz.

Danach war Schweigen rund um deutsche Betriebe - so sieht es zumindest in der Rückschau aus. Es würde sich lohnen, die betrieblichen Konflikte der 1990er Jahre näher zu erforschen. Sie sind weitaus schlechter dokumentiert als die 1970er oder 80er Jahre. Die demokratische Zivilgesellschaft war paralyisiert von Pogromen gegen Unterkünfte von Asylbewerbern in Rostock-Lichtenhagen und Mannheim-Schönau, Brandanschlägen gegen Wohnhäuser von Migranten im gesamten Bundesgebiet, eine nicht für möglich gehaltene Renaissance nationalsozialistischer Organisationen. Hinzu kamen Meinungsmache bis

Hysterie: patriotische Wiedervereinigungs-Besoffenheit und eine menschenverachtende Hetze gegen "Scheinasylanten" und die "Asylantenschwemme", die schließlich zur Änderung des Grundrechts auf Asyl am 26. Mai 1993 und drei Tage später zum Brandanschlag von Solingen führten.

Gewerkschaften, Betriebsräte und Tarifverträge waren damals so ungefähr das letzte Thema auf der Tagesordnung. Sie wurden für überflüssig erklärt und dem Lager der "Ewiggestrigen" zugewiesen. Mit dem Ende des Kalten Krieges und des Warschauer Pakts - der viel zitierte Intellektuelle Francis Fukuyama proklamierte gar das "Ende der Geschichte" - sollte sich auch der Klassenkonflikt endgültig auflösen, so die neoliberale Doktrin, die auch in sozialdemokratischen Gewerkschaftskreisen ihren Niederschlag fand. Gewerkschaften mussten sich der "neuen Zeit" - auch "Dienstleistungsgesellschaft" genannt - anpassen oder untergehen.

Zwischen der ersten genauen Beschreibung des Phänomens Betriebsrats-Bashing mit Hilfe professioneller Dienstleister durch Angelo Lucifero und dem ersten Kongress zur Thematik am 11. Oktober 2014 in Mannheim liegen wiederum erschreckend lange zwölf Jahre. Zumindest wurde seither das Problemfeld langsam deutlicher:

- 2003 protokollierte ein anonymer Gewerkschafter das Seminar „In Zukunft ohne Betriebsrat (BR)“, das die Kanzlei Schreiner + Partner mit Sitz in Attendorn damals regelmäßig für Manager und Unternehmer abhielt und auch heute noch in vergleichbarer Form abhält. Darin werden vier Königswege skizziert, wie man eine betriebsratsfreie Zone schaffen kann.
- 2007 veröffentlichte Uwe Ritzer in der *Süddeutschen Zeitung* den ersten großen überregionalen Bericht über die Methoden des Union Busters Helmut Naujoks. Es ging um den Kampf der Volksbank Ludwigsburg gegen die unbeugsame Betriebsratsvorsitzende Andrea Widzinski. Aber die Volks- und Raiffeisenbanken wurden keineswegs gestoppt. Sie treiben ihr schmutziges Spiel gegen engagierte

Betriebsräte und GewerkschafterInnen bis heute weiter, zudem nutzen sie die gelbe Gewerkschaft DHV, um Dumping-Tarifverträge abzuschließen.

- 2009 veröffentlichte Günter Wallraff das Buch *Aus der schönen neuen Welt. Expeditionen ins Landesinnere*. Darin werden wieder der Arbeitsrechts-Rambo Helmut Naujoks und die Attendorner Union-Busting-Kanzlei Dirk Schreiner + Partner beschrieben.
- Ebenfalls 2009 wurde das Adjektiv „betriebsratsverseucht“ zum Unwort des Jahres gewählt. Eine Recherche des TV-Magazins Monitor hatte aufgedeckt, dass das Wort im Personalmanagement der Einzelhandelskette Bauhaus geläufig war.
- Inzwischen gehören Konflikte um Betriebsräte zum festen Bestandteil im Themenmix von Lokalzeitungen und lokalen TV-Magazinen. Sie tauchen immer wieder mal auch in überregionalen "Qualitätszeitungen" wie *Süddeutsche*, *Der Spiegel*, *Stern*, *Die Welt* auf.

### **Den Wald sehen, nicht bloß lauter Bäume**

Bleibt die Frage, warum das Phänomen solange unter der Oberfläche gären, sich ausbreiten und Schule machen konnte, obwohl es doch flächendeckend und branchenübergreifend nachweisbar war. Und obwohl ein erheblicher Leidensdruck bei zahlreichen Opfern, Angehörigen und Kollegen quer durch die Republik existierte. Warum die in vorderster Front betroffenen Gewerkschaften keine Stelle eingerichtet haben, die Fälle zu erfassen und auszuwerten. Warum keine geeignete Gegenstrategie entwickelt wurde. Hierzu habe ich folgende – im ersten Anlauf notwendigerweise unzureichende – Hypothesen:

#### **A) Diskurs-Überlagerung**

Zunächst ein kleiner Exkurs zum Wort Diskurs: Unsere Wahrnehmung ist, zumindest wenn sie durch Medien beeinflusst wird, in Form von Diskursen organisiert (wie: Israel/Gaza, Ebola, Putin, Sarrazin, TTIP, Salafisten/IS). Das sind formatierte Themenfelder, die schlagartig ange-

sprochen werden können, Schubladen, die unmittelbar aufspringen, in die Eindrücke, Informationen, Gefühle und Ängst sortiert werden. Die Gesellschaft beherrscht nicht nur, wer die Deutungshoheit in einem Diskurs behaupten kann, sondern vor allem wer in der Lage ist Diskurse zu setzen, der Öffentlichkeit womöglich seine Diskurse aufzuzwingen. Hier gilt - in Abwandlung einer Erkenntnis des Medien-Theoretikers Marshall McLuhan - der Satz: Der Diskurs ist die Botschaft. In unserem Fall wurden die zahlreich auftretenden, schockierenden Fälle von Betriebsrats-Bashing und Union Busting meiner Auffassung nach überlagert oder absorbiert von den Diskursen „Burn-out“ und „Mobbing“.

### **Burn-out**

Wellen von Artikeln in Fach- und Publikumszeitschriften deuten ebenso auf ein Massenphänomen namens Burn-out hin wie Krankenzahlen und eine florierende Dienstleistungsindustrie, die mit diesem Diskurs aufgekommen ist. Coaching, Mediation, Therapien, Reha-Kliniken, bieten Opfern Hilfe.

Ein Gewerkschafter, der im Feld der Erwachsenenbildung arbeitete, sagte mir einmal: „Burn-out gibt es eigentlich gar nicht. Das sind im Grunde Depressionen.“ Nehmen wir mal an, das stimme - was ich nicht beurteilen kann. Warum brauchte man einen neu geprägten Begriff? Burn-out klingt einerseits heroisch: Ich habe mich für die Arbeit aufgeopfert und am Ende verloren. Depression wirkt dagegen schwach, klingt nach Opfern nicht nach Helden. Das Wort Depression stellt vielleicht auch eine Sinnlosigkeit der Arbeit oder der Arbeitsumstände in den Raum.

### **Mobbing**

Auch hier gibt es zahllose Veröffentlichungen, ebenso eine ganze Industrie, die ihre Dienstleistungen rund um den von ihr mit gestalteten Diskurs anbietet. Allen voran die Parade-Disziplin Mediation. Der Mobbing-Diskurs wiederum hat die Tendenz, das zu Grunde liegende Problem zu verniedlichen, es herunter zu brechen auf Kommunikationsstörungen, atmosphärische Spannungen, schwierige Persönlichkeiten die ungünstig aufeinander treffen et cetera..

Bei näherer Betrachtung geht es in vielen Mobbing-Fällen tatsächlich um den Kampf gegen unangepasste Beschäftigte, die sich von Betriebsräten Schutz erhoffen. Oft sind Betriebsratsmitglieder selbst von massivem Mobbing betroffen. Der Mobbing-Diskurs verwischt dabei die Machtverhältnisse in den Konflikten, die gezielte und oftmals aus dem Personalmanagement gesteuerte bzw. ermutigte Vorgehensweise gegen die Haupt-Feinde der Human-Resources-Lehre: „Minderleister“ (Low-Performer), „Querulanten“, „ewig Gestrige“ (Klassenkämpfer) oder „Fremd-gesteuerte“ (Gewerkschafter und Sozialisten).

### **Betriebsrats-Bashing und der Kampf gegen "Minderleister"**

Zum inneren Zusammenhang zwischen Union Busting, Human-Resources-Lehren und dem Kampf gegen "Minderleister" haben wir im Buch *Die Fertigmacher* folgendes geschrieben:

>>Personalleitungen und Human-Resources-Berater gehen seit ungefähr 15 Jahren zunehmend gegen diese von ihnen selbst konstruierte Gruppe der Low Performer vor. Gemeint sind nicht nur langsamere Arbeiter, wie man vielleicht spontan meinen könnte. Auch wer lange im Betrieb ist und günstigere Verträge besitzt als neu eingestellte Niedriglohnarbeiter, die sich unter Hartz-IV-Bedingungen verdingen müssen, kann als Low Performer gelten. Er oder sie kostet eben mehr, dadurch wird er oder sie im Vergleich unprofitabler.

Selbstredend trifft das Stigma des Minderleisters besonders Ältere (d.h. über 55-Jährige) hart, die körperlich vielleicht nicht mehr so flink sind. Ebenso richtet es sich gegen selbstbewusste, unangepasste, potentiell rebellische Arbeiter, die sich nicht wie Lakaien umher scheuchen lassen, ferner gegen Angestellte, die häufiger oder auch über einen längeren Zeitraum krank geworden sind.<<

Nach den Lehren der Human Resources werden Belegschaften ständig durchleuchtet und kategorisiert. Gerne in vier Kategorien. Recht gebräuchlich ist folgende Kategorisierung:  
>>1. **Rising Stars** (aufsteigende Sterne): Diese Beschäftigten erbringen den besten „return on

investment“. D.h. die Investition in ihr Gehalt und in ihren Arbeitsplatz erbringt für die Eigentümer des Unternehmens den verhältnismäßig höchsten Gewinn. Die Personalabteilung soll die Rising Stars frühzeitig erkennen, ihren weiteren Aufstieg fördern und sie an das Unternehmen binden.

2. **Workhorses** (Arbeitspferde): Sie arbeiten effektiv, sind aber auf dem für sie höchstreichbaren Niveau angekommen. Sie sollen – bis zum nächsten Test - ohne weitere Maßnahmen auf ihrem Arbeitsplatz bleiben.

3. **Problem Children** (Problemkinder): Sie sollen weiter getestet werden, um herauszufinden, ob sie erfolgreich gefördert werden können. Wenn nicht, werden sie versetzt oder aus dem Unternehmen entfernt (exit business).

4. **Deadwood** (Totes Holz): Sie sollen umgehend versetzt oder entfernt werden.<<

>>Hinter Betriebsratsneugründungen steht häufig die Hoffnung der Belegschaft auf Schutz durch Interessenvertretung, Schutz durch gewerkschaftlichen Beistand und durch geltendes Recht. Auch Konflikte zwischen bereits etablierten Betriebsräten und einem aggressiv auftretenden Management gehen häufig darauf zurück, dass Arbeitnehmervertreter sich schützend vor ihre Kollegen stellen wollen. Daher gelten Betriebsräte und Gewerkschaften in der Logik der Union Buster und Human-Resources-Spezialisten oft als die Speerspitze oder Schutzmacht der Low Performer und müssen entsprechende Diffamierungen und Angriffe erdulden.

Wie sich beide Zielgruppen im Hirn von Personalmanagern und ihren Beratern miteinander verbinden, illustriert ein Zitat von Michael T. Sobik, mit dem er Werbung für seinen Ratgeber *Praxishandbuch Betriebsverfassungsrecht für Arbeitgeber* macht: „Zentrales Thema [...] sind die sogenannten ‚Unkündbaren‘ und die Low Performer. Auch diese Personenkreise genießen keinen grenzenlosen Schutz und Kündigungen sind – entgegen allen Gerüchten – möglich und erlaubt! Aber Vorsicht! Speziell hier wird Ihr Betriebsrat besonders sensibel und allergisch

reagieren. Gehört er doch selbst zu diesem Personenkreis, der vermeintlich unendlichen Schutz vor dem ‚bösen‘ Arbeitgeber genießt! Ihr Erfolgsrezept sollte eine gute und präzise Vorbereitung sein.“

Diese präzise Vorbereitung - so die Botschaft - gewährleisten in erster Linie kostenpflichtige Tipps und Schulungen der Union Busting-Industrie und die Beauftragung aggressiver Rechtsanwälte aus der Branche.<<

Helmut Naujoks lässt in seinem Buch *Die Kündigungen von „Unkündbaren“* den Coach und Psychologen Günther Beyer zu Wort kommen. Er sieht Teamleiter und Chefs bedroht von "Querulanten": "Da gibt es den Miesmacher, der es schafft, jeden noch so motivierten Mitarbeiter, jedes noch so motivierte Team zu demotivieren. Da gibt es den ewigen Nörgler, dessen permanente Unzufriedenheit allen auf die Nerven geht, den jeder meidet, wo er kann - mit dem man aber leider oft gezwungen ist zusammenzuarbeiten. Es gibt aber auch den Besserwisser, der vor allem bei Projekten, bei Teambesprechungen oder auch gegenüber Kunden alles besser weiß - ohne selber Problemlösungen zu bieten oder konstruktive Vorschläge machen zu können. Er provoziert bei seinen Mitmenschen Aggressionen und Wut."

Es dürfte klar sein, worauf sich Mitarbeiter gefasst machen können, wenn sie als Querulant kategorisiert wurden. Ebenso dürfte klar sein, wie selbstbewusste Betriebsratsmitglieder gesehen werden, die der Personalleitung Paroli bieten.

## **Zu Risiken und Nebenwirkungen**

Tatsächlich sind Depressionen sowie Mobbing häufige Begleiterscheinungen von Union Busting-Konflikten. Mobbing ist genau genommen ein Symptom, das in den Status eines eigenständigen Phänomens erhoben wurde. Depressionen wiederum sind häufige Folgen etwa von Betriebsrats-Bashing.

Besonders verquer ist folgender Zusammenhang: Die neumodischen Mittel "Mediation" und "Coaching", mit denen angeblich auch

Mobbing im Betrieb bekämpft werden soll, gehören inzwischen zum festen Repertoire der professionellen Union Buster. Personalabteilungen schalten Mediationen standardmäßig ein, um renitenten Beschäftigten und Betriebsratsmitgliedern eine Friedenspflicht aufzuzwingen, sie zu durchleuchten und um gegenüber Kollegen und Arbeitsgerichten zu demonstrieren: Wir haben alles versucht, aber diesen Querulanten ist leider nicht zu helfen. Deshalb müssen wir uns trennen.

Wirtschaftliche Konflikte um die Verteilung von Mehrwert und Profit, um Machtverhältnisse im Betrieb, werden so zu individuellen Problemen umgedeutet: Du bist selbst Schuld, du passt nicht in die Firma, du bist schwierig, nicht teamfähig, geltungssüchtig et cetera. Im schlimmsten Fall frisst sich die Logik, die diesen sozial-psychologischen Techniken inne wohnt, sogar in das Bewusstsein der Opfer und trägt zu Resignation bis hin zu seelischen Schäden bei. Daher muss vor Mediationen dringend gewarnt werden; in Union Busting-Konflikten sind sie strikt abzulehnen.

## **B) Denkverbote und Denksperren - Strukturalismus ohne Akteure**

In Deutschland herrscht eine merkwürdige Scheu, sich an die Fersen konkreter Akteure aus der Wirtschaft zu heften. Wer Anwälte und Unternehmensberater unter die Lupe nimmt, dazu ihre Agenturen und Kanzleien, darüber hinaus ihre Netzwerke und professionellen Beziehungen, kann eigentlich erstaunliche Erkenntnisse gewinnen. Würde die Gewerkschaftsbewegung die Publikationen, Kongresse und Symposien ihrer erklärten Gegner in einer Weise studieren, wie es etwa die Antifa-Bewegung in Bezug auf den organisierten Rechtsradikalismus machte (und dabei leider die Rolle des Staates völlig verkannte) oder die Anti-Atomkraftbewegung mit ihren Gegnern aus Konzernen und Lobbyisten, ließe sich womöglich sogar ein enormer Zeitgewinn erzielen. Die Union Buster entwickeln und erproben ständig neue Kniffe, Strategien und Umgehungspraktiken, die erst Monate bis Jahre später flächendeckende Bedeutung erlangen.

Beispielsweise wurde das Konstrukt der Werkverträge gezielt unter anderem vom Münchner Institut ZAAR - geleitet vom Gewerkschaftsfeind Volker Rieble - entworfen und in Netzwerken verbreitet, um Vereinbarungen zum equal-pay in der Leiharbeit gezielt zu unterlaufen.

Vermutlich liegt diese Scheu vor der Beschäftigung mit konkreten Akteuren begründet in einer Fixierung universitärer Linker auf (falsch verstandene?) Lehren der Frankfurter Schule und des französischen Strukturalismus. Möglicherweise liegt dem auch ein falsch verstandener Marxismus zu Grunde, dem zu Folge "das System" und seine Mechanismen alles, die Individuen aber austauschbar und ihre Gestaltungsmöglichkeiten nichtig sind. Im Buch *Die Fertigmacher* schreiben wir zu dieser Denksperre:

>>Die marxistisch geprägte Linke, die als Hauptzielgruppe der Union Buster eigentlich prädestiniert für eine Beschäftigung mit ihren erklärten Feinden schien, gefiel sich über lange Jahre darin, Systemkritik zu üben, übergeordnete Gesetzmäßigkeiten zu entschlüsseln, neue Epochen zu definieren. Sie vernachlässigte eine Beobachtung, Beschreibung und Analyse der neu entstandenen Berater- und Dienstleister-Strukturen, die seit 1990 die Wirtschaft umkrempten. Dieser diskursive Tunnelblick ist umso erstaunlicher, als die Berichte ab etwa 2007 in lokalen Medien stark zunahmen und inzwischen zahlreiche Gewerkschafter und linke Aktivisten selbst vor Ort in Union Busting-Konflikte oder vergleichbare Auseinandersetzungen eingebunden gewesen sein dürften.<<

## **C) Den Experten (nicht länger) das Feld überlassen**

Die meisten Gewerkschaften sind überdehnt. Der Schlüssel von Mitgliedern, die ein einfacher Sekretär vor Ort etwa bei ver.di im Einzelhandel zu betreuen hat, liegt im Rheinland bei unglaublichen 3.500 bis 4.000 Mitgliedern. Der professionelle Gewerkschaftsapparat kann beim besten Willen nicht alle

Fälle, insbesondere aufwendige Einzelfälle, so intensiv bearbeiten, wie es nötig wäre. Sehr häufig werden sie routinemäßig an die DGB Rechtsschutz GmbH weiter geleitet, die ebenfalls tendenziell überlastet bzw. gezwungen ist, betriebswirtschaftlich zu arbeiten. Die Überlastung geht weiter mit den Arbeitsgerichten, was sich in langen Wartezeiten niederschlägt. In dieser Mühle aus Routine, Paragraphen, Schriftsätzen und langem Warten dürften die allermeisten Fälle versandt und mit Abfinungen samt Verschwiegenheitsklauseln in erster Instanz beigelegt worden sein. Hinzu kommt ein Trend zu Schlichtungen.

Die meisten Menschen in Deutschland haben sehr großen Respekt vor Rechtsanwälten und Richtern. Das arbeitsrechtliche Räderwerk samt Gesetzen, Verfahrensordnungen und Präzedenz-Urteilen erscheint zunächst als Buch mit sieben Siegeln. Und die Berufsgruppe der Juristen tut einiges, sich einen Nimbus als unersetzbare Experten zu geben.

Doch der Respekt verliert sich sehr schnell, wenn man die Praxis der Union Buster einmal durchschaut hat. Den systematischen Rechtsmissbrauch, die unsubstantiierten Abmahnungen und Kündigungen, die Aktionen in der Grauzone zur Kriminalität und darüber hinaus. Erhellend ist auch ein Blick auf die umfangreichen Nebentätigkeiten deutscher Richter.

### **Arbeitsrechte als Teil der Menschenrechte erkämpfen**

Wer hat sich in den 1950er Jahren um Vergewaltigung in der Ehe gekümmert, die damals noch unter dem gruseligen Begriff "Notzucht" verhandelt wurde? Wer hat hinter die Kulissen von katholischen Kinderheimen und Sakristeien geschaut? Wer konnte 1972 erklären wie Urananreicherung funktioniert und wie die Halbwertszeit von Plutonium berechnet wird? Wieviele Milliarden an Steuergeldern mussten in der Schweiz, Liechtenstein, Luxemburg, Delaware verschwinden, bis das Land NRW CD-Roms mit Daten von Steuerhinterziehern aufkaufte und ein fränkischer Wurstfabrikant und Fußball-Boss hinter Gitter kam? Stets hieß es jahrelang gebetsmühlenartig: Das sind bedauerliche Einzelfälle. Es sind Ausnahmen, die die Regel bestätigen. Es gibt schwarze

Schafe (aber der Rest der Herde ist unbefleckt). Oder: Wir haben keine genauen Zahlen, es wird schon nicht so schlimm sein. Zudem fehlte es angeblich an Kapazitäten, Zahlen zu erheben, Forschungen aufzunehmen, oder gar polizeiliche Ermittlungen aufzunehmen. Was tatsächlich fehlte waren der Wille und der politische Druck.

Wir sollten uns ein Vorbild an den oben zitierten Bewegungen nehmen: Der Frauenbewegung, der Bürger-Initiative Lüchow-Dannenberg, den Selbsthilfegruppen von Missbrauchsoffern, den Wühlmäusen in Sachen Freihandel und Finanzmärkten bei attac. Sie haben sich nicht von Profis, Experten und Gelehrten einlullen und abschrecken lassen, sondern sich oft auch als Laien eingearbeitet, ja eingewühlt in ihre Thematik, nicht locker gelassen. Sie haben sich selbst ermächtigt, viele sind so zu anerkannten Experten auf ihrem Gebiet geworden. Und sie hatten das Recht auf ihrer Seite. Die internationalen Menschenrechte aber auch geltende deutsche Gesetze. Dazu den gesunden Menschenverstand und die Gesetze der Logik - eigentlich kann ein Kind im Grundschulalter schon verstehen, dass Dinge wie Plutonium unbedingt zu vermeiden sind, wenn die Erde doch noch gerettet werden soll.

Es ist nötig auch in der Arbeitswelt diesen Schritt zu tun. Nehmen wir uns als mündige Bürger, Konsumenten und Lohnabhängige das Recht und die Fähigkeit heraus, darüber zu urteilen, wie im Supermarkt um die Ecke Betriebsratsmitglieder drangsaliert werden, wie von dessen Zulieferern Menschen ausgebeutet werden, wie in den Industriegebieten am Stadtrand Beschäftigte fertig gemacht werden. Zudem: Wer solche Methoden konkret anleitet und wer davon profitiert. Eine neue Bürgerrechtsbewegung für industrielle Demokratie und menschenwürdige Arbeitsbeziehungen in Deutschland wäre nötig - nicht als Konkurrenz zu Gewerkschaften, aber auch nicht als bloßes Anhängsel, sondern als notwendige Ergänzung.

### **Elf Thesen zu Betriebsrats-Bashing und möglicher Gegenwehr**

1. Die Betroffenen einer professionell geplanten und durchgeführten Betriebsratszerlegung gehen zeitweise durch die Hölle.

- Für sie und ihre Familien geht es um sehr viel. Nicht selten sind sie in ihrer wirtschaftlichen Existenz bedroht, zudem in ihrer gesundheitlichen Unversehrtheit, ferner in ihrer Privatsphäre. Sie haben daher wenig Verständnis für Gewerkschaftssekretäre und Anwälte, sollten diese den Anschein erwecken, den Konflikt nur lustlos oder schematisch zu verwalten.
2. Zugleich wird aus Gesprächen mit lokalen Gewerkschaftssekretären klar, dass viele die Probleme „ihrer Arbeiter“ oft mit nach Hause nehmen und selbst von "Burn out" und Depressionen bedroht sind.
  3. Die Straflosigkeit, mit der direkte Vorgesetzte, Personalmanager sowie externe Berater rechnen und planen können, ist geeignet, das Ansehen eines Rechtsstaats und seiner Organe bei Opfern, Kollegen und Angehörigen nachhaltig zu unterhöhlen.
  4. Ein großer Teil der angewandten Methoden basiert auf US-amerikanischen Vorbildern bzw. ist bereits in amerikanischer Literatur beschrieben. Es gibt aber auch drastische Methoden wie „sozialer Tod am Arbeitsplatz“, die keinem dieser Vorbilder folgen, sondern möglicher Weise deutsche Eigenwäachse sind.
  5. Ein besonderes Augenmerk verdienen neu gegründete Betriebsräte, die in sich (noch) nicht gefestigt sind. Sie brauchen besonderen Schutz durch Gewerkschaften und weitere Unterstützer in der Öffentlichkeit.
  6. Die zuständige Gewerkschaft hat in Union Busting-Konflikten einiges zu verlieren. Wenn man bedenkt, dass es sich bei den Betriebsratsmitgliedern zumeist um Multiplikatoren handelt, kann ein Versagen der Gewerkschaft hier auch über den Einzelfall hinaus nachhaltigen Schaden anrichten.
  7. Gewerkschafter, Betriebsräte und aktive Beschäftigte sollten vor einer Betriebsratsgründung auf mögliche Härten und Worst Case-Szenarien vorbereitet werden, damit sie im Ernstfall nicht überrascht sind und im Vorfeld keine taktischen Fehler machen oder zu Nachlässigkeiten verleitet werden.
  8. Eine einseitige Fixierung auf den Klageweg und die Verhandlung vor Arbeitsgerichten, wie sie von vielen Betriebsräten, Gewerkschaftern und ihren Anwälten immer noch praktiziert wird, ist nicht zielführend, da sie dem Kalkül des Union Busting entspricht: Zeit gewinnen, Konflikte und Protagonisten aus dem Betrieb hinaus zu befördern.
  9. Staatsanwaltschaften glänzen durch Untätigkeit und Desinteresse in Bezug auf eindeutige Straftaten im betrieblichen Kontext (z.B. gemäß § 119 BetrVG). Dadurch entsteht eine Straflosigkeit, die Union Buster ermuntert und einen grassierenden Rechtsnihilismus in der Arbeitswelt befördert. Das führt auf der einen Seite zu einer gesteigerten Dreistigkeit von Personalverantwortlichen und auf der anderen Seite zu Resignation, Duckmäusertum und Selbsthass bei vielen Beschäftigten. Die offensichtliche Diskrepanz zwischen Rechtslage und Realität ist besonders im Hinblick auf die betriebliche Mitbestimmung haarstäubend und sollte nicht länger stillschweigend akzeptiert werden.
  10. Es ist nötig, den vielschichtigen, modular zusammen gesetzten Angriffen eine adäquate Strategie entgegen zu setzen. Erfolgreiche Beispiele zeigen, dass hierfür verschiedene Öffentlichkeiten angesprochen und aktiviert werden müssen: betrieblich, lokal, überregional; nach Diskursen betrachtet: gewerkschaftlich, bürgerrechtlich, wirtschafts- und markenkritisch.
  11. Es gibt viele Betriebe, in denen Betriebsräte eine zivilisierte Streitkultur mit dem Personalmanagement etablieren konnten. Mitunter müssen solche Verhältnisse hart erkämpft werden.

Elmar Wigand

---

## "Wie habt ihr das durchgehalten?"

### ► Stimmen von der Konferenz "Betriebsräte im Visier"

Die Mannheimer Konferenz gegen Bossing und Mobbing von Betriebsräten bot betroffenen KollegInnen ein Forum, um von ihren Erfahrungen berichten zu können. Wir dokumentieren im folgenden Ausschnitte aus einem Podiumsgespräch mit drei KollegInnen, deren Namen wir aus Sicherheitsgründen verändert haben. Die Fragen sind von der Moderation vorgegeben worden.

#### Frage „Was war der Auslöser des Mobbings?“

- *Rosa*: 2006 bin ich Mitglied in der Tarifkommission meiner Gewerkschaft geworden. Mir wurde klar, dass mein Arbeitgeber nicht tarifgebunden ist und somit auch keine Beschäftigten, selbst wenn sie organisiert sind, an Streiks teilnehmen können. Darüber habe ich meine KollegInnen informiert.
- *Juan*: Bereits in meiner ersten Woche bei der Firma wurde ich aufgefordert, 10 -12 Stunden täglich und regelmäßig auch am Wochenende zu arbeiten. Nach meiner Festübernahme und aufgrund meiner Gesetzeskenntnisse forderte ich die Geschäftsführung auf, die Gesetze einzuhalten. Es folgte meine Kandidatur und die Wahl zum Betriebsrat. Die größten Teile des Gremiums waren und sind Personen mit Vorgesetzten-Funktionen, die dem Unternehmen treu ergeben sind. Betriebsrats-Schulungen wurden für mich abgelehnt. Man versuchte, mich mundtot zu machen. Neben einem Ausschluss-Verfahren aus dem Betriebsrat folgten bis heute insgesamt drei Kündigungen.
- *Kurt*: Ich bin seit 1981 Betriebsrat zunächst bei einem Konzern, dann in einem ausgegliederten Werksteil. Als diese Ausgliederung bekannt wurde, verhinderte die Belegschaft mit einer Blockade des Werkstores zunächst den Verkauf an einen Konkur-

renten, weil der potenzielle Käufer danach abgesprungen ist. Später kam es zwar zum Verkauf, aber zu abgesicherten Bedingungen (z.B. Beschäftigungsschutz). Der damalige BR-Vorsitzende ließ sich beeinflussen und die Unternehmensleitung begann mich zu mobben. Dies hatte unter anderem zur Folge, dass meine Wahl zum BR-Vorsitzenden verhindert wurde und Haustarifvertragsverhandlungen zu Gunsten des Unternehmens im Schlichtungsverfahren abgestimmt wurden.

#### Frage „Was ist passiert?“

- *Rosa*: Bei der BR-Wahl 2006 wollte mir das Unternehmen sagen, was ich tun sollte, mit entsprechenden Angeboten, die zu meiner "positiven Entscheidungsfindung" betragen sollten. Nach meiner Ablehnung wurde mir gesagt, was das für mich künftig bedeuten werde. Darauf antwortet ich: "Das werden wir sehen." Trotz der langen Unterstützung und des starken Rückhalts im BR-Gremium musste ich einiges hinnehmen und erleiden. Innerhalb von zwei Jahren gab es elf Abmahnungen gegen mich wegen aller möglichen Hinterlistigkeiten. Nach dem Erfolg, dass 17 von 34 Konzernniederlassungen mit in den Streik getreten sind, gab ich im Radio ein Interview, welches verfälschend zusammengeschnitten und gesendet wurde. Das Unternehmen sah sich verleumdet. Ich wurde mehrfach gekündigt, verbal und tätlich bedroht. Mein Auto wurde mehrfach beschädigt. In eineinhalb Jahren musste ich 39 Gerichtsverfahren durchstehen.
- *Juan*: Versetzungen auf Strafarbeitsplätze erfolgten in der Erwartung, dass ich mich krank melde. Es folgten Abmahnungen, das Verbot, mich im Betrieb frei zu bewegen und Kündigungen mit Zustimmung der BR-Mehrheit. Aufgrunddessen und wegen des lange hinausgezögerten Kündigungsschutzverfahrens war ich monatelang vor und während der letzten BR-Wahlen nicht im Betrieb, und konnte meine Wiederwahl nicht mehr sicherstellen.
- *Kurt*: Ich wurde mit Abmahnungen über-

zogen, um Gespräche mit oder Informationen an Beschäftigte zu verhindern und um Angst zu schüren. Es gab ein Beschlussverfahren gegen mich wegen des angeblichen Aufrufs zur „Leistungsverweigerung“. Um den erneuten Verkauf des Unternehmens und möglichen Protest dagegen zu verhindern, erfolgte - nachdem mich die BR-Mehrheit aus dem Gremium ausgeschlossen hatte - meine Kündigung mit der Zustimmung der BR-Mehrheit. Darauf gründete sich das Komitee Solidarität gegen BR-Mobbing und organisierte meine Unterstützung auch in der Öffentlichkeit. Im Endergebnis wurde durch diese Auseinandersetzung der Verkauf verhindert, und ich musste weiterbeschäftigt werden.



Feststellen der Unterschiede und Gemeinsamkeiten von BR-Mobbing-Fällen

### **Frage „Wie habt ihr das durchgehalten?“**

- *Rosa:* Gespräche mit Familie, KollegInnen und FreundInnen haben mich gestützt, zudem die Soli-Postkarten, die von UnterstützerInnen angeregt wurden. Bis zu einem tätlichen Angriff auf mich hatte ich auch den Beistand des BR-Gremiums und meines Anwaltes. Natürlich war und ist finanzielle Hilfe in so einer Situation wichtig. Seit 2011 bin ich langzeitkrank durch eine „posttraumatischer Belastungsstörung“. Es gab allerdings auch Verluste im Bekanntes-/Freundeskreis. Mir ist klar geworden, dass nach 10 Jahren bei einem tollen Unternehmen eine Mobbing-Strategie alles zerstören kann!
- *Juan:* Wie bereits Rosa gesagt hat, habe ich durch die Unterstützung des Soli-Komitees, meines Anwaltes und natürlich der Familie durchgehalten.
- *Kurt:* Ich hatte und habe von einer Minderheit im Betriebsrat Unterstützung und außerdem steht die Ortgruppe meiner Gewerkschaft hinter mir. Der Vorsitzende des Konzernbetriebsrats, die Rückmeldungen von KollegInnen und der Rückhalt meiner Familie haben mir ebenso Kraft gegeben wie die Hilfe der KollegInnen des Soli-Komitees.



Flugblätter und Infos zu BR-Mobbing

### ► Bericht einer Angehörigen

Wenn Betriebsräte bedroht werden, werden nicht nur sie bedroht, sondern auch ihr Umfeld massiv geschädigt. Ganz besonders hat man hier als Familienmitglied oder Freund oftmals das Gefühl, dass das Familienleben hinten anstehen muss. Wenn ein Angehöriger von Mobbing oder Bossing betroffen ist, dann fragt man sich nicht, wie viele vermuten, ist es das wirklich wert, sich für andere so einzusetzen? Nein, man fragt sich viel eher, warum ist es für die Geschäftsleitung so viel wert, einen anderen Menschen persönlich zu bedrohen. Wenn man sich diese Frage stellt, kommt man natürlich zu dem Schluss, nein, das ist es nicht wert.

Wenn das Ganze im Zuge der Strategie des Arbeitgebers zunimmt, fühlt man sich als Familie sehr hilflos und auch machtlos, weil man seinen Angehörigen ja nicht zur Arbeit begleiten kann, und ihn so auch nicht richtig beschützen kann. Wenn die Angriffe sich dann auch noch verschärfen, und es zu tätlichen Übergriffen kommt, dann fragt man sich schon, warum stehen andere außen herum, und warum hilft eigentlich keiner, in welcher Welt leben wir eigentlich? Warum nehmen Menschen es auch billigend in Kauf, das Leben anderer Menschen aufs Spiel zu setzen? Und besonders schlimm ist es, wenn Kolleginnen und Kollegen oder andere Betriebsratsmitglieder hier nicht helfen. Dann wird das Unfassbare irgendwann zur Normalität. Ich kann verstehen, dass auch diese Angst haben. Aber ich glaube, sie sind sich nicht bewusst, dass ihr Nichtstun die ganze Situation eigentlich nur verschlimmert.

Was bedeutet Bossing oder Mobbing eigentlich für die Familie? Die Freizeit wird massiv eingeschränkt, das Privatleben beeinträchtigt, denn die Familie kommt oft in einen Zwiespalt. Es ist einerseits nervig, dass dieser Mensch so eine Belastung hat, andererseits hat man doch das Bewusstsein, dass es wichtig ist, sich zu engagieren. Wenn die Übergriffe weiter zunehmen, und zum Beispiel in den Reifen des Autos ein Loch geschnitten wird, und damit auch billigend in Kauf genommen wird, dass

das Leben des Betriebsrates gefährdet ist, dann verändert sich der Alltag der Familie definitiv. Zum Beispiel überlegt man sich dann, dass man sich immer friedlich verabschieden sollte, ohne Diskussion, weil man nie weiß, ob man sich am Abend noch mal wiedersieht.

Solidarität hilft ungemein. Nicht nur den Betroffenen, sondern auch den Angehörigen. Es tut gut zu wissen, dass es Menschen gibt, die Soli-Postkarten unterschreiben, sich an Aktionen beteiligen, zu Gerichtsverfahren kommen und auch mental unterstützen. Es ist auch schwierig, zum Beispiel wenn Menschen kommen und sagen, pass' mir aber gut auf diese Person auf. Dann wird die Verantwortung auf den Angehörigen übertragen, der ja sowieso schon das ganze Leid erfährt. Nichtsdestotrotz hilft es, das Weltbild, dass das Unfassbare normal wird, wieder zurecht zu rücken und zu sagen, nein, das ist nicht normal, nein, das darf nicht sein!

Ich als Angehörige möchte an euch alle appellieren, ein bisschen Solidarität tut nicht weh, hilft dem Betroffenen und uns Angehörigen aber ungemein. Denn, wer eine Postkarte unterschreibt, wer an einer Aktion teilnimmt, wer einfach nur kommt und ein bisschen Mut zuspricht, der hat schon viel geholfen.

## **Mannheimer Appell**

### **Gemeinsam gegen Mobbing von Betriebsräten!**

**Die TeilnehmerInnen der Konferenz "Betriebsräte im Visier - Bossing, Mobbing & Co." rufen dazu auf, den Widerstand gegen die zunehmende Bedrohung von betrieblich und gewerkschaftlich aktiven KollegInnen zu verstärken.**

Die Skandale bei nora systems und Rhenus, ältere bekanntgewordene Fälle wie IKEA, Maredo, Burger King und H&M oder neue wie AMG, Enercon und Volksbank Kraichgau sind nur die Spitze des Eisbergs.

Alle verfügbaren Informationen deuten auf eine wachsende Aggressivität gegenüber aktiven Mitgliedern von Interessenvertretungen hin. Auch die jüngst von der Otto-Brenner-Stiftung veröffentlichte Studie zum Thema „Union-Busting“ belegt ein zunehmendes Mobbing von Betriebsräten.

Große, mittlere und kleine Unternehmen gingen und gehen mit rabiaten Methoden gegen Betriebsräte und aktive GewerkschafterInnen vor. Nicht selten geschieht dies mit Hilfe willfähriger „Belegschaftsvertreter“. Teilweise versuchen Firmen sogar, die Gründung von Betriebsräten zu verhindern. Dahinter steckt System.

Spezielle Anwaltskanzleien ziehen die Fäden im Hintergrund. Sie schreiben in enger Absprache mit den Unternehmens- oder Geschäftsleitungen die Drehbücher zu wahren Horrorfilmen, an deren Ende immer die Ausschaltung der betroffenen KollegInnen stehen soll. Zum einen geht es dabei um das juristische Vorgehen gegen gewerkschaftlich Aktive, zum anderen um deren psychische Schädigung bis hin zur Zerstörung ihrer Persönlichkeit.

Es ist bezeichnend für die Zustände im deutschen Rechtssystem, dass sich derartige Kanzleien, die ja auch „Organe der Rechtspflege“ sind, offenbar straflos mit solchen Geschäftsmodellen bereichern können.

Von BR-Mobbing Betroffene und ihr soziales Umfeld sind ohne umfassende und wirksame Solidarität in der Regel nicht in der Lage durchzuhalten. Selbst erfahrene Kolleginnen und Kollegen sind bereits durch Bossing und Mobbing ausgeschaltet und traumatisiert worden.

**Nur die Organisierung von Öffentlichkeit und Widerstand helfen gegen derartige Methoden. Wir rufen deshalb dazu auf, die Analyse dieses immer bedrohlicheren Phänomens fortzusetzen, den Erfahrungsaustausch von und mit betroffenen KollegInnen bundesweit zu fördern, gemeinsam Strategien der Gegenwehr weiter zu entwickeln, praktische Verabredungen zur besseren Koordination zu treffen und die Entwicklung einer wirksameren Öffentlichkeitsarbeit zu sichern.**

Mannheim, den 11. Oktober 2014

