



Werner Rügemer, Elmar Wigand

Union-Busting in Deutschland

Die Bekämpfung von Betriebsräten und Gewerkschaften
als professionelle Dienstleistung

Eine Studie der Otto Brenner Stiftung
Frankfurt/Main 2014

OBS-Arbeitsheft 77
ISSN 1863-6934 (Print)

Herausgeber:

Otto Brenner Stiftung

Jupp Legrand

Wilhelm-Leuschner-Straße 79

D-60329 Frankfurt am Main

Tel.: 069-6693-2810

Fax: 069-6693-2786

E-Mail: info@otto-brenner-stiftung.de

www.otto-brenner-stiftung.de

Autoren:

Dr. Werner Rügemer

Subbelrather Straße 144

50823 Köln

Tel.: 0221-551626

E-Mail: wer_ruegemer@web.de

www.werner-ruegemer.de

Elmar Wigand

Glasstraße 7

50823 Köln

Tel.: 0221-9322290

E-Mail: koelno1@arbeitsunrecht.de

<http://aktion.arbeitsunrecht.de/>

Redaktion:

Dr. Burkard Ruppert und Julian Wenz

Otto Brenner Stiftung

Lektorat:

Elke Habicht, M.A.

www.textfeile.de

Hofheim am Taunus

Satz und Gestaltung:

complot-mainz.de

Titelkarikatur:

© Gerhard Mester, Wiesbaden

Druck:

mww.druck und so ... GmbH, Mainz-Kastel

Redaktionsschluss:

17. April 2014

Hinweis zu den Nutzungsbedingungen:

Dieses Arbeitsheft darf nur für nichtkommerzielle Zwecke im Bereich der wissenschaftlichen Forschung und Beratung und ausschließlich in der von der Otto Brenner Stiftung veröffentlichten Fassung – vollständig und unverändert – von Dritten weitergegeben sowie öffentlich zugänglich gemacht werden.

In den Arbeitsheften werden die Ergebnisse der Forschungsförderung der Otto Brenner Stiftung dokumentiert und der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Für die Inhalte sind die Autorinnen und Autoren verantwortlich.

Bestellungen:

Über die Internetseite der Otto Brenner Stiftung können weitere Exemplare dieses OBS-Arbeitsheftes kostenlos bezogen werden – solange der Vorrat reicht. Dort besteht auch die Möglichkeit, das vorliegende und weitere OBS-Arbeitshefte als pdf-Datei kostenlos herunterzuladen.

Vorwort

Kooperative Arbeitsbeziehungen, Tarifautonomie, breite Anerkennung von Gewerkschaften in Wirtschaft und Politik sowie hohe Zustimmung für Betriebs- und Personalräte waren prägende Merkmale des „deutschen Modells“ in der Bonner Demokratie. Unbestritten ist, dass sie nach 1945 bei der Zivilisierung der Konflikte in der Arbeitswelt und beim Auf- und Ausbau der sozialen Marktwirtschaft eine wichtige Rolle gespielt haben. Auch wenn nach der Zeitenwende von 1989 und im Zeitalter der Globalisierung der Ton gelegentlich rauer und die Auseinandersetzungen zuweilen härter wurden, gilt – unterm Strich – Gleiches auch heute für die Berliner Republik: Gewerkschaften werden als gewichtige Machtfaktoren respektiert, sind als legitime Interessenvertreter akzeptiert und die Arbeit Hunderttausender, zum großen Teil ehrenamtlich tätiger Personal- und Betriebsräte findet hohe Anerkennung. Weil sich das „deutsche Modell“ besonders in der Krise bewährt und als Stabilitätsanker ausgezeichnet habe, fordert Bundestagspräsident Norbert Lammert den Ausbau der Unternehmensmitbestimmung. Doch das ist nur die eine Seite der Medaille.

Die andere Seite wird sichtbar, wenn man dieser Tage einen Blick in die Presse wirft. Wegen fortlaufender Missachtung der Rechte des Betriebsrates bei Hyundai, fünftgrößter Autobauer der Welt, legte die IG Metall Beschwerde ein gegen die Verletzung der OECD-Leitlinien für multinationale Unternehmen, die grundlegende arbeitsrechtliche Normen beinhalten. In einer brandenburgischen Solarfirma ging der Gründung eines Betriebsrates eine mehrmonatige Auseinandersetzung voraus, bei der gewerkschaftlich orientierte Beschäftigte beeinflusst, überwacht und unter Druck gesetzt wurden. Bekannt sind Fälle systematischer Be- und Verhinderung von Betriebsratsarbeit schon seit längerer Zeit insbesondere aus dem Einzelhandel, der Gastronomie und neuerdings etwa im Windkraftanlagenbau. Lidl, Schlecker und Burger King sind dabei nur die bekanntesten Beispiele, Enercon ist der aktuell prominenteste Fall.

Blickt man in die USA, hat das systematische und professionell geplante Vorgehen gegen gewerkschaftliche Interessenvertretung dort schon seit Jahrzehnten einen Namen: Union-Busting ist hier längst ein etabliertes Geschäftsfeld für spezialisierte Anwälte und Kanzleien. Unbestritten ist, dass in Deutschland die Ausgangslage für solche Akteure eine grundsätzlich andere ist. Wegen der Arbeitsteilung zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften bedeutet Union-Busting in Deutschland deshalb vor allem die Be- und Verhinderung der Arbeit von Betriebsräten. Trotz der starken rechtlichen Stellung und hohen gesellschaftlichen Akzeptanz betrieblicher Interessenvertretungen deutet einiges darauf hin, dass in den letzten Jahren auch in Deutschland Teile der Arbeitgeberschaft zunehmend ähnliche Methoden anwenden. Systematisch versuchen

sie, die Etablierung und Arbeit gewerkschaftlicher Betriebsräte in ihren Betrieben zu be- und zu verhindern – oftmals unter Beteiligung spezialisierter Anwälte, Medienagenturen und Detekteien. Zu deren Repertoire gehören die Verhinderung oder Manipulierung von Betriebsratswahlen, die Einschüchterung und Überwachung von Betriebsräten oder Betriebsratswahlkandidaten, Vorteilsgewährung für unternehmerfreundliche Betriebsräte oder die Verhinderung von kritischen Presseberichten.

Unser Arbeitsheft versucht, einen ersten empirischen Einblick in die Dienstleistungen und Arbeitsweisen von Union-Busting-Akteuren in Deutschland zu geben. Die Klärung der Frage, welchen Umfang dieses Phänomen hat und in welchem Maße von einer Zunahme aggressiven Arbeitgeberverhaltens gegenüber Betriebsräten und Gewerkschaften gesprochen werden kann, wird der weiteren Forschung vorbehalten bleiben müssen. Unser Autorenteam konzentriert sich in erster Linie auf betriebliche Fallstudien. Es wird in plastischer, eindrucklicher Weise und mit den Stilmitteln journalistischer Recherchearbeit dargelegt, mit welchen Strategien Gewerkschaften und Betriebsräte bzw. Betriebsratskandidaten heute konfrontiert sind. Maßgebliche Akteure werden benannt, Vorläufer solcher Entwicklungen aufgezeigt und diese in wirtschaftliche und politische Entwicklungen eingeordnet.

Dass die hier präsentierten Union-Busting-Fälle keine krassen Ausnahmen sind und vielleicht nur die Spitze eines Eisberges darstellen, zeigt eine kürzlich erschienene Analyse von Heiner Dribbusch und Martin Behrens. 59% der von ihnen befragten Gewerkschaftssekretäre konnten über Versuche der Behinderung von Betriebsratswahlen berichten. Bei 43% dieser Fälle waren externe Dienstleister beteiligt. Und in 38% der befragten Gewerkschaftsgliederungen waren Versuche über die Zerschlagung bestehender Betriebsräte bekannt. Dies zeigt: Union-Busting ist kein Einzelphänomen, und der Problemdruck steigt – auch wenn wir meilenweit von den amerikanischen Verhältnissen entfernt sind, die die deutsche Öffentlichkeit kürzlich unter der Chiffre „Cattanooga“ kennengelernt hat.

Die Otto Brenner Stiftung hofft, mit dieser Untersuchung einen Beitrag zur notwendigen Auseinandersetzung mit diesem neuen Phänomen in den deutschen Arbeitsbeziehungen liefern zu können.


Jupp Legrand

Geschäftsführer der OBS

Frankfurt/Main, im April 2014

Inhalt

Thesen und Erkenntnisse	5
1. Einleitung	9
1.1 Ein neues Konfliktfeld in den Arbeitsbeziehungen	9
1.2 Die Arbeitsmethoden dieser Studie	12
1.3 Definition des Union-Busting für die vorliegende Studie	13
2. Union-Busting in den USA und in Deutschland	15
2.1 Union-Busting in den USA	15
2.2 Union-Busting in Deutschland	19
3. Die Neuordnung des Arbeitsmarktes und die Rolle mächtiger Ideengeber	25
3.1 Die Neuordnung des Arbeitsmarktes	25
3.2 Diskursive und strategische Projekte mächtiger Ideengeber	27
4. Wegbereiter des Union-Busting in Deutschland	34
4.1 „Billigflaggen“ erobern die Schifffahrtsbranche	34
4.2 Discount- und Handelsketten: Das „Harzburger Modell“ als Unternehmensstrategie	35
4.3 Systemgastronomie: Fastfood-Ketten werden mitbestimmungsfrei	38
4.4 Paket- und Briefzustelldienste: Outsourcing als Geschäftsmodell	40
4.5 Schlachtbetriebe: Domäne von Leiharbeit und Werkverträgen	41
4.6 Fazit: Eine neue Unternehmenskultur macht Schule	42
5. Das systematische Vorgehen gegen Betriebsräte – Union-Busting in Deutschland	44
5.1 Die Bekämpfung von etablierten Betriebsräten	45
5.2 Die Verhinderung von Betriebsratsgründungen	52
5.3 An der Grenze zur Illegalität: Rechtsnihilismus als Methode	60
6. Private Akteure und Dienstleister	66
6.1 Rechtsanwälte und Wirtschaftskanzleien	67
6.2 Gelbe Gewerkschaften	77
6.3 PR-Agenturen und Überwachungsspezialisten	82

7. Zwei Fallbeispiele: Union-Busting bei SAP und Maredo	88
7.1 SAP: Eine „besondere Unternehmenskultur“	88
7.2 Maredo: Sechs externe Dienstleister gegen NGG und Betriebsräte	92
8. Schlussbemerkung: Ein Geschäftsfeld expandiert	101
Anhang	105
Abkürzungsverzeichnis	105
Literatur	107
Hinweise zu den Autoren	111

Thesen und Erkenntnisse

1. Professionelle Gewerkschaftsbekämpfung in den USA

Rund um die Dienstleistung Union-Busting (Gewerkschaftsbekämpfung) existiert in den USA seit Ende des 19. Jahrhunderts eine Branche, die in den 1970er Jahren zu neuer Blüte reifte. Die hochbezahlten Beratungs-, Rechtsvertretungs- und Coaching-Dienste dieser auf Gewerkschaftsvermeidung spezialisierten Agenturen und Kanzleien hatten einen erheblichen Anteil am dramatischen Niedergang der traditionellen Arbeiter- und Gewerkschaftsbewegung in den USA nach dem Zweiten Weltkrieg.

Im Fortgang der Globalisierung haben Praktiken des Union-Busting auch in anderen Ländern Verbreitung gefunden, beispielsweise in Deutschland. Der Know-how-Transfer geschah über verschiedene Wege.

2. Union-Busting als Teil professioneller Netzwerke in Deutschland

In der Bundesrepublik Deutschland haben sich im Laufe des vergangenen Jahrzehnts unterschiedlich miteinander verbundene Netzwerke herausgebildet, in denen spezialisierte Akteure ihre Dienstleistungen entwickeln und den Unternehmensleitungen anbieten. Dazu gehören Universitäten, an denen Juristen und Betriebswirtschaftler ausgebildet werden, kleine und große Anwaltskanzleien deutscher wie US-amerikanischer Provenienz, Unternehmensberater, Medienrechtskanzleien, PR-Agenturen, Stiftungen, Wirtschaftsdetekteien, arbeitgeberfinanzierte Universitätsinstitute, Labor-Rela-

tions- und Human-Resources-Einrichtungen, gelbe Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände.

3. Betriebsratsfreie Zonen schaffen und sichern

Eine wesentliche Bestrebung des Union-Busting in Deutschland besteht darin, Betriebe und Konzerne zu betriebsratsfreien Zonen zu machen oder einen betriebsratsfreien Status quo zu wahren. Diese Stoßrichtung gegen Betriebsräte ergibt sich erstens aus dem besonderen Kündigungsschutz, den gewählte Betriebsratsmitglieder in Deutschland durch das Betriebsverfassungsgesetz genießen, sowie aus deren Möglichkeiten, in die unternehmerische Gestaltungsfreiheit einzugreifen. Zweitens sind in Betriebsratsgremien zumeist profilierte und erfahrene Vertreter von Arbeitnehmerinteressen zu finden, die im Konfliktfall als ernst zu nehmende Gegenspieler der Geschäftsleitung auftreten können.

4. Umkämpfte Betriebsratsmehrheiten und „andere Vertretungsorgane“

Wenn die Gründung eines Betriebsrats nicht zu verhindern ist oder deren Verhinderung nicht opportun erscheint, steht häufig die Wahl von managementgesteuerten Betriebsräten oder die Organisierung einer managementgesteuerten Mehrheit in Wahlvorständen und Betriebsräten als Ziel auf der Agenda der Union-Buster. Oft gerät ein Betriebsrat erst dann unter Beschuss, wenn er sich z. B. aktiv für Arbeitnehmerbelange einsetzt. In solchen Fällen zeigt

sich deutlich, dass das bloße Vorhandensein eines Betriebsrats noch wenig über die Qualität der betrieblichen Mitbestimmung aussagt. Die Übergänge zwischen arbeitnehmerorientierten und unternehmenshörigen Betriebsräten beziehungsweise anderen Formen der Belegschaftsvertretung – z. B. durch andere Vertretungsorgane (AVO) – sind oft fließend. Unternehmensleitungen arbeiten bisweilen gezielt darauf hin, die Zusammensetzung der Betriebsräte in ihrem Sinne schrittweise zu verändern.

5. Explizite Union-Buster und etablierte Kanzleien

Nur eine Minderheit mittelständisch orientierter Anwaltskanzleien und Berater wirbt explizit mit gezielter Bekämpfung von Betriebsräten und Gewerkschaften in der Grauzone zum Rechtsbruch bzw. Rechtsmissbrauch. Diese bilden die Spitze eines Eisbergs, dessen größerer Teil aus Dienstleistern besteht, die ihre Aktivitäten öffentlich unter das Prinzip der betrieblichen Effektivität und der Rechtsförmigkeit stellen. Seit den 1990er Jahren haben führende Wirtschaftskanzleien in den USA Methoden des Union-Busting in ihr Portfolio aufgenommen. Vielfach zeigen sich ähnliche Dienstleistungen bei ihren Ablegern in Deutschland und bei deutschen Großkanzleien, die seit etwa dem Beginn der 2000er Jahre eigene Arbeitsrechtsabteilungen aufgebaut haben. Die gezielte Bekämpfung von Gewerkschaften und Betriebsräten wird von ihnen nicht nach außen hin beworben, je-

doch in moderaten Tönen „zwischen den Zeilen“ formuliert.

6. Kampf gegen „Low Performer“: Mobbing, Bossing, Schikanen

Personalleitungen und Human-Resources-Berater gehen seit ca. ungefähr 15 Jahren zunehmend gegen „Low Performer“ (sog. „Minderleister“) vor. Die in diesem Zusammenhang entwickelten Methoden verleiten nicht wenige Führungspersonen und Personalverantwortliche zu schikanösem Verhalten gegenüber Unterebenen. In manchen Unternehmen und Branchen speziell im Niedriglohnsektor kommt ein Generalverdacht gegen mutmaßlich oder potenziell delinquente Beschäftigte hinzu, der sich in intensiver und extensiver Überwachung spiegelt. Hinter Betriebsratsneugründungen steht häufig die Hoffnung der Belegschaft auf Schutz durch Interessenvertretung, gewerkschaftlichen Beistand und geltendes Recht. Zahlreiche Betriebsratsgründungen und Konflikte um etablierte Betriebsräte gehen darauf zurück, dass Arbeitnehmervertreter sich schützend vor ihre Kollegen stellen, die verdächtigt oder unter Druck gesetzt werden.

7. Schwächung der Mitbestimmung durch Ausgliederung

Im Rahmen von Umstrukturierungen kommt es vielfach zur Zerschlagung und/oder Auslagerung von integrierten Unternehmen in einzelne, rechtlich (scheinbar) unabhängige Gesellschaften (Outsourcing). Diese Veränderung der

Unternehmensstruktur bringt eine Aufblähung von formell eigenständigen Verwaltungsapparaten und Aufsichtsratsgremien mit sich. Sie führt entsprechend den Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes auch zu einer potenziellen Zunahme von Betriebsratsgremien und -mandaten. Gleichzeitig kann die Zergliederung die Möglichkeiten gewerkschaftlicher Organisation und somit die Organisationsmacht einschränken. Hier liegt eine strukturelle Ursache für die Kluft zwischen dem Rechtsanspruch auf einen Betriebsrat und der realen Fähigkeit von Belegschaften und Gewerkschaften, dieses Recht im Ernstfall auch durchzusetzen. Die Bedeutung des Betriebsverfassungsgesetzes und die Rolle der Gewerkschaften scheinen bei einem Teil der Arbeitgeberseite an Anerkennung zu verlieren; sie sehen das deutsche Modell der Mitbestimmung in erster Linie als lästigen Kostenfaktor und Relikt einer vergangenen Epoche.

8. Vorreiter in Unternehmen und Branchen

Spezifische Branchen und Betriebe gelten als Pioniere für gewerkschafts- und betriebsratsfreie Zonen, etwa Reedereien (durch Ausflagging), die Systemgastronomie (Typ McDonald's), Einzelhandelsketten (Typ Aldi), Paketzusteller (Typ UPS) oder Unternehmen der Informationstechnologie. Die Methoden der Ausflagging, des Franchising, der Scheinselbstständigkeit u. Ä. wurden anschließend mit Hilfe der unter Punkt 2 genannten Netzwerke verfeinert und verallgemeinert.

9. Das Arbeitsrecht an Hochschulen wird privatisiert

Selbst konservative Professoren für Arbeitsrecht wie Hans Carl Nipperdey verstanden in den ersten Jahrzehnten der Bundesrepublik das Arbeitsrecht seiner Intention nach als Schutzrecht für Arbeitnehmer. Diesem klassischen Prinzip folgt heute nur noch eine Minderheit, die zudem öffentlich kaum sichtbar ist. Das Lager jener Arbeitsrechtler, die den Schutz des Eigentums der Arbeitgeber und deren unternehmerische Freiheit in den Vordergrund stellen, nimmt heute eine dominante Position ein. Das Arbeitsrecht ist in dieser Rechtsauffassung nur mehr ein Teil des bürgerlichen Rechts oder des Wirtschaftsrechts. Konzerne und Arbeitgeberverbände finanzieren heute Universitätsinstitute für Arbeitsrecht und Arbeitsbeziehungen. Arbeitgebernahe Anwälte haben immer häufiger Lehraufträge an Universitäten, privaten wie staatlichen.

10. Rechtsnihilismus

Zur Strategie der Union-Buster gehört es, gezielt Kündigungsgründe zu inszenieren; ebenso gehören dazu fristlose Kündigungen, die im Bewusstsein ausgesprochen werden, dass sich deren Begründung vor den Arbeitsgerichten gar nicht halten lässt. Damit werden jedoch Fakten geschaffen: Die betroffenen Beschäftigten, Betriebsräte und Betriebsratsgründer werden für Monate aus dem Betrieb entfernt. Oft enden die Konflikte mit Abfindungen. Die nach dem Betriebsverfassungsgesetz geltende

Strafbarkeit von Betriebsratsverhinderung und -behinderung ist vermutlich eine der am seltensten durchgesetzten rechtlichen Sanktionen überhaupt. Ein allgemeines Unrechtsbewusstsein und die Kenntnis von Rechten weichen in bestimmten Branchen und Beschäftigungsformen einem sich ausbreitenden Rechtsnihilismus.

11. Risikosituationen für Betriebsräte

In bestimmten Situationen werden Methoden des Union-Busting besonders häufig eingesetzt. Das gilt für Unternehmensaufkäufe durch Private-Equity-Investoren. Diese setzen von vornherein auf einen Weiterverkauf oder einen Börsengang. Sie können den Kaufpreis nicht nur durch drastische Kostensenkungen, sondern auch durch ein betriebsratsfrei gemachtes Unternehmen wesentlich in die Höhe treiben. Letzteres hilft etwa vor Insolvenzen und geplanten Schließungen, Sozialpläne, Abfindungen, Transfergesellschaften etc. möglichst zu begrenzen oder zu vermeiden. Auch mittelständische Unternehmen sind in der Lage, im

Konfliktfall eine enorme betriebsrats- und gewerkschaftsfeindliche Aktivität zu entfalten. Des Weiteren sind Privatisierungen öffentlicher Unternehmen und Dienstleistungen Risikosituationen für Beschäftigte, Gewerkschafter und Betriebsräte.

12. Angriff auf Meinungsfreiheit und kritische Berichterstattung

Union-Busting schränkt oftmals auch die Presse- und Meinungsfreiheit ein. Einschüchterungsversuche sowie Kündigungen gegen Betriebsräte und Gewerkschafter infolge von Meinungsäußerungen in der betrieblichen Öffentlichkeit stellen eine gebräuchliche Vorgehensweise dar. Eine häufig angewandte Methode sind ferner Kündigungen im Zusammenhang mit Aussagen von Beschäftigten und Betriebsräten gegenüber der Presse und der Öffentlichkeit.

Spezialisierte Medienanwälte unterdrücken und erschweren kritische Medienberichte mittels Abmahnungen, Gegendarstellungen oder Unterlassungserklärungen.

1. Einleitung

1.1 Ein neues Konfliktfeld in den Arbeitsbeziehungen

Im „dualen System“ der Arbeitsbeziehungen in Deutschland wird die betriebliche und überbetriebliche Interessenvertretung der Arbeitnehmer arbeitsteilig von Betriebsräten und Gewerkschaften wahrgenommen. Die Arbeit der deutschen Gewerkschaften konzentriert sich auf verschiedene grundsätzliche Funktionen und Bereiche: In Branchen und Regionen führen sie Tarifverhandlungen und damit verbundene Konflikte; zudem sind sie als Verband in das politische System eingebunden. In einzelnen Betrieben wiederum sind gewerkschaftlich organisierte Beschäftigte hauptsächlich durch Betriebsräte verankert, deren Status durch das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) geschützt und geregelt ist.¹ Diese werden von den Gewerkschaften beraten und unterstützt.

Seit den 1990er Jahren engt ein starker Trend zur Tariffucht den überbetrieblichen und überregionalen tariflichen Gestaltungsspielraum stark ein. Diese Entwicklungen haben dazu geführt, dass anstelle von Flächentarifen Haustarifverträge oder ähnliche Vereinbarungen auf lokaler Ebene an Bedeutung gewonnen haben. Seit etwa zehn Jahren ist außerdem ein verschärftes Vorgehen mancher Arbeitgeber gegen die Neugründung von Betriebsräten so-

wie gegen etablierte Betriebsräte und ihre Mitglieder feststellbar. Betriebsratsgründungen führen zu Konflikten, die immer öfter den Charakter von Arbeitskämpfen annehmen. Es scheint, als seien mit Hilfe von Rechtsanwälten und Beratern Strategien entwickelt worden, um einzelne Betriebsratsmitglieder oder Initiatoren einer Betriebsratsgründung gezielt zu kündigen, systematisch zur Amtsaufgabe zu treiben sowie Betriebsratswahlen im Sinne des Managements zu beeinflussen.

Die Bekämpfung von Betriebsräten bildet sowohl den Ausgangspunkt als auch das Zentrum dieses Arbeitshefts. Für die Erstellung der Fallstudien in Kapitel 5 haben wir intensive Interviews mit von Betriebsratszerschlagung und -verhinderung Betroffenen in Deutschland geführt und ausgewertet. Hinzu kamen zahlreiche Hintergrund- und Expertengespräche mit Rechtsanwälten, Journalisten und Gewerkschaftssekretären. Insgesamt konnten wir über 75 Fälle von Betriebsratsbekämpfung durch aggressive Methoden anhand von Presseveröffentlichungen nachweisen.

Es hat sich im Laufe der Untersuchung gezeigt, dass bereits seit 2001 professionelle Strategien zur Betriebsratsvermeidung und -zerschlagung in Deutschland angewendet werden. Seit etwa 2006 finden entsprechende Berichte vermehrt Eingang in Zeitungen und in-

Über 75 Fälle von Betriebsrat-Bashing in der Presse dokumentiert

¹ Parallel zu Betriebsratsstrukturen, die formell unabhängig von Gewerkschaften sind, hatten die Gewerkschaften seit den 1950er Jahren Vertrauensleute-Körper in Betrieben aufgebaut. Diese sind heute in vielen Branchen selten geworden und sind in manchen Branchen nahezu unbekannt. Die sog. BISS-Befragung geht für 2005 von einem Anteil von vier Prozent in Betrieben mit mehr als zehn Beschäftigten aus (Hauser-Ditz/Hertwig/Pries 2009).

vestigative TV-Formate. Das Adjektiv „betriebsratsverseucht“ wurde 2009 gar zum Unwort des Jahres gewählt.² Umso erstaunlicher war für uns die Erkenntnis, dass bislang kein Versuch unternommen wurde, solche Fälle gezielt zu sammeln und auszuwerten sowie dahinterstehende Muster und Strategien analytisch zu erfassen.

Den entscheidenden Schritt zur Entschlüsselung der erkannten Phänomene und zur Begriffsbildung machten wir durch einen Blick über den Atlantik, durch die Beschäftigung mit Geschichte und Gegenwart der US-amerikanischen Arbeiterbewegung. Was in Deutschland viele Arbeiter, Angestellte, ja selbst erfahrene Gewerkschafter noch ungläubig staunen lässt, ist in den USA seit Jahrzehnten geläufig: Union-Busting – die systematische Bekämpfung von Mitbestimmung und gewerkschaftlicher Organisation – ist dort eine offen auftretende Branche. Union-Busting ist in den USA zudem Gegenstand sozialwissenschaftlicher Forschung. Daher werden im ersten Kapitel – mit dem Ziel einer Perspektivierung und begründeten Begriffsbildung – die öffentlichen und wissenschaftlichen Diskussionen über Union-Busting in den USA behandelt. Auch werden erste Annäherungen an das Phänomen in Deutschland besprochen.

Das Sondermodell Deutschland mit seiner im internationalen Vergleich aufwendigen und niedrigschwelligeren Regulation von Arbeitsbe-

ziehungen und -konflikten durch Betriebsräte, mit einer umfangreichen Arbeitsgerichtsbarkeit sowie autonomen Tarifpartnern steht seit einiger Zeit zunehmend in Frage. Insbesondere die Privatisierungs- und Deregulierungspolitiken seit den 1990er Jahren, die mit den Reformen der „Agenda 2010“ ihren Höhepunkt erreichten, haben zu Effekten auf dem Arbeitsmarkt geführt, die das historisch gewachsene System der Arbeitsbeziehungen vor große Herausforderungen stellt. Die sprunghafte Zunahme der Zeit- bzw. Leiharbeit, die Prekarisierung der Arbeitsverhältnisse oder die zunehmende Ausgliederung von Kompetenzen aus den Unternehmen durch Werkvertragsvergabe wirken sich negativ auf die Gestaltungsmöglichkeiten der Gewerkschaften und die Voraussetzungen der betrieblichen Mitbestimmung durch Betriebsräte aus. Bei der Durchsetzung und ideellen Vorbereitung dieser Neuordnung des Arbeitsmarktes spielen einflussreiche Akteure im Bereich von wissenschaftlichen Instituten, Stiftungen und Thinktanks eine gewichtige Rolle. Die Gemengelage aus diesen Ideen- und Stichwortgebern und den Arbeitsmarktformen wird in Kapitel 3 diskutiert.

Wichtig für das Verständnis der in dieser Studie diskutierten Phänomene sind zudem „Pionierbereiche“, in denen bestimmte Praktiken vorgezeichnet wurden (Kapitel 4). Hier erstaunte uns vor allem, wie früh einzelne Unternehmen in Teilen der deutschen Wirtschaft

*USA: Union-Busting
etablierter
Bestandteil der
Arbeitsbeziehungen*

² Eine Recherche des TV-Magazins Monitor hatte aufgedeckt, dass das Wort im Personalmanagement der Einzelhandelskette Bauhaus geläufig war. Siehe: Redaktion: Bauhaus bespitzelt seine Mitarbeiter, Mindener Rundschau 2.9.2011, <http://www.mindener-rundschau.de/index.php/2011/09/02/bauhaus-bespitzelt-seine-mitarbeiter-baumarkt-in-minden-geplant/>, abgerufen 31.8.2013.

bereits – teils seit den 1960er Jahren – bestimmte Strategien zur Senkung von erreichten Arbeitsrechtsstandards erprobt und durchgesetzt hatten.

Der Kern der Untersuchung speist sich aus den in unseren Fallstudien gewonnenen typischen Verläufen von Union-Busting-Konflikten (Kapitel 5). Die Untersuchungen haben wir systematisiert nach Ursprüngen und Hintergründen, Konfliktverläufen sowie Methoden der Betriebsratsverhinderung bzw. -zerschlagung, um Strukturmuster zu identifizieren und so besser einordnen zu können, vor welchen konkreten betrieblichen Hintergründen sich diese Konflikte entzünden und mit welchen Methoden Arbeitgeber und ihre Dienstleister hierbei vorgehen.

Unser besonderes Augenmerk lag auf Akteuren und Dienstleistern, die aggressive Unternehmerstrategien nicht nur durchexerzieren und flankieren, sondern diese oftmals selbst entwerfen, mitunter proaktiv bewerben (Kapitel 6). Der Blick auf konkrete Akteure und Verantwortliche ist in Deutschland erstaunlich selten zu finden. In Presseberichten werden zwar regelmäßig Anwälte von betroffenen Betriebsräten genannt und Gewerkschaftssekretäre zitiert, wesentlich seltener jedoch finden sich die Namen ihrer Gegenspieler aus dem Management. Um die Anwaltskanzlei der Unternehmer oder für einen Konzern aktive Unternehmensberater oder Detektive herauszufinden, mussten wir fast immer telefonisch nachrecherchieren. Arbeitsrechtsanwälte der Arbeitgeberseite, Wirtschaftskanzleien und Unternehmensberater, ebenso das breite Netz aus Human-Re-

sources-Spezialisten agieren in Deutschland weitgehend außerhalb des Aufmerksamkeitsradius der kritischen Öffentlichkeit. Obgleich sie sich intensiv austauschen, werden die von ihnen erarbeiteten und verbreiteten Konzepte kaum zur Kenntnis genommen.

Wegen der fehlenden institutionellen Erfassung von Fällen, in denen Betriebsräte systematisch behindert und sabotiert wurden, mangelt es auch an einer gesicherten Basis dafür, welche und wie viele Anwälte und Dienstleister in Deutschland an diesen Tätigkeiten tatsächlich maßgeblich beteiligt sind. Gleichzeitig gilt, dass die hier diskutierten Anwälte, Kanzleien und Institute nicht alle im selben Maße und in der gleichen Intensität als Union-Buster auftreten. Gemein ist ihnen dennoch, dass sie an zentraler Stelle bei der Bekämpfung von Betriebsräten beteiligt waren. Als wichtiges Instrument der Zurückdrängung des Einflusses unabhängiger Gewerkschaften und betrieblicher Mitbestimmung werden weiter die gelben Gewerkschaften (sogenannte „wirtschaftsfriedliche“ Gewerkschaften; siehe unten, Kapitel 6.2) und andere arbeitgebernahe bzw. von Arbeitgebern arrangierte Institutionen dargestellt.

Zur Veranschaulichung unserer These, dass Union-Busting im Kern die abgestimmte und systematische Bekämpfung von Betriebsräten und gewerkschaftlicher Interessenvertretung durch das Zusammenwirken unterschiedlicher arbeitsteiliger Akteure ist, stellen wir in Kapitel 7 Fallbeispiele vor.

Die vorliegende Arbeit ist selektiv und explorativ, somit ein erster empirischer, aber not-

Netzwerke außerhalb öffentlicher Wahrnehmung

Anwälte und Berater der Unternehmenseite meist unsichtbar

wendigerweise noch unzureichend systematisierter Einblick in ein relativ neues Konfliktfeld. Ziel einer solchen Untersuchung kann es nur sein, ein solches neues Konfliktfeld in den deutschen Arbeitsbeziehungen zu beschreiben, Fakten in eine allgemeine Entwicklung einzuordnen, Akteure zu benennen und die Öffentlichkeit, die Politik und tatsächlich und potenziell betroffene Gewerkschaften und Betriebsräte zu sensibilisieren.

1.2 Die Arbeitsmethoden dieser Studie

Eine genaue Bestimmung des Umfangs von Union-Busting-Konflikten in den Betrieben in Deutschland ist, anders als in den USA, nicht möglich. Das deutsche Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) kennt weder eine Behörde, die mit der Überwachung und Durchsetzung fairer Verhaltensformen betraut wäre, noch eine Meldepflicht.

Daher müssen sich unsere empirischen und statistischen Möglichkeiten – im Unterschied zu den Arbeiten von US-Forschern wie Kate Bronfenbrenner, John Logan und anderen – zunächst bescheiden ausnehmen. Zusätzlich zur Auswertung von Literatur aus den USA und aus Deutschland haben wir folgende Informationsmöglichkeiten genutzt:

- **Inhaltsanalyse öffentlicher Medien:** Seit Mitte 2011 haben wir Zeitungs-, Hörfunk-, Buchbeiträge, TV-Sendungen und gewerk-

schaftliche Veröffentlichungen gesammelt, die vor allem folgende Konflikte zum Thema haben: Verhinderung von Betriebsratswahlen, Kündigung von etablierten Betriebsräten und bekannten Gewerkschaftern, Arbeitnehmerklagen gegen Verdachts- und Bagatellkündigungen und ähnliche Methoden, geplante und durchgeführte Streiks. Diese haben wir nach beteiligten Akteuren auf Seiten der Arbeitgeber sowie nach Konfliktverläufen und erkennbaren Methoden ausgewertet. Zusätzlich haben wir häufig telefonisch nachrecherchiert.

Die Veröffentlichungen finden sich in Lokalmedien, überregionalen Medien, Gewerkschaftsmedien, Blogs, Webmagazinen und Fachliteratur. Hinzu kamen Experteninterviews mit Anwälten, Gewerkschaftssekretären und Publizisten.

In einer Datenbank haben wir 75 Fälle von Union-Busting in einzelnen deutschen Unternehmen erfasst, die durch die genannten Veröffentlichungen dokumentiert sind. Die Sammlung ist keineswegs vollständig – im Gegenteil.³

- **Qualitative Interviews mit Betroffenen:** Wir haben als vertiefenden Schritt 12 qualitative Leitfaden-Interviews mit von Betriebsratsverhinderung oder Betriebsratsbekämpfung bzw. -zerschlagung Betroffenen geführt und ausgewertet. Die qualitative Methode haben wir einerseits gewählt, weil

Keine genauen Zahlen über Betriebsräte

Presseberichte als Hauptquelle der Recherche

³ Viele Lokalzeitungen etwa sind online nicht einsehbar und für Suchmaschinen nicht erreichbar, da sie keine Kapazitäten für Online-Archivierung und -Präsentation (mehr) haben oder weil sie inzwischen sog. Paywalls (Bezahlschranken) eingeführt haben.

eine quantitative Analyse aufgrund der oben genannten Probleme nicht angemessen erschien. Über die Befragung der Betroffenen lassen sich andererseits verschiedene Dimensionen der Problematik erkennen, die sich in den Medien kaum wiederfinden: Ursprung und Verlauf der Konflikte, Motive der Akteure, Muster und Abweichungen, emotionale Tiefe.

- **Netzwerkrecherche:** Insbesondere hinsichtlich der Union-Busting-Dienstleister – wie der marktbeherrschenden Anwaltskanzleien, PR-Agenturen, Wirtschaftsdetekteien, Stiftungen, Arbeitsrechts-Institute – waren die öffentlichen Medien nicht ergiebig. Deshalb haben wir hier andere Quellen erschlossen: Webauftritte und Selbstdarstellung der Akteure und ihrer Zusammenschlüsse, national wie international; Fachbücher und Fachartikel in der Medienlandschaft der unternehmensnahen Beraterszene.
- **Arbeitsgerichte und Websites:** Zusätzliche, außerhalb der großen Öffentlichkeit zugängliche Informationen und Einschätzungen haben wir folgenden Quellen entnommen:
 - Urteilen von lokalen und regionalen Arbeitsgerichten über Landesarbeitsgerichte bis zum Bundesarbeitsgericht (BAG);
 - Hinweisen über den Weblog <http://arbeitsunrecht.de>, den wir Anfang 2012 eingerichtet haben;
 - Hinweisen der Journalisten Albrecht Kieser und Günter Wallraff, die die Webseite www.work-watch.de betreiben;

- der laufenden Berichterstattung über Forschungen, Konferenzen und aktuelle Auseinandersetzungen in den USA auf der Seite www.americanrightsatwork.org;
- Meldungen aus weiteren Portalen wie www.labournet.de, www.nachdenkenseiten.de und Blogs, die von Gewerkschaften und einzelnen Betriebsräten unterhalten werden.

*Betriebsrats-
bekämpfung:
Intensive Interviews
mit Betroffenen*

1.3 Definition des Union-Busting für die vorliegende Studie

Union-Busting ist die gezielte Anwendung und modulare Kombination von Praktiken, um arbeitgeberunabhängige Organisation und Interessenvertretung in einem Betrieb, einer Branche oder innerhalb eines Staates zu unterbinden, auszuhebeln oder im Entstehen zu be- und verhindern.

Union-Busting wird sowohl betrieben, um den erreichten Status quo an Kollektivität, Mitbestimmung und arbeitsrechtlichem Schutz anzugreifen, wie auch, um Organisierungsbemühungen von Beschäftigten möglichst im Keim zu ersticken. Dazu gehören sehr häufig Maßnahmen gegen einzelne Meinungsführer aus der Belegschaft, insbesondere Mitglieder von Vertretungsorganen oder Gewerkschaften, mit dem Ziel, diese zu diskreditieren, zu isolieren, zu entlassen. Hinzu kommen direkte Maßnahmen, um die Or-

Ziel ist die maximale Handlungsfreiheit der Unternehmer

ganisierbarkeit von Beschäftigten zu erschweren und die Legitimität etwa von Streiks, Betriebsräten oder Gewerkschaften insgesamt in Frage zu stellen. Ziel der Anstrengungen ist die größtmögliche unternehmerische Gestaltungsfreiheit bei der Nutzung menschlicher Arbeit.

Neben diesen unmittelbaren Union-Busting-Praktiken sind zudem indirekte Strategien und Mechanismen von großer Relevanz, die den ideellen und praktischen Bezugsrahmen für dieses neue Phänomen bereitstellen. Dazu gehören die gezielte Beeinflussung von Gesetzgebung und Rechtsprechung sowie die Etablierung von Überzeugungen und Verhaltensmustern, das heißt: auch der gesamte Komplex der Auseinandersetzungen um Deutungshoheit in

Bezug auf alle für gewerkschaftliche und betriebliche Mitbestimmung unverzichtbaren Handlungsgrundlagen.

Union-Busting geht oft Hand in Hand mit Versuchen, eine Belegschaft nach Kosten- und Effizienz Gesichtspunkten zu optimieren und solche Arbeitnehmer zu identifizieren und auszusondern, die im Raster der Verantwortlichen und ihrer Berater als zu teuer, zu langsam, unflexibel, unangepasst oder delinquent erscheinen.

Wir haben uns im Sinne einer Fokussierung und Eingrenzung entsprechend dem Modell der deutschen Arbeitsbeziehungen auf eine enge Definition des Union-Busting entlang kollektiver Organisation und Interessenvertretung in Betrieben und Branchen konzentriert, also im Wesentlichen auf die oben blau unterlegte Textpassage.

2. Union-Busting in den USA und in Deutschland

Der Begriff Union-Busting kommt aus den USA und bedeutet wörtlich „Gewerkschaftszerschlagung“. Im selben Zusammenhang ist auch von Union Avoidance (Gewerkschaftsvermeidung), Counter Organizing (Gegenorganisierung) oder Union Prevention (Gewerkschaftsvorbeugung) die Rede.⁴ In Deutschland hat sich, obwohl bereits seit einiger Zeit ähnliche Vorgänge zu beobachten sind, bislang kein eigener Terminus für diese Praktiken etabliert.

2.1 Union-Busting in den USA

Unter diesem Etikett firmiert in den Vereinigten Staaten eine Industrie, die seit den 1970er Jahren ein rapides Wachstum verzeichnet. Zu ihr gehören vor allem spezialisierte Anwaltskanzleien, Institute für Arbeitsbeziehungen (Labor Relations Institutes) und zahlreiche kleine Beraterfirmen.

In den 1980er Jahren waren mehr als 1500 Union-Busting-Consultants tätig. Die Unternehmen ließen sich das Union-Busting in den 1990er Jahren etwa eine Milliarde Dollar jährlich kosten (Logan 2002: 198).

Das Union-Busting hat in den Vereinigten Staaten eine lange Tradition, die bis zur Gründung der Pinkerton-Agentur⁵ im Jahre 1850 in Chicago zurückreicht. Hier entstand ein breit

gefächertes Dienstleistungsunternehmen, das in Deutschland vor allem durch Westernfilme populär geworden ist.⁶ Weniger bekannt ist, dass Pinkerton zum Schrecken der amerikanischen Arbeiterschaft wurde, weil die Agentur eine schlagkräftige Streikbrecher-Armee aus Schlägern und Pistoleros unterhielt sowie ein Netz aus Spionen und V-Leuten, die in Betriebe und Gewerkschaften eingeschleust wurden (Smith 2003: 75).

Die erste Zusammenstellung gewerkschaftsfeindlicher Methoden aggressiver Unternehmervereinigungen entstand bereits 1917. Die Darstellung des Ökonomen Robert Franklin Hoxie, der an der Universität Chicago lehrte und Mitglied der staatlichen Kommission für Arbeitsbeziehungen war, wurde als Hoxies Liste bekannt (Hoxie u. a. 1921). Die Zeitschrift „The Nation“ veröffentlichte 1937 die sogenannte Mohikanertal-Formel (Mowhawk Valley Formula), die in Unternehmerkreisen kursierte – eine macchiavellistische Handlungsanweisung in zehn Punkten, wie die Macht von Gewerkschaften im Streikfall mit aller Härte zu brechen sei (Stolberg 1937).

Robert Michael Smith hat eine Geschichte des kommerzialisierten Streikbruchs und Union-Busting in den Vereinigten Staaten geschrieben. Sie blickt bis zu den Anfängen in

*Hoxies Liste:
bereits 1917 gewerkschaftsfeindliche
Unternehmer-
methoden in USA*

4 In den USA existieren keine Betriebsräte. Eine Gewerkschaft muss in einem Betrieb eine bestimmte Zahl von Unterstützungsunterschriften zusammenbringen. Dann kann sie sich per Wahl als Vertreterin der Belegschaft anerkennen lassen. Erhält eine Gewerkschaft bei der Anerkennungswahl die Mehrheit der Stimmen, vertritt sie fortan die gesamte Belegschaft. Sie hat dann das Recht, mit der Geschäftsleitung eine Art Haustarifvertrag zu verhandeln (*collective bargaining*). Sämtliche Übersetzungen von Zitaten aus englischsprachiger Literatur stammen von den Vf.

5 Pinkerton's National Detective Agency, 1999 vom schwedischen Sicherheitskonzern Securitas aufgekauft, vgl. http://www.securitas.com/Global/Germany/documents/de/flyer_geschichte.pdf, abgerufen 1.2.2013.

6 Pinkerton-Agenten wurden u. a. auf Banditen wie Jesse James, die Reno-Gang sowie Butch Cassidy und Sundance Kid angesetzt.

den 1870er Jahren zurück und beschreibt die aufschlussreiche, mitunter atemberaubende Entwicklung der Branche: „From Blackjacks to Briefcases“ – von Totschlägern zu Aktenkoffern (Smith 2003).

Der Brite John Logan, inzwischen Professor an der San Francisco State University, geht auf die Entwicklung seit den 1950er Jahren ein und richtet sein Augenmerk auf aktuell am Markt aktive Firmen und Agenturen (Logan 2002; 2006). Er macht deutlich, dass der historische Niedergang der US-Gewerkschaften – im Jahre 2006 waren nur noch 7,9 Prozent der Beschäftigten im Privatsektor Gewerkschaftsmitglieder – wesentlich durch die Union-Busting-Profiten mitverursacht wurde (vgl. Bronfenbrenner/Juravic 1994).

Kate Bronfenbrenner, Leiterin der Industrial Labor School der Cornell University (Ithaca, Upstate New York), erforscht seit Anfang der 1990er Jahre Methoden und Strategien von Unternehmen gegen Gewerkschaftswahlen in US-Betrieben. Mit ihrer Studie über deren Auswirkungen auf den Ausgang von Wahlen zur Gewerkschaftsanerkennung machte sie erstmals aggressive Methoden des Unternehmerlagers in systematischer Weise zugänglich (ebd.).

Ein Jahr zuvor veröffentlichte Martin Jay Levitt seine autobiografischen „Bekenntnisse eines Union-Busters“. Levitt hatte seine Karriere Ende der 1960er Jahre beim damaligen Marktführer Sheridan Associates begonnen und sich in den 1970er Jahren als selbstständiger Anti-Gewerkschafts-Berater im Hotel- und Gaststättengewerbe einen Namen gemacht. Ende der

1980er Jahre wechselte Levitt die Seiten und arbeitete fortan als Berater für den Gewerkschaftsverband AFL-CIO. Sein Buch über seine Zeit bei der Beraterfirma Sheridan Associates bietet einen plastischen und detailreichen Einblick in Muster, Taktiken, Denkweisen und Verhaltensformen der amerikanischen Union-Buster (vgl. Levitt 1993). Kurz darauf meldete sich auch sein Ziehvater John Sheridan zu Wort, der in Levitts Buch äußerst schlecht wegkommt, und gewährte Einblicke in sein Geschäft. Laut Sheridan gestaltete sich die Konjunktur für Union-Busting-Agenturen Anfang der 1990er Jahre in den USA schwierig, weil Personalabteilungen großer Unternehmen sowie Full-Service-Wirtschaftskanzleien mittlerweile deren Methoden erlernt hätten und selbst anwenden könnten (Moberg 1992). Die Studien von Kate Bronfenbrenner aus den folgenden Jahrzehnten zeigen aber, dass die Union-Buster keine allzu große Angst um ihre Geschäftsgrundlage haben mussten.

Die Bedingungen, unter denen amerikanische Gewerkschaften insbesondere in der Privatwirtschaft versuchen müssen sich zu behaupten, sind ungleich schwieriger als in Deutschland. Wer allerdings die dortigen Konflikte zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern erforschen will, hat es in den USA wesentlich leichter.

Seit 1935 unter Franklin D. Roosevelt der Wagner Act (genauer: National Labor Relations Act, NLRA) verabschiedet wurde, gibt es eine Bundesbehörde für Arbeitsbeziehungen (National Labor Relations Department). Sie unterhält vor Ort Räte für Arbeitsbeziehungen (Na-

„Bekenntnisse eines Union-Busters“ sorgen 1992 für Wirbel in den USA

tional Labor Relation Boards, NLRB), die für die Wahrung von gewerkschaftlichen Rechten zuständig und mit einer eigenen Gerichtsbarkeit und juristischen Durchsetzungsmöglichkeiten ausgestattet sind.⁷ Hier müssen Wahlen zur Anerkennung von Gewerkschaften angemeldet werden, können Rechtsverstöße und unfaire Praktiken vorgebracht, untersucht und ggf. bestraft werden. Aus dieser zentralen Funktion ergibt sich ein umfangreiches Datenmaterial, das – begünstigt durch vergleichsweise weit reichende Rechte zur Informationsfreiheit – von Forschern genutzt werden kann.

So haben John Schmitt und Ben Zipperer die Entwicklung illegaler Entlassungen in mehreren Kampagnen gegen Gewerkschaftswahlen untersucht. Sie konnten auf belastbares Datenmaterial seit 1974 und auf frühere Studien zurückgreifen; für Einzelaspekte war sogar eine Betrachtung ab 1951 möglich. Die Autoren kommen zu folgenden Schlüssen: *„Beginnend mit dem Ende der 1970er, aber vor allem seit den frühen 1980er Jahren, fingen amerikanische Arbeitgeber an, als Strategie zur Untergrabung von Gewerkschaftsvertretungs-Kampagnen systematischen und weitverbreiteten Gebrauch von illegalen Entlassungen zu machen. [...] Von diesem Höhepunkt in den frühen 1980ern ging die Rate in den 1990ern etwas zurück, auch wenn sie verglichen mit früheren Maßstäben hoch blieb. Ab 2000 jedenfalls stieg die Zahl illegaler Entlassungen stark an“* (Schmitt/Zip-

perer 2007: 17). Die Autoren gehen davon aus, dass Gewerkschaftsaktivisten oder Organizer im Betrieb eine 15- bis 20-prozentige Wahrscheinlichkeit auf Entlassung haben, wenn es zu einer Kampagne für die Anerkennung einer Gewerkschaft kommt (ebd.).

In ihrer Studie „No Holds Barred“ („Ohne Rücksicht auf Verluste“, 2009b) untersuchte Kate Bronfenbrenner den Einsatz von Methoden, die bei Kampagnen gegen die Anerkennung einer Gewerkschaft im Unternehmen eingesetzt werden. Die Wissenschaftlerin konnte auf Daten von 1004 NLRB-Anerkennungs-Wahlen zwischen dem 1. Januar 1999 und dem 31. Dezember 2003 zurückgreifen. Davon hat sie 562 Kampagnen eingehender untersucht und kommt zu folgendem drastischen Befund: „Unser Arbeitsrechtssystem ist kaputt“ (Bronfenbrenner 2009b: 26).

Ohne Rücksicht auf Verluste

Die Forscherin Kate Bronfenbrenner schreibt im Jahr 2009 über Arbeitgeber-Strategien in den USA gegen Wahlen zur Gewerkschaftsanerkennung im Betrieb: *„In 96 Prozent der Fälle startete der Arbeitgeber eine Anti-Gewerkschaftskampagne; in 89 Prozent der Fälle hielt er als verpflichtend angeordnete Belegschaftsversammlungen ab;⁸ in 53 Prozent der Fälle waren es mehr als 5 Versammlungen;*

Die Zeiten werden härter: „Unser Arbeitsrechtssystem ist kaputt“

Illegale Entlassungen

⁷ Die Realität dieser Räte ist allerdings ernüchternd. Amerikanische Quellen sprechen von einer systematischen Aushöhlung und Unterfinanzierung des NLRB und seiner ursprünglichen Möglichkeiten (siehe Logan 2011a).

⁸ Ziel dieser Versammlungen ist es, die Angestellten gezielt antigewerkschaftlich zu beeinflussen und einzuschüchtern.

*Errungenschaften
des New Deals syste-
matisch demontiert*

in 75 Prozent der Fälle wurden externe Berater hinzugezogen; in 74 Prozent der Fälle wurden Anti-Gewerkschaftsflugblätter verteilt; in 61 Prozent der Fälle waren es mehr als 5 verschiedene“ (Bronfenbrenner 2009b: 11).

Sie kommt daher zu drastischen Schlüssen über den Zustand der regulierten Arbeitsbeziehungen in den USA:

„Die Zeiten werden härter. [...]

Das Wesen der Gegenmaßnahmen wandelt sich hin zu Zwangs- und Bestrafungstaktiken, die darauf zugeschnitten sind, Gewerkschaftsaktivitäten intensiv zu überwachen und abzustrafen.

Der Einsatz von Beratern und als verpflichtend angeordneten Belegschaftsversammlungen (Captive Audience Meetings) und Einzelgesprächen mit Vorgesetzten blieb in den letzten 20 Jahren relativ konstant, aber der Einsatz von Zwangs- und Vergeltungsmaßnahmen hat zugenommen.

Gleichzeitig hat die Bereitschaft der Arbeitgeber abgenommen, Anreize zu setzen wie außerplanmäßige Lohnerhöhungen, Personalwechsel, Versprechen von Verbesserungen, Bestechung, Gefälligkeiten, Events, Weiterbildungsprogramme.

Maßnahmen, die früher typisch für aggressive Arbeitgeber wie Walmart waren, sind nicht länger dem extrem antigewerkschaftlichen Spektrum des Arbeitgeberlagers vorbehalten.

Die Kombination von Deregulierung, investorenfreundlichen Handels- und In-

vestment-Regeln, unterfinanzierten und schwachen Arbeitsaufsichtsbehörden scheint Arbeitgeber ermutigt zu haben, sich zunehmend über das Bundesgesetz für Arbeitsbeziehungen hinwegzusetzen. Es gibt keine Bußgelder oder Strafverfahren und keine gesonderten Strafen für Wiederholungstäter (Bronfenbrenner 2009b: 24-26).

John Logan hat die Entwicklung der Arbeitsaufsichtsbehörde NLRB analysiert: Seit ihrer Einrichtung während des New Deals in den 1930er Jahren unter Präsident Franklin Roosevelt ist sie schrittweise zurückgebaut worden, sowohl personell als auch durch den Entzug von Kompetenzen. Unter Präsident Ronald Reagan wurden unter dem Motto „Kampf gegen die Korruption“ den Gewerkschaften, nicht jedoch den Unternehmern erstickende bürokratische Berichtspflichten auferlegt. Unter Präsident George W. Bush wurde diese Praxis weiter verschärft, und in der Amtszeit von Barack Obama läuft sie unverändert weiter. Dass Obama hier nichts tut, obwohl er seine Wahlsiege auch den Gewerkschaften verdankt, verstärkt die Resignation in der Arbeiterschaft (Logan 2011a).

Forscher wie Logan, Bronfenbrenner und andere kamen deshalb Ende der 1990er Jahre zu der Feststellung, dass die Gewerkschaften sich reorganisieren müssen, etwa durch strategische Erschließung und gewerkschaftliche Organisierung neuer Betriebe und Branchen (Organizing) sowie gezielte Aktionen gegen Union-Busting, wenn sie nicht noch unbedeu-

tender werden wollten, als sie es schon geworden waren (vgl. Bronfenbrenner/Friedman/Hurd 1998).

2.2 Union-Busting in Deutschland

Der Begriff Union-Busting oder ein entsprechender deutscher Begriff wurden lange Jahre nicht verwendet. Es lag auch kein besonderes Augenmerk auf dem Spektrum an professionellen Dienstleistern und proaktiven Beratern, die von den Unternehmensleitungen herangezogen wurden, sowie auf unternehmensinternen Stabsstellen, die eigens für diese Aufgaben geschaffen wurden.

1987 veröffentlichte das Rheinische Journalistenbüro eine Sammlung von Reportagen über Fälle aggressiver Betriebsratsverhinderung bei BMW, beim WAZ-Zeitungskonzern (Essen), beim damals größten deutschen Schnittblumenbetrieb Buhk (Hamburg), bei der Gebäudereinigungsfirma Schäfer (Neukirchen-Vluyn), bei der Hühnerfarm Pohlmann (Neuenkirchen-Nellinghof) und bei McDonald's (vgl. Rheinisches Journalistenbüro 1987).

Etwa zu dieser Zeit wird das Thema auch zum Gegenstand wissenschaftlicher empirischer Untersuchungen: 1991 gab der Politikprofessor Bodo Zeuner einen Sammelband über Betriebsratsbekämpfung in deutschen Unternehmen heraus. Es handelte sich um die Berliner Niederlassungen von Ford, Monheim (Schokoladenindustrie), BMW, Siemens und Bosch sowie um VW in Salzgitter und Hoechst in Frankfurt-Griesheim. Zeuner stellte anhand der konkreten Fälle die mangelnde Rechtsgeltung

im Bereich des Arbeitslebens fest: Selbst wenn Arbeitsgerichte Beschäftigten etwa nach einer Kündigung Recht gaben, hieß das meist nicht, dass die Beschäftigten wieder eingestellt wurden oder gesetzlich geschützt eine Wahl zum Betriebsrat durchführen konnten. Der Schutz der Arbeitgeberinteressen sei und bleibe das vorrangige Prinzip, Arbeitsrecht und Betriebsverfassungsgesetz gälten erst in zweiter Linie (vgl. Zeuner 1991).

Diese kritisch-analytischen Ansätze verloren sich im Trubel der „Wende-Zeit“. Die westlichen Gewerkschaften wurden in der öffentlichen Wahrnehmung als Verlierer des Zusammenbruchs der sozialistischen Staaten gehandelt. Für die genannten Autoren waren, wie schon erwähnt, professionelle Dienstleister beim Kampf der Unternehmensleitungen gegen Gewerkschaften und Betriebsräte noch kein Thema. Man erwähnte zwar häufig nebenbei, dass auch „Anwälte“ beteiligt waren und zahlreiche Abmahnungen verschickten. Aber kein einziger Anwalt wurde beim Namen genannt. Arbeitsrechtsprofessoren, die den Unternehmensvorständen jahrzehntelang wissenschaftlich und medial zu Hilfe gekommen waren, wurden nicht als Teil des Problems betrachtet und daher nicht erwähnt. Auch die bis in die 1980er Jahre wirkenden und weit verbreiteten Methoden der Gewerkschaftsniederhaltung, die nach dem „Harzburger Modell“ gestrickt waren, blieben ausgeblendet. Diese modellhafte Praxisanleitung wurde in der von Konzernen finanzierten „Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft“ in Bad Harzburg gelehrt und erlangte bis in die 1980er Jahre hinein in deutschen Un-

*Unternehmer-
methoden gegen
Betriebsratswahlen in
Deutschland bereits
1987 beschrieben*

ternehmen eine weite Verbreitung, ohne wissenschaftlich und publizistisch gebührend Beachtung zu finden.⁹

Frühe Warnsignale

Der Thüringer ver.di-Sekretär Angelo Lucifero berichtete im Jahr 2002 von Methoden, die Gründung eines Betriebsrats (BR) zu verhindern und – aufgrund mangelnden Erfolgs – anschließend einzelne Betriebsratsmitglieder systematisch zur Aufgabe zu bringen: *„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.“*¹⁰

Lucifero beschreibt hier auf komprimierte Weise eine damals häufig angewandte Methode. Weiter berichtet er, bei den Betriebsratswahlen 2001 sei von Unternehmerseite häufig

versucht worden, die Bildung von Betriebsratsgremien zu verhindern bzw. zu beeinflussen.

Aus heutiger Sicht ist es erstaunlich, wie klar Lucifero damals die Methodik erkannte – und gleichzeitig überraschend, dass eine systematische Beschäftigung mit der Problematik trotzdem ausblieb.

Im Jahr 2003 protokollierte ein anonymes 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:

- Durch die Bildung kleinerer Unternehmens-einheiten kann dem bestehenden Betriebsrat die Basis entzogen werden.
- Gegen den bestehenden Betriebsrat nach Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) können alternative Belegschaftsausschüsse mit dem Ziel initiiert werden, den Betriebsrat durch loyale Vertretungen zu ersetzen.
- Die Konfrontationsstrategie besteht darin, den gesamten Betriebsrat oder einzelne Betriebsratsmitglieder wegen „grober Verstöße“ gegen das BetrVG gemäß § 23 Abs. 1 vor Gericht zu bringen oder einzelne Betriebsratsmitglieder mit Hilfe des Zustimmungseretzungsverfahrens vor dem Arbeitsgericht zu kündigen. Auch wenn das Gericht

⁹ Zum „Harzburger Modell“ siehe die Hinweise zu Aldi in Kapitel 4.2.

¹⁰ Angelo Lucifero: Bespitzelung und Kündigung eines Betriebsratsmitgliedes, <http://labournet.de/branchen/dienstleistung/gw/helios.html> vom 3.5.2002, abgerufen 31.1.2013.

die Klagen zurückweist, hat das starken negativen Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit des Betriebsrats.

- Mit der Wahlbeeinflussungsstrategie wird versucht, auf die Wählerliste Einfluss zu nehmen und somit darauf, wer wählen und wer sich zur Wahl stellen darf. Häufig versucht man dabei, leitende Angestellte für die Wahl zu positionieren. Dabei wird auch die Geschlechterquote instrumentalisiert, indem unliebsame Kandidaten durch aus Unternehmenssicht geeignetere (beeinflussbare) Kandidatinnen und Kandidaten ersetzt werden. Ziel der Strategie ist, eine arbeitgeberfreundliche Liste zu etablieren. Auch eine formale Anfechtung der Wahl gehört zu den eingesetzten Strategien.¹¹

Erst ab etwa 2007 wurde das Thema allmählich von überregionalen Medien entdeckt. Auslöser waren die Aktivitäten des Rechtsanwalts Helmut Naujoks: Aufsehenerregende Fälle gezielter Bekämpfung von Betriebsräten drangen zunächst an die lokale, dann an eine bundesweite Öffentlichkeit. Durch Naujoks' unverblümtes Auftreten wurde eine Systematik erkennbar, die nicht mehr mit den besonderen Neigungen einzelner Vorgesetzter erklärbar war.

Uwe Ritzer titelte 2007 in der „Süddeutschen Zeitung“: „Ein Mann für besondere Fälle

– Der Rausschmeißer“; es ist die Rede von „systematischem Psychoterror“. Die Stuttgarter ver.di-Sekretärin Christina Frank nannte Naujoks „einen brutalen Betriebsratskiller, dem jedes Mittel recht ist“.¹² Das Interesse der „Süddeutschen Zeitung“ wurde auch geweckt durch den zähen Widerstand von Seiten der Betriebsrätin Andrea Widzinski, die von Naujoks nach elf Jahren Betriebsrats Tätigkeit in der Volksbank Ludwigsburg zur Aufgabe ihres Arbeitsplatzes gebracht werden sollte.

Der Schriftsteller Günter Wallraff, der seit den 1960er Jahren Reportagen aus der Arbeitswelt veröffentlicht, nahm ab 2008 solche Praktiken ebenfalls aufs Korn. Mit seinen „Expeditionen ins Landesinnere“ machte Wallraff eine größere Öffentlichkeit mit dem Wirken der deutschen Union-Busting-Berater und Rechtsanwälte Naujoks und Dirk Schreiner bekannt (vgl. Wallraff 2009). Der Kölner Autor Albrecht Kieser beschrieb – oft in Zusammenarbeit mit Wallraff – ausgehend von Informationen über die Tätigkeit Naujoks' in Radio-Features und TV-Reportagen seit 2008 einzelne Fälle aggressiven Betriebsrats-„Bossings“. Auch wenn Kieser und Wallraff für sich den Begriff des Bossings (Mobbing durch den Boss) verwendeten, um die festgestellten Methoden zu benennen, beschreiben sie einige wichtige Aspekte unseres Themas.¹³

Naujoks sorgt für Empörung

Der Begriff Bossing taucht ab 2007 in Deutschland auf

¹¹ Anonymus: „In Zukunft ohne Betriebsrat“. Praxisseminar Schreiner. Protokoll eines ver.di-Mitarbeiters, der undercover teilnahm, Ort und Zeit unbekannt. Labournet 10.9.2003. www.labournet.de/archiv/gewerkschaft/btrvg/ohnebr.pdf, abgerufen 15.2.2013.

¹² Uwe Ritzer: Ein Mann für besondere Fälle – Der Rausschmeißer, in: Süddeutsche Zeitung, 13.7.2007.

¹³ Brennpunkt Betrieb: „Bossing als politisches Konzept“, <http://www.work-watch.de/bossing-als-gesellschafts-politisches-konzept/>, abgerufen 26.6.2013; in den USA wird statt Bossing der Begriff „harrasement“ für systematische Schikanierung von Untergebenen verwendet (vgl. Bronfenbrenner 2009: 1, 19).

*Investigative TV-
Formate berichten*

Nicht zu unterschätzen für die öffentliche Wahrnehmung des Problemfelds waren ferner die Arbeiten investigativer Journalisten der TV-Magazine frontal21, Monitor, stern TV und RTL explosiv sowie der dritten ARD-Programme (NDR fakt, WDR Markt u. a.), die sich ebenfalls seit etwa 2008 stärker mit der Unterdrückung von Betriebsräten und Gewerkschaftsmitgliedern befassen.

Insbesondere im Bereich der Supermarkt- und Discounterketten regte es sich im gewerkschaftlichen Umfeld. Die Hans-Böckler-Stiftung veröffentlichte eine Monografie von Sarah Bormann zum Drogerie-Discounter Schlecker, in der sie mitbestimmungsfeindliche Strategien analysiert (Bormann 2007). Der ver.di-Bezirk Rhein-Neckar veröffentlichte 2010 eine umfangreiche Broschüre, in der die Schlecker-Kampagne 1994/1995 der Vorgänger-Gewerkschaft HBV dargestellt und analysiert wurde. Schlecker hatte zahlreiche Beschäftigte gekündigt, die einen Betriebsrat gründen wollten, und in einem Fall auch Bestechungsgelder eingesetzt, um einen gewählten Betriebsrat von einer Betriebsratssitzung fernzuhalten (ver.di Rhein-Neckar 2007). Die von der Gewerkschaft ver.di herausgegebenen Schwarzbücher über den Discounter Lidl in Deutschland und Europa vermitteln genauere Einblicke in rabiante, vielfach gesetzeswidrige Strategien (ver.di 2004; 2006). Hinzu kamen autobiografische Konfliktgeschichten der Lidl-Betriebsrätin Ulrike Schramm-de Robertis (2010) und des ausgestiegenen Aldi-Managers Andreas Straub (2012).

*Management-Opposition: 241 Versuche,
Betriebsratsgründungen zu verhindern*

In etwa zeitgleich zu unserer Arbeit hatte das Forscherteam Martin Behrens und Heiner Dribbusch vom Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung mit einer Umfrage unter DGB-Gewerkschaften begonnen. Sie gingen einer ähnlichen Fragestellung nach wie unsere Studie, verfolgen aber eine andere Methode. Die Wissenschaftler verschickten einen Multiple-Choice-Fragebogen an Gewerkschaftssekretariate und fragten in lokalen Gliederungen der Gewerkschaften ver.di, NGG, IG Metall und IG BCE bundesweit verschiedene Methoden der Betriebsratsverhinderung und -bekämpfung ab. Diese wurden anonymisiert ausgewertet. Insgesamt ließen sich 241 Betriebe finden, in denen Arbeitgeber nach Kenntnis lokaler Gewerkschaftssekretäre seit 2010 versucht hatten, Betriebsratsgründungen zu verhindern – in 34 Prozent der Fälle mit Erfolg. Im Schnitt konnten 59 Prozent der befragten Sekretäre Fälle von Behinderungen der Betriebsratswahl durch das Management. Die hierfür eingesetzten Maßnahmen waren die Einschüchterung möglicher Kandidaten (73 Prozent der Fälle), Verhindern der Bestellung eines Wahlvorstandes (43 Prozent), Kündigung von Kandidaten (24 Prozent), Kündigung von Mitgliedern des Wahlvorstandes (18 Prozent), „Herauskaufen“ von Kandidaten (16 Prozent), Verweigerung der Herausgabe von Personallisten zur ordentlichen Wahlvorbereitung (12 Prozent) (Behrens/Dribbusch 2014: 143-145).

Neben der Verhinderung von Neugründungen stand für Behrens und Dribbusch die von ihnen „Managementopposition“ genannte In-

tervention gegen etablierte Betriebsräte und ihre Mitglieder im Fokus. Hier war der Rücklauf aus den lokalen Gliederungen der vier DGB-Gewerkschaften niedriger. Im Schnitt gaben 38 Prozent der befragten Sekretäre an, solche Fälle zu kennen. Zu den festgestellten Maßnahmen gehörten die Kündigung von BR-Mitgliedern (56 Prozent), das Drängen zum Rücktritt (36 Prozent), Beantragung der Auflösung des BR beim Amtsgericht (13 Prozent) und die gezielte Reorganisation/Aufspaltung des Unternehmens (12 Prozent) (Behrens/Dribbusch 2014: 145-147).

Die Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG) hat unseres Wissens erstmals den Begriff Union-Busting in einem deutschen Text verwendet. In einer Studie über McDonald's stellte die NGG fest: „Die aus der amerikanischen Sozialpolitik bekannte Strategie des ‚Union-Busting‘ soll auch in Deutschland salonfähig gemacht werden“ (NGG 1999: 3).

Im Jahr 2000 findet sich in der linksgewerkschaftlichen Zeitung „express“ die detaillierte Beschreibung eines Falls von Union-Busting in einem Werk von Mercedes-Benz im US-Bundesstaat Alabama. Es ging um die erfolgreiche Zerschlagung einer Organisierungskampagne der United Automobile Workers (UAW, Vereinigte Automobilarbeitergewerkschaft) durch einen Union-Busting-Berater und spezielle arbeitge-

berfinanzierte Organisationen und Institute. Darin wurde detailliert die Arbeit der privatfinanzierten „Economic Development Partnership of Alabama“ geschildert, die Unternehmen bei der Verhinderung gewerkschaftlicher Arbeit und Organisation in den Betrieben professionell unterstützte und dafür eigens die „Right-to-Work-Stiftung“ gegründet hatte.¹⁴ Die Stiftung finanzierte einen Berater, der die Interessen der Stiftung und der Beschäftigten, die sich nicht von der UAW vertreten lassen wollten und die sich im „Informationskomitee der Team-Mitglieder“ zusammengeschlossen hatten, im Werk vertreten sollte. Dieser in der gegengewerkschaftlichen Arbeit erfahrene Berater führte die mediale Begleitung der Anti-UAW-Kampagne durch.¹⁵

Dieselbe Zeitung veröffentlichte einen Bericht des Gewerkschafts-Campaigners Jeffrey Raffo. Er beschrieb einen erbitterten Konflikt im US-Bundesstaat Indiana beim Katalogversand Brylane, der seit 1999 zum französischen Konzern Pinault-Printemps-Redoute gehörte (bekannt durch Marken wie Gucci oder Yves Saint-Laurent). Die etwa 1000 Beschäftigten, überwiegend Frauen, versuchten vergeblich, die Anerkennung ihrer Gewerkschaft Unite mit Hilfe gesetzlich vorgeschriebener und garantierter Wahlen zu erreichen. Das Unternehmen ging bei der Behinderung dieser Anerkennung

*McDonald's als
Vorreiter in
Deutschland*

*Union-Busting
bei Daimler Benz
in Alabama*

¹⁴ Right to work: Der Begriff beteuert ein Recht auf Arbeit, ist aber irreführend. Gemeint ist das Recht, trotz Streikaufrufs zu arbeiten und gewerkschaftsfrei zu bleiben. Die entsprechende Gesetzgebung, die gegenwärtig in 24 US-Staaten gilt, heißt „Right to Work Law“. Vgl. Richard Kahlenberg/Moshe Marvit: „Right to Work“ Isn't a Civil Right. But Unionizing Should Be („Recht auf Arbeit“ ist kein Bürgerrecht, aber gewerkschaftliche Organisation sollte es sein), in: New Republic, 13.12.2012.

¹⁵ Jeff Ball: Gehe zurück auf null? Zur Organisierungskampagne der UAW in Alabama, in: Wall Street Journal, 31.1.2000, erschienen in: express – Zeitung für sozialistische Betriebs- und Gewerkschaftsarbeit, Nr. 2/2000.

systematisch vor (antigewerkschaftliche Betriebsversammlungen, Verbreitung von antigewerkschaftlichen Flugblättern und persönlichen Briefen, Entlassungsdrohungen etc.). Raffo beschrieb dabei die handelnden Akteure als „Union-Busters“: „*Brylane musste diese unsaubere Strategie nicht allein entwickeln. Ice-Miller, eines von vielen antigewerkschaftlichen Beratungsunternehmen (sogenannten ‚Union-Busters‘), wurde eigens dafür eingestellt. Auf ihren Websites bieten solche Unternehmen Serviceangebote wie ‚unionfree maintenance training‘ [Schulung dazu, wie man einen Betrieb dauerhaft gewerkschaftsfrei hält, A. d. Vf.] und ‚vulnerability audits‘ [Analyse eines Betriebs im Hinblick auf die Ansprechbarkeit der Beschäftigten durch Gewerkschaften, A. d. Vf.] an. Ice-Miller machte die Kampagne gegen die organisierenden Arbeiterinnen und*

Arbeiter auf Anordnung des Brylane Managements zur ersten Priorität der Firma.“¹⁶

Diese Berichte schildern erstmals Union-Busting mit detaillierter Nennung der Akteure und ihrer konkreten Tätigkeiten. Bisher richteten sich Aufmerksamkeit und Interesse in Deutschland meist auf skandalöse Arbeitsbedingungen in einzelnen Betrieben und Branchen sowie auf besondere Aspekte oder Diskurse wie Prekarität, Neoliberalismus oder Postfordismus. Dies hat sich, wie Kapitel 2 gezeigt hat, seit Anfang des Jahrzehnts geändert. Inzwischen wird auch in deutschen Gewerkschaften an prominenter Stelle von Union-Busting als einer systematischen Praxis in Deutschland gesprochen (Boewe/Schulten 2013) und in der Diskussion um das ebenfalls in den USA entwickelte Prinzip des Organizing berücksichtigt (Wetzel 2013).

¹⁶ Jeffrey Raffo: Der Duft der weiten Welt. Von Brylane über Yves St. Laurent und Gucci zurück, in: *express – Zeitschrift für sozialistische Betriebs- und Gewerkschaftsarbeit*, 4/2003, www.orka-web.de/Weiterlesen/DerDuftDerWeitenWelt.pdf, abgerufen 16.1.2013.

3. Die Neuordnung des Arbeitsmarktes und die Rolle mächtiger Ideengeber

Um nachvollziehen und verstehen zu können, auf welcher Grundlage und infolge welcher Veränderungen der Wirtschafts- und Arbeitswelt sich Fälle von systematischer Bekämpfung von Betriebsräten ausbreiten, lohnt es sich, einen Blick auf die zentralen Arbeitsmarktreformen und strukturellen wirtschaftlichen Veränderungen der letzten Jahre zu werfen.

Dabei darf nicht außer Acht gelassen werden, dass bei diesen Entwicklungen auch verschiedene Institute und Stiftungen, die als Ideengeber und Vordenker die politischen, wissenschaftlichen und öffentlichen Diskussionen beeinflussen und mitprägen, von erheblicher Bedeutung waren. Sie sind, direkt und indirekt, in die praktische und theoretische Vorbereitung und Begünstigung von Union-Busting-Praktiken in Deutschland involviert. Diese Praktiken wurden durch die Neuregulierung der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik begünstigt bzw. teilweise erst ermöglicht. Zudem treten einige Juristen aus diesem Feld, die rechtliche Gutachten und Aufträge für Unternehmen, Anwälte und Verbände erstellen, mit einer dezidiert und explizit mitbestimmungsfeindlichen Agenda auf. Einige der wichtigsten Akteure und ihre Arbeitsschwerpunkte werden im Folgenden hier diskutiert. Zuerst seien jedoch die angesprochenen grundsätzlichen Verschiebungen auf dem deutschen Arbeitsmarkt, die das Gelegenheitsfenster für Union-Busting weit aufgestoßen haben, in gebotener Kürze skizziert.

3.1 Die Neuordnung des Arbeitsmarktes

Parallel zu den Finanz- und Unternehmensverhältnissen wurde mit besonderer Intensität seit Ende der 1990er Jahre auch der Arbeitsmarkt in Deutschland dereguliert. Die Ausweitung von Leiharbeit, von Mini- und Midijobs, Soloselbstständigkeit, von Befristungen sowie erhöhte Flexibilisierungsanforderungen und die Zunahme von Werkverträgen ist verbunden mit der systematischen Auslagerung von Unternehmensteilen und der Problematik der Tarifflicht. Dies hat dazu geführt, dass gesicherte, kollegiale Arbeitsverhältnisse und das damit verbundene Selbstbewusstsein der Belegschaften zunehmend unter Druck geraten sind.

Die 2005 erfolgte Zusammenlegung von Arbeitslosenhilfe und Sozialhilfe zum Arbeitslosengeld (ALG) II und der dadurch gestiegene Druck auf ALG-II-Bezieher, (aufgrund der Zumutbarkeitsregelung) jedwede Arbeit anzunehmen, dürfte einen beträchtlichen Anteil an der Expansion des Niedriglohnssektors haben. Durch die Zahlung von aufstockendem ALG II für Geringverdiener subventioniert der Staat zudem Niedriglöhne und schafft Anreize für Unternehmer, verstärkt auf geringfügige Beschäftigung zu setzen. Zeitgleich und teilweise dadurch befördert nahm der Druck auf langjährig Beschäftigte mit regulären Verträgen zu.

Zwar bedarf es für einen methodisch und empirisch gesicherten Nachweis, inwiefern und in welchem Umfang diese Neustrukturierungen des Arbeitsmarktes zur Herausbildung der in dieser Untersuchung nachgewiesenen antigewerkschaftlichen Praktiken und Union-

Kollegiale Arbeitsverhältnisse stehen unter Druck

Schaffung des deutschen Niedriglohnssektors

*Auslagerung und
Aufspaltung erschwe-
ren Organisierung*

Busting-Strategien geführt haben, einer genaueren wissenschaftlichen Analyse. Dennoch lassen sich einige grundlegende Zusammenhänge herstellen, die als maßgeblich für die Entstehung dieser Problematik betrachtet werden können. So ist nach wie vor eine starke Tendenz zur Aufgliederung und Heterogenisierung von Arbeitsverhältnissen und Unternehmensformen zu beobachten. Unternehmen werden mit Hilfe von Unternehmensberatern, Wirtschaftsprüfern und Investmentbanken in viele Tochter- und Beteiligungsunternehmen im In- und Ausland aufgespalten. Die rechtlichen Unternehmenseinheiten werden dadurch immer kleiner.

Gleichzeitig werden die traditionellen Formen der lohnabhängigen Arbeit immer weiter aufgeweicht. Dem „Normalarbeitsverhältnis“ stehen heute zunehmend Formen von „atypischer“ Arbeit gegenüber. Sie reicht von langfristiger Leih- und Werkvertragsarbeit über zunehmende Formen der Soloselbstständigkeit, Minijobs bis zu prekären und niedrig bezahlten Arbeitsverhältnissen, die vom Staat „aufgestockt“ werden müssen. Es haben sich insbesondere in den unteren Arbeitsmarktsegmenten auch Mehrfachbeschäftigungen etabliert. In Deutschland entstand so das lange Zeit nur aus den angloamerikanischen Ländern bekannte Phänomen der Arbeitsarmut („Working Poor“) (Seils 2012).

Die Tarifflicht der Unternehmer ist zudem verbunden mit der Bildung neuer Arbeitgeber-

verbände, die sich auf bestimmte Bereiche der zerklüfteten Arbeitsverhältnisse spezialisieren, etwa bei den Briefzustelldiensten und bei Dienstleistungen für Krankenhäuser und Supermärkte. Auch die Branche der Verleihfirmen, die früher alle im Leiharbeitsgeschäft tätig waren, hat sich auf einzelne Segmente spezialisiert, z. B. auf Werkvertragsarbeiter oder Regaleinräumer.

Diese neuen Arbeitgeberverbände und Leiharbeitsfirmen können wiederum auf gelbe, wirtschaftsfreundliche Gewerkschaften zurückgreifen, die sich vermehrt anbieten, um Tarifverträge der etablierten Gewerkschaften zu unterlaufen. Selbst wenn Tarifverträge bestehen, kann ihre Umsetzung kaum kontrolliert werden. Sogar ein Weltmarktführer wie die Verleihfirma Randstad kann so die Lohnabrechnungen zulasten der Leiharbeiter manipulieren und den eigenen Beschäftigten dafür Boni bezahlen – ohne dass die Aufsichtsbehörden eingreifen.¹⁷

In dieser vielfältig zerklüfteten Landschaft sind nun neuerdings die in dieser Studie beschriebenen, professionellen Betriebsratsfeinde im Auftrag der Unternehmensleitungen tätig. Deshalb ist es nicht verwunderlich, dass die gewerkschaftliche Organisierung und die Vertretung von Belegschaftsinteressen durch gewählte Betriebsräte und vor allem die Neuwahl von Betriebsräten immer schwieriger geworden sind.

*Der Trend zur
Tarifflicht und das
Entstehen neuer
Arbeitgeberverbände*

¹⁷ Achim Pollmeier/Peter Onneken: Ausgetrickste Leiharbeiter. Das Totalversagen der Bundesagentur für Arbeit, ARD/Monitor 4.7.2013.

3.2 Diskursive und strategische Projekte mächtiger Ideengeber

Insbesondere Unternehmensstiftungen und arbeitgebernahe bzw. arbeitgeberfinanzierte Wissenschaftsinstitute arbeiten seit längerer Zeit daran, Arbeitsrechte, kollektive Arbeitnehmermitbestimmung und den sozialstaatlichen Status quo umzugestalten.

Dabei ist es keinesfalls überraschend, dass arbeitgebernahe Institutionen politisch an einer Agenda im Sinne ihrer Auftraggeber arbeiten. Gleichwohl sind die folgenden Stiftungen und Institute zentral für das Verständnis dessen, was sich in den vergangenen Jahren in Bezug auf gewerkschafts- und mitbestimmungsfeindliche Einstellungen und Strategien verändert und in diesem Sinne den ideellen und praktischen Nährboden für Union-Busting bereitet hat. Diese Akteure sind zudem in verschiedener Weise mit den in Kapitel 6 diskutierten Akteuren verbunden. Auch wenn sie nicht direkt als „Union-Buster“ in den Betrieben auftauchen, können sie als wesentlich für die Verbreitung von Union-Busting in Deutschland betrachtet werden.

Unternehmensstiftungen

Die Gesellschaftsform der Stiftung hat ein äußerst positives, weil wohltätiges Image. Auch zahlreiche Unternehmen gründen staatlich geförderte Stiftungen. Damit können sie Steuern senken (z.B. Aldi, Bertelsmann) und karitative,

wissenschaftliche und künstlerische Projekte fördern (z.B. Deutsche Bank, BMW/Quandt, McKinsey, Price Waterhouse Coopers). Einige Stiftungen sind zugleich als Lobbyisten im Bereich Arbeitsrecht tätig. Das wachsende Segment des Lobbyismus ist seit einigen Jahren Objekt kritischer Analysen und bürgerrechtlicher Initiativen.¹⁸ Wir greifen hier nur solche Aktivitäten auf, mit denen Stiftungen auf politische Parteien und auf die Öffentlichkeit Einfluss zu nehmen versuchen und mit denen sie einen bedeutenden Anteil an der im vorigen Kapitel beschriebenen Neuordnung des Arbeitsmarktes haben. Sie bereiten in indirekter Weise den Boden für die antigewerkschaftlichen Praktiken der Union-Busting-Akteure. Beispielhaft hierfür werden aufgrund ihrer besonderen Relevanz und Bedeutung zwei Stiftungen porträtiert.

Bertelsmann Stiftung. Die Bertelsmann Stiftung besitzt den Großteil der Aktien des Bertelsmann-Konzerns. Nachdem sie vom NRW-Wissenschaftsministerium unter Johannes Rau (SPD) 1977 als gemeinnützig anerkannt worden war, konnte der größte europäische Medienkonzern seine Steuern erheblich verringern. Dafür finanzierte der Konzern die Stiftung bis 2012 mit einer Milliarde Euro; der Jahresetat 2012 betrug 111 Millionen Euro. Gegenwärtig beschäftigt sie 328 Mitarbeiter und 19 Führungskräfte und unterhält Büros in Washington und Brüssel (Bertelsmann 2013: 83-86). Schon

*Ideologische
Vorfeldarbeit*

¹⁸ Etwa durch den Verein Lobbycontrol e. V.; siehe: www.lobbycontrol.de und www.lobbypedia.de.

Anfang der 2000er Jahre war sie zum mächtigsten Einflüsterer deutscher Regierungen, Ministerien, Kommunen und Parteien aufgestiegen (Böckelmann/Fischler 2004).

Die Stiftung war nicht in der Hartz-Kommission vertreten, wollte und sollte aber bei der Deregulierung des Arbeitsmarktes mitwirken. Deshalb gründete das von der Stiftung schon länger beratene Bundesarbeitsministerium (BMA) unter Wolfgang Clement im Jahre 2002 zusammen mit der Stiftung den Arbeitskreis „Reform der Arbeitslosen- und Sozialhilfe“. Das Gremium war nicht an das Ministerium angebunden, sondern an die Stiftung.

Der Arbeitskreis, in dem u. a. Martin Kannegießer vom Arbeitgeberverband Metall Mitglied war, propagierte die Einführung des Workfare-Systems nach dem Muster des US-Bundesstaates Wisconsin, in dem die Gewährung sozialer Unterstützungsleistungen für Arbeitslose an besonders harte Auflagen gekoppelt ist. Der Arbeitskreis tagte nichtöffentlich. Die Stiftung organisierte die wissenschaftliche Expertise und Auslandsreisen. Hauptergebnis waren die Vorschläge zur Abschaffung der bisherigen Form der Arbeitslosenhilfe und zum Leistungsabbau in der Arbeitslosenversicherung im Rahmen der „Zusammenlegung von Arbeitslosenhilfe und Sozialhilfe“. Der Arbeitskreis präsentierte seine Vorschläge unter dem Namen der rasch gegründeten „Kommission von unabhängigen Sachverständigen“, die danach in das Konzept der Hartz-Kommission integriert wurden. So fanden die verschärften

Zumutbarkeitsregeln bei der Arbeitsaufnahme, die stärkere Einbeziehung der Vermögen, verkürzte Anwartschaftszeiten und neue Sanktionsmöglichkeiten in die Hartz-Gesetze Eingang (Hassel/Schiller 2010).

Arbeitsministerin Ursula von der Leyen setzte die enge Zusammenarbeit mit der Stiftung fort. Mit 1,35 Millionen Euro finanziert das Ministerium das Bertelsmann-Projekt „Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“. Die Stiftung koordiniert in Absprache mit dem Ministerium zudem 73 Projekte des Europäischen Sozialfonds in Deutschland.¹⁹

2007 veröffentlichte die Stiftung den in ihrem Auftrag erstellten Entwurf eines einheitlichen Arbeitsvertragsgesetzes. Darin sollen die zwei Dutzend verstreuten Arbeitsgesetze (Kündigungsschutz, Arbeitszeit, Schwangerschaft, Behinderte ...) zusammengefasst werden. Die Vorschläge entsprechen Unternehmerwünschen: Binnenflexibilisierung (erleichterte Vertragsänderung bei „dringenden betrieblichen Gründen“), erweiterte Änderungsvorbehalte in Arbeitsverträgen, erleichterte Kündigungen und Befristungen, Abfindungsregelungen statt arbeitsrechtlicher Auseinandersetzungen (Schubert 2009: 70 ff.).

Carl Friedrich von Weizsäcker-Stiftung. In Geschäftsführung und Vorstand dieser Stiftung – sie ist nach dem Atomphysiker Carl Friedrich von Weizsäcker benannt – sind neben Theologieprofessoren vor allem pensionierte Vertreter von Unternehmen wie Aral und Messer-

¹⁹ Hans-Peter Siebenhaar: Geldsegen für Gütersloh, in: Handelsblatt 17.8.2012.

schmidt-Bölkow-Blohm vertreten.²⁰ Ihr Ziel ist es, die „Ethik der Moderne“ zu erarbeiten. Das bezieht sich auch auf den Stiftungsschwerpunkt „Zukunft der Arbeit“. Leiter dieses Bereichs ist Frank Meik vom Bonner Institut für die Zukunft der Arbeit (IZA). Die Stiftung organisiert Konferenzen, Expertengespräche und Gutachten. Dabei bringt sie führende Mitarbeiter anderer Stiftungen sowie von Instituten, Kanzleien und Universitäten zusammen.

So veröffentlichte sie im März 2012 einen Gesetzesvorschlag, dem zufolge Streiks in Bereichen der Daseinsvorsorge eingeschränkt werden sollen (Franzen/Thüsing/Waldhoff 2012). Dazu gehören beispielsweise der Flug- und Schienenverkehr, medizinische Versorgung, Telekommunikation, Bildungswesen, Versorgung mit Energie und Wasser, Entsorgung, Zahlungsverkehr, Landesverteidigung und innere Sicherheit sowie Feuerwehr und Bestattung. Anlass für diesen Vorschlag war ein Streik von Fluglotsen und Bodenpersonal am Flughafen Frankfurt und an anderen Flughäfen. Streiks sollten zudem mindestens vier Tage vorher angekündigt werden; mindestens die Hälfte der Beschäftigten müsse in einer Urabstimmung für den Streik gestimmt haben, damit er zulässig sei. Schließlich sollten Spargewerkschaften nur dann streiken dürfen, wenn die erhobenen Tarifforderungen auf mindestens 15 Prozent der Arbeitsverhältnisse

in dem betroffenen Unternehmen oder der Branche zutreffen.

Im Vorfeld des Gesetzentwurfs hatte die Stiftung das Institut für Demoskopie Allensbach mit einer Umfrage beauftragt, die erbrachte, dass zwei Drittel der Befragten sich für solche Einschränkungen ausgesprochen haben sollen.²¹ Für das Gutachten holte die Stiftung Professoren verschiedener Universitäten zusammen: Martin Franzen (München), Gregor Thüsing (Bonn) und Christian Waldhoff (Berlin).

*Weizsäcker-Stiftung
für Streikverbot in
der „Daseinsvorsorge“*

Arbeitgeberfinanzierte Universitätsinstitute

Nach der klassischen Auffassung war das Arbeitsrecht ein Schutzrecht für Arbeitnehmer. Die Vertreter dieser Richtung an den Universitäten sind inzwischen fast vollständig abgelöst worden durch Professoren, die Arbeitsrecht als Teil des Privatrechts und als Kampfrecht im Interesse der Unternehmensseite verstehen. Verstärkt wird diese Ausrichtung durch zahlreiche Juristen, die als Unternehmensanwälte tätig sind und Lehraufträge an öffentlichen und privaten Hochschulen innehaben. Dadurch wandelt sich auch die Auffassung beim Nachwuchs der Arbeitsrichter.

Es handelt sich um eine „gefährliche Entwicklung, in der sich das Privatrecht das Arbeitsrecht zurückholt“ (Rehder 2011). Die Spitze dieser Entwicklung bilden von Konzernen und Arbeitgeberverbänden mehr oder weniger verdeckt finanzierte Universitätsinstitute.

²⁰ www.cfww.org/stiftung, abgerufen 20.11.2012.

²¹ Carl Friedrich von Weizsäcker-Stiftung: Pressemitteilung 19.3.2012.

Professor Rieble polemisiert

Zentrum für Arbeitsbeziehungen und Arbeitsrecht (ZAAR). 2003 gründeten der Verband der Bayerischen Metall- und Elektroindustrie, der Verband der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg und der Bundesarbeitgeberverband Chemie die Stiftung für Arbeitsbeziehungen und Arbeitsrecht (StAR). Sie zahlten aus ihrem Arbeitskampf-Fonds 55 Millionen Euro als Stammkapital ein. Die bayerische Regierung erkannte die Stiftung als gemeinnützig an.²² Als alleinige Aufgabe finanziert die Stiftung seit 2004 das Zentrum für Arbeitsbeziehungen und Arbeitsrecht (ZAAR). Das ZAAR ist, obgleich privat finanziert, ein Institut der Universität München.

Volker Rieble, Abbo Junker und Richard Giesen wurden von der Universität zu Professoren und Lehrstuhlinhabern ernannt, anschließend sofort beurlaubt und werden, wie das Institut mit 17 Mitarbeitern und zwei Dutzend Hilfskräften, von der Stiftung bezahlt. Sie bezeichnen sich weiter als Professoren der Universität. Zum Forschungsdirektorium des ZAAR gehört weiterhin der Arbeitsrechtler Professor Martin Franzen, der von der Universität bezahlt wird.²³ Die Arbeitgeber nutzen so das wissenschaftliche Image der Universität.

Geschäftsführender Direktor des ZAAR ist Volker Rieble, der in besonders aggressiver Weise für eine Umgestaltung des klassischen Arbeitsrechts wirbt. Die „Frankfurter Allgemei-

ne Zeitung“ öffnet ihm regelmäßig ihre Spalten. Dort polemisiert er gegen „lügende“ und „pöbelnde“ Arbeitsrichter sowie gegen deren „Machtanmaßung“ (FAZ 20.11.2010; 2.4.2009; 2.8.2008), hält Mindestlöhne für „schizophren“ (FAZ 8.11.2008) und beklagt die „Übermacht des Kollektivs“ in Gestalt von Gewerkschaften und Betriebsräten (FAZ 8.8.2009). Er polemisiert gegen die Finanzkontrolle Schwarzarbeit (FKS): Die Razzien der „Arbeitspolizei“ seien verfassungswidrig (FAZ 10.7.2009). Unter der Überschrift „Mehr Spaß ohne Tarif“ bezeichnet er Tarifverträge als etwas, das man „schwer wieder loswird“ (FAZ 27.3.2010).

Der ZAAR-Professor kommt regelmäßig zu dem Befund, dass Arbeitnehmer von den Arbeitsgerichten zu gut behandelt würden. So bezeichnete er die Berliner Kassiererin „Emmely“ als „notorische Lügnerin“, ihre „Rechtsverfolgungsstrategie“, die den Gang bis zum Bundesarbeitsgericht (BAG) beinhalte, beruhe „auf Lug und Trug“.²⁴ Seit das BAG die Kündigung der streitbaren Kaiser’s-Kassiererin aufgrund einer Bagatelle als unverhältnismäßig zurückgewiesen hat (Az. 2 AZR 541/09), polemisiert Rieble gegen das Urteil: Es führe zur Unsicherheit bei den Arbeitgebern, denn nun gebe es „keine absoluten Kündigungsgründe“ mehr.²⁵ Die Entscheidung des BAG zur Tarifunfähigkeit der Christlichen Gewerkschaft CGZP hält er für rechtswidrig.²⁶

22 Ralph Hötte/Georg Wellmann: Werkverträge: Das nächste Lohndumping-Modell der Arbeitgeber, ARD/Monitor 2.2.2012.

23 ZAAR-Tätigkeitsbericht 2009, S. 7 f.

24 Jost Müller-Neuhof: Rechtsprofessor nennt Emmely „notorische Lügnerin“, in: Der Tagesspiegel, 16.7.2009.

25 Volker Rieble: Bloß kein Urteil, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 31.12.2011.

26 Volker Rieble: Tariflose Zeitarbeit?, in: Betriebsberater 35/2012, 27.8.2012.

Privat finanzierte Institute als Bestandteile öffentlicher Universitäten

Das ZAAR betreibt eine eigene Schriftenreihe und einen eigenen Verlag. Zu seinen Veröffentlichungen gehört der Leitfaden „Rechtsschutz gegen Mindestlohn“. Das ZAAR gibt die „Europäische Zeitschrift für Arbeitsrecht“ heraus. Es veranstaltet Konferenzen und jährliche Kongresse, bei denen als Referenten Vertreter der „christlichen“ Gewerkschaften ebenso auftreten wie Vertreter der Deutschen Bank und Vertreter großer Arbeitsrechts-Kanzleien, so z. B. Gleiss Lutz und Noerr Stiefenhofer.

Bei der Tagung „Freie Industriedienstleistungen als Alternative zur regulierten Zeitarbeit“ im Jahre 2011 stellte das ZAAR das neue Rechtskonstrukt der Werkverträge vor. Damit soll das seit 2009 geltende Prinzip „gleicher Lohn für gleiche Arbeit“ für Leiharbeiter (*equal pay*) unterlaufen werden. Teilnehmer der teuren und gut besuchten Konferenz waren Vertreter u. a. von Bosch, BASF, BMW, Deutscher Bahn, Manpower, Randstad, Metro, Porsche, Siemens und die arbeitsrechtlichen Top-Kanzleien.²⁷

Rieble ist nicht nur beamteter Universitätsprofessor, sondern geht nach eigenen Worten wie andere solcher Professoren auch zusätzlich einer „freiberuflichen Nebentätigkeit“ nach. Das gilt nicht nur für seine regelmäßigen Kolumnen in der FAZ. Er tritt häufig als Gutachter für Unternehmen und Anwälte auf, so für Aldi und für den bereits genannten Rechtsan-

walt Naujoks. Die Arbeitgeber benannten Rieble als Schlichter im Fluglotsenstreik 2012. Er sieht sich laut Interviewaussagen offensichtlich als Teil einer „Mitbestimmungsvermeidungsindustrie“ und fühlt sich getragen von einer „Riesenfluchtbewegung vor der drohenden paritätischen Mitbestimmung“.²⁸

Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA). Im Zuge der Privatisierung der Bundespost ernannte die Bundesregierung 1990 Klaus Zumwinkel zum Geschäftsführer. Er war zuvor Mitglied in der Gesamtgeschäftsführung von McKinsey. Mit Hilfe von McKinsey und der US-Investmentbank Morgan Stanley organisierte er die Umstrukturierung der Post zu einem privaten Weltkonzern und im Jahre 2000 schließlich den Börsengang der Deutsche Post World Net AG. Deren Vorstandschef blieb er bis 2008. Auch nach seinem vorzeitigen Ausscheiden als verurteilter Steuerhinterzieher blieb Zumwinkel noch jahrelang Mitglied im Aufsichtsrat der Deutschen Telekom, der Allianz, der Lufthansa, der Postbank AG sowie von Morgan Stanley Deutschland und Quelle/Arcandor.

Nach der Privatisierung gründete er 1997 die Deutsche Post-Stiftung. Diese stellt die Grundförderung für das IZA bereit. Das Institut hatte zunächst die Aufgabe, die Umstrukturierung der Arbeitsbeziehungen der privatisierten Post zu unterstützen. Wie das ZAAR ist es recht-

Werkverträge als Ausweichmöglichkeit gegen Equal Pay in der Leiharbeit

²⁷ Ralph Hötte/Georg Wellmann: Werkverträge: Das nächste Lohndumping-Modell der Arbeitgeber, ARD/Monitor 2.2.2012.

²⁸ „Der Arbeitgeber ist dem Richter ausgeliefert“, Interview mit Prof. Volker Rieble, in: impulse 2/2012, www.impulse.de/recht-steuern/der-arbeitgeber-ist-dem-richter-ausgeliefert, abgerufen 22.8.2013.

lich eingebunden in die Universität Bonn und umgibt sich somit mit dem Image einer staatlichen wissenschaftlichen Einrichtung. Es bezeichnet sich als „unabhängig“. Präsident der Poststiftung wie auch des IZA war und ist Klaus Zumwinkel. Institutsdirektor Klaus Zimmermann, ein bekennender Neoliberaler, war bis 2011 zugleich Chef des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW).

Das IZA spielte in der Vorbereitung der Hartz-Gesetze eine wichtige Rolle. Drei IZA-„Fellows“ (Mitglieder) gehörten der Hartz-Kommission an: Hanns Eberhard Schleyer, Norbert Bensele und der Kommissionsvorsitzende, Professor Günther Schmid.²⁹ Hilmar Schneider, Leiter der Abteilung Arbeitsmarkt im IZA, arbeitete in einem von der Bertelsmann Stiftung und vom Arbeitsministerium parallel zur Hartz-Kommission gegründeten Arbeitskreis mit, der die Deregulierung des bisherigen Arbeitslosengeldes vorbereitete (Schneider u. a. 2004) (siehe oben den Abschnitt über die Bertelsmann Stiftung).

Das IZA führt die Agenda 2010 mit der Agenda 2020 fort.³⁰ In diesem Rahmen schlägt das Institut vor, den gesetzlichen Kündigungsschutz zu streichen und durch ein Abfindungs-

modell zu ersetzen³¹ – wie es auch der Entwurf des Arbeitsvertragsgesetzes der Bertelsmann Stiftung vorsieht. Reduzierung des Normalarbeitsverhältnisses, mehr Arbeitsplätze für Geringqualifizierte, Arbeitspflicht für alle Hilfeempfänger (Workfare), Lohnflexibilität, flexiblere und längere Arbeitszeiten, mehr Flexibilität für Hochqualifizierte, Anhebung des Renteneintrittsalters – das sind Stichworte aus dem Forschungsprogramm.³²

Direktor Zimmermann schlägt den Renteneintritt mit siebzig Jahren vor.³³ Hilmar Schneider stellte auf einer Tagung der Hanns-Martin-Schleyer-Stiftung die Idee einer „Arbeitslosen-Auktion“ vor. Seiner Vorstellung nach könnten Arbeitslose leichter auf dem Arbeitsmarkt vermittelt werden, wenn man sie meistbietend für einen Arbeitseinsatz versteigerte. „Da kann jeder bieten, ob Unternehmen oder Privathaushalt. Wer zum Beispiel Leute braucht, die ihm den Keller entrümpeln, gibt an, welchen Stundenlohn er dafür zu zahlen bereit ist.“³⁴

Den Arbeitsmarktteil der Agenda 2020 möchte das IZA in Abstimmung mit der Bundesregierung europaweit durchsetzen; Zimmermann lobte in Anwesenheit von Finanzminister Wolfgang Schäuble 2012 bei einer Konferenz

29 Helga Spindler: Stunde der Technokraten, in: junge welt, 22.2.2012.

30 Zur Agenda 2010 der SPD/Grünen-Regierung unter Bundeskanzler Gerhard Schröder gehörten seit 1999 die Hartz-Gesetze I bis IV, Steuervorteile für Kapitalgewinne, die Deregulierung des Finanzsystems und die Öffnung der deutschen Unternehmen für internationale Investoren.

31 Jochen Gaugeler/Olaf Gersemann/Dorothea Siems: Das ist der 15-Punkte-Plan für Deutschland, Welt Online, 25.8.2012.

32 Vgl. die Zusammenstellung „Propagandastudie des IZA für die INSM“ von Wolfgang Lieb, nachdenkseiten.de 18.12.2007, abgerufen 10.12.2012; siehe auch die Liste der IZA-Forschungsberichte seit 1999: www.iza.org/en/webcontent/publications/reports.

33 Ein Mann sieht grün. Der Arbeitsökonom Klaus Zimmermann, in: Süddeutsche Zeitung, 8.1.2013.

34 Meistbietend: Arbeitslose zu versteigern, Focus Money Online, 14.2.2006, abgerufen 3.12.2012.

in Schweden das deutsche Vorbild: „Deutschland blickt zurück auf die größte Arbeitsmarkt- und Sozialreform seiner Nachkriegsgeschichte, deren Konzept vor zehn Jahren vorgestellt wurde.“³⁵

Das IZA erstellt einen großen Teil seiner Gutachten für das Bundesarbeitsministerium, für die Bertelsmann Stiftung, für die Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft (INSM) oder den Deutschen Industrie- und Handelskammertag. Viele Initiativen der Bundesregierung gehen auf Vorschläge des Instituts zurück. So unterstützte es z. B. die Initiative von Ex-Bundeswirtschaftsminister Rösler zur Anwerbung von Fachkräften aus EU-Krisenstaaten.

Das Institut berät nicht nur Regierungen in aller Welt, sondern auch die Europäische Kommission und die Weltbank. Es versteht sich als

international vernetzter Thinktank (Denkfabrik). „Rund 1200 renommierte Ökonomen aus mehr als 45 Ländern sind Teil des weltweiten IZA-Forschungsnetzwerks.“³⁶ Es hält enge Verbindungen zu etwa hundert sogenannten Research Fellows und Policy Fellows; das sind oder waren aus Deutschland z. B. Martin Kanngießer (Gesamtmetall), Florian Gerster (Ex-Chef der Bundesagentur für Arbeit), Dirk Niebel (FDP, ehemaliger Entwicklungshilfeminister), Professor Bert Rürup (Vorstand der Maschmeyer Rürup AG), Thilo Sarrazin (Ex-Bundesbanker), Nikolaus Piper (Süddeutsche Zeitung) und Heinz Buschkowsky (Bezirksbürgermeister Berlin-Neukölln). Das IZA vergibt Forschungsstipendien und verleiht jährlich einen mit 50.000 Euro dotierten Preis auf dem Gebiet der Arbeitsökonomie.

IZA pflegt ein riesiges Netzwerk aus „Fellows“

³⁵ IZA-Experten fordern europaweite Initiative für flexibleren Arbeitsmarkt, www.iza.org/de/webcontent/news/index_html#393, abgerufen 20.11.2012.

³⁶ www.iza.org/de, abgerufen 3.12.2012.

4. Wegbereiter des Union-Busting in Deutschland

Neben diesen strategisch-wissenschaftlichen und diskursorientierten Akteuren haben sich allerdings in bestimmten Branchen mitbestimmungsfeindliche Unternehmenskulturen schon vor Jahren, teilweise vor Jahrzehnten als Prinzip durchgesetzt.

Es stellt sich also zunächst die Frage, wann bestimmte Entwicklungen, die wir heute als tiefgreifende Veränderungen der Arbeitswelt sehen, angefangen haben, wer die Ersten waren, die sie konkret eingesetzt haben. Dabei zeigt sich, dass sich einzelne Konzerne als Vorreiter betätigten, ohne auf neue Gesetze zu warten. Sie erklärten ihre Betriebe zur „betriebsratsfreien Zone“ und führten eigenmächtig verschiedene Formen von Niedriglohnsystemen ein. Sie unterliefen arbeitsrechtliche Standards. Diese Praktiken wurden in den betroffenen Branchen schrittweise auch von anderen Unternehmen übernommen. Neben US-Konzernen wie McDonald's und UPS waren daran auch deutsche Familienunternehmen wie Aldi beteiligt. Schon in den 1970er Jahren begannen sie in der Bundesrepublik als betriebsrats- und tarifvertragsfeindliche Unternehmen. Mitten im „rheinischen Kapitalismus“ setzten sie – von Regierungen und Staatsanwälten ungehindert – in ihrem Bereich das für das bundesdeutsche Modell typische Mitbestimmungsrecht der Arbeitnehmer außer Kraft und trugen damit zur Herausbildung und Verbreitung einer neuen Unternehmenskultur bei.

4.1 „Billigflaggen“ erobern die Schifffahrtsbranche

Nach dem Zweiten Weltkrieg nutzten deutsche Reedereien die Möglichkeit, ihre Schiffe in Kleinststaaten wie Liberia, Panama, Bermuda und den Kaimaninseln zu registrieren. Gebühren und Steuern waren dort extrem niedrig, es gab kaum Tarifverträge; Sicherheits- und Arbeitsschutzbestimmungen bestanden nicht beziehungsweise wurden nicht kontrolliert. Das richtete sich nicht zuletzt gegen die hohe Streik- und Organisationsfähigkeit, die Seeleute und Hafenarbeiter sich erkämpft hatten.

Neben dieser sogenannten „Ausflagging“ bedienten sich die Reedereien der Möglichkeit, ausländische Seeleute etwa von den Philippinen, aus Pakistan und von den Gilbert- und Ellice-Inseln weithin rechtlos und zu geringsten Kosten anzuheuern. Die Reedereien unterhielten dort eigene Rekrutierungsstellen. Bei Streiks wurden häufig ganze Besatzungen durch „Gefälligkeitsbesatzungen“ beziehungsweise „Streikbrecher-Crews“ ausgetauscht (Geffken 1979: 71 ff.; zur neueren Entwicklung vgl. Lillie 2006).

Obwohl seit den 1950er Jahren die Gewerkschaft Internationale Transportarbeiter-Föderation (ITF; dazu gehörte auch die deutsche Gewerkschaft ÖTV, heute ver.di) Streiks organisierte, Schiffe in Häfen festhielt und immer wieder Tarifverträge erzwingen konnte, war die Ausflagging nicht zu bremsen. Seit Beginn der 1970er Jahre entwickelte sie sich zum internationalen Standard. Die Reedereien heuerten für kleines Geld asiatische Mannschaften

Ausflagging von Schiffen seit Anfang der 1970er

ebenso an wie Techniker, die in den Konsulaten der Billigflaggen-Staaten günstig Seemannspatente (Gewerbebefugnisse) kaufen konnten. Dafür mussten sie nicht die berufsqualifizierenden Abschlüsse vorweisen, die deutsche Seeämter für ein amtliches Befähigungszeugnis verlangt hätten.

Die aus der Fusion der Reedereien Bremer Lloyd und Hapag 1971 hervorgegangene Hapag-Lloyd – damals die größte Reederei der Welt – forcierte diese Entwicklung in Deutschland. Der Verband der Deutschen Reeder (VDR) änderte 1973 seine Satzung und konstituierte sich als freiwillige Tarifgemeinschaft. Die Reeder setzten sich dafür ein, dass Gewerkschaftsvertreter in den Häfen keine Schiffe betreten durften, dass aber „Arbeitswillige“ jederzeit Zugang hatten. Seeleute wurden aufgefordert, die ÖTV zu verlassen oder ihr nicht beizutreten (Geffken 1979: 87). Die Bundesregierung unter Kanzler Helmut Kohl initiierte 1989 in Deutschland ein Zweitregister: Danach durften deutsche Handelsschiffe die deutsche Flagge führen und trotzdem die Besatzungen außerhalb des deutschen Arbeits- und Tarifrechts beschäftigen.

Laut ITF gibt es heute 34 Billigflaggen-Staaten. Panama ist inzwischen der Standort der größten Handelsflotte der Welt. 3548 von insgesamt 3890 Schiffen deutscher Eigentümer sind ausgeflaggt. Die größte deutsche Flotte fährt unter liberianischer Flagge, die zweitgrößte unter der von Antigua.³⁷ Die Methode des Ausflaggens wurde zudem auf weitere

Branchen ausgedehnt, z. B. auf Lkw-Speditionen und Fluglinien (Kummer u. a. 2006).

4.2 Discount- und Handelsketten: Das „Harzburger Modell“ als Unternehmensstrategie

1962 strukturierten Aldi Nord und Aldi Süd ihre Supermärkte nach dem Discount-Prinzip um (Aldi = Albrecht-Discount): Die Kette der Gebrüder Albrecht konzentrierte sich auf wenige, aber häufig verkaufte Waren, kleine und schmucklose Verkaufsräume, hohe Mengenrabatte bei den Lieferanten, niedrige Verkaufspreise. Beide Aldi-Konzerne sind gesellschaftsrechtlich komplex verschachtelt und betreiben mehrere steuersparende Stiftungen, über die nur sehr wenig an die Öffentlichkeit dringt. Ähnlich fungiert die als gemeinnützig anerkannte Dieter-Schwarz-Stiftung laut ver.di in der komplexen Konzernstruktur der Einzelhandelskette Lidl als „steuersparender Parkplatz“ (Schramm-de Robertis 2010: 69).

Zur Methode des rigorosen Kostensparens gehört bis heute auch das möglichst knappe Personal – überwiegend in Teilzeit – mit Allroundeinsatz, hoher Arbeitsdichte, rigoroser Überwachung und unvergüteten Überstunden. Schon in den 1970er Jahren führte Aldi bei seinen Mitarbeitern den Status „Geringverdiener“ ein: mit einer Entlohnung von maximal 410 DM pro Monat. Gezielt versucht man offenbar nicht nur „regulär“ Beschäftigte, sondern auch Azubis oder ältere Filialleiter und untere Manager

*Das Aldi-System –
ein deutsches
Eigengewächs*

³⁷ Auskunft von Franziska Heine, ver.di-Vorstandsverwaltung, 3.12.2012.

aus Kostengründen aus dem Unternehmen zu drängen (Straub 2012: 188). Als Anreiz wurde für die Verantwortlichen, die ihre Filiale betriebsratsfrei halten und dadurch auch die Betriebskosten senken, ein Belohnungssystem geschaffen.

Das Aldi-System war keine spontane Erfindung der Albrecht-Brüder. Vielmehr übernahmen sie zunächst das „Harzburger Modell“. ³⁸ Es wurde seit 1962 von der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft in Bad Harzburg verbreitet. Die Akademie war 1956 von Professor Reinhard Höhn gegründet worden. „Delegation von Verantwortung“ und „Führen im Mitarbeiterverhältnis“ waren die Stichworte. Mitbestimmung wurde prinzipiell abgelehnt.

In seinem Standardwerk legte Höhn dar, dass die Aufgaben der Mitarbeiter so eng und präzise wie möglich definiert werden und mit den Methoden der Führung abgestimmt sein müssen (Höhn 1979). Die Bundeswehr und viele Firmen übernahmen das Modell. ³⁹ Seit den 1990er Jahren orientiert sich Aldi an US-Managementkonzepten und nannte sein eigenes Konzept um in Aldi Management System (AMS).

Ergebnis dieser Managementstrategien ist, dass Aldi Süd bis 2010 in seinen 1500 Filialen vollständig betriebsratsfrei blieb. Als in München der erste Versuch an der Wahlbehinderung durch die Geschäftsleitung scheiterte,

hatten die Beschäftigten Angst, ihre betriebsverfassungsmäßig verbrieften Rechte weiter wahrzunehmen. ⁴⁰ Seit in den 1980er Jahren die Versuche zur Gründung von Betriebsräten zunahmen, bedient sich Aldi Nord der Angebote professioneller Union-Buster. So finanzierte Aldi Nord auf Beschluss seines Verwaltungsrats die gelbe Gewerkschaft Arbeitsgemeinschaft Unabhängiger Betriebsangehöriger (AUB). Sie war ursprünglich heimlich vom Siemens-Vorstand als Alternative zur IG Metall aufgebaut worden. Aldi Nord übernahm verdeckt jahrelang die Personalkosten eines AUB-Referenten, der die bei Aldi exklusiv vertretenen AUB-Betriebsräte schulte. Bei der heimlichen Umwegfinanzierung half eine Essener Kanzlei. ⁴¹

Als Gutachter fungierte Professor Volker Rieble vom Zentrum für Arbeitsbeziehungen und Arbeitsrecht (ZAAR), der darlegte, dass die Bestechung von Betriebsräten und Gewerkschaftsvertretern „nicht von vornherein strafbar“ sei. ⁴² Eine Kanzlei half bei der Vorbereitung von falschen Zeugenaussagen vor dem Arbeitsgericht, so wurde unwidersprochen berichtet (Straub 2012: 121 f.). Die Ulmer Kanzlei Urwantschky Dangel Borst & Partner sowie die Essener Kanzlei Schmidt von der Osten Huber sind darauf spezialisiert, Aldi-Mitarbeiter, die der Discounter loswerden will, nicht zu kündi-

³⁸ Susanne Amann/Janko Tietz: Konzern im Kontrollrausch, in: Der Spiegel, 18/2012, S. 65.

³⁹ Führungsmodell mit Problemen, in: Der Spiegel, 35/1989.

⁴⁰ Bernd Kastner: Die Aldi-Süd-Revolution: ein Betriebsrat, in: Süddeutsche Zeitung, 17.5.2010.

⁴¹ Uwe Ritzer/Klaus Ott: Aldi hat heimlich Gegenorganisation zu Verdi gefördert, in: Süddeutsche Zeitung, 11.5.2010.

⁴² Klaus Ott/Uwe Ritzer: Aldi wehrt sich, in: Süddeutsche Zeitung, 17.5.2010.

*Aldi-Nord nutzt AUB,
um ver.di auf
Distanz zu halten*

*Aldi-Süd weitgehend
betriebsratsfrei*

gen, sondern dazu zu bewegen, Aufhebungsverträge zu unterzeichnen.⁴³ Detekteien führen getrickste Testkäufe durch und bauen verdeckte und ungenehmigte Überwachungskameras ein.

Andere, später gegründete Discounter und Konkurrenten wie Lidl, Netto und die mittlerweile aufgelöste Drogeriemarktkette Schlecker (die 2012 in die Insolvenz ging) sind für vergleichbare Praktiken bekannt (ver.di 2004; 2006; Bormann 2007). Die 1994 von der Supermarktkette Tengelmann (Tengelmann, Kaiser's) gegründete Handelskette KiK (Abkürzung für „Kunde ist König“), inzwischen Deutschlands größter Textildiscounter, hat die vergleichsweise niedrigen arbeitsrechtlichen Standards und die Mitbestimmungsfeindschaft der Branche um eine weitere Stufe unterboten. So beauftragte KiK die Auskunft Creditreform, viermal im Jahr die finanziellen Verhältnisse des Bestandspersonals zu überprüfen und gegebenenfalls Entlassungen vorzunehmen oder die Situation anderweitig auszunutzen.⁴⁴ In den 3200 KiK-Filialen gab es 2010 keinen einzigen Betriebsrat (Schramm-de Robertis 2010: 52).

Durch die internationale Expansion der deutschen Discounter exportieren diese ihre Praktiken in Tausende von Filialen in den neuen Märkten insbesondere Ost- und Südeuropas. In den USA, dem Heimatland des bekanntermaßen besonders mitbestimmungsfeindlichen Weltmarktführers Walmart, sind dies ohnehin vertraute Praktiken (Bianco 2006).

Nicht nur die eigenen Beschäftigten werden bei Löhnen, Arbeitsverhältnissen und Mitbestimmung unter Druck gesetzt, sondern auch die Beschäftigten der zahlreichen Lieferanten, die z. T. exklusiv für die Discounter arbeiten. So haben Aldi und Lidl Hunderte Zulieferer allein in Deutschland: von Bäckereien über Schlachtbetriebe und Molkereien bis hin zu Blumenhändlern. In diesen Zulieferbetrieben sind die Arbeits- und Sozialstandards oftmals noch prekärer, da sie nicht im Blick der Öffentlichkeit stehen (Wallraff 2008). In noch schärferem Maße gilt dies für die Discounter-Lieferanten aus den Niedriglohnstaaten Asiens wie China, Bangladesch und Pakistan. Hier werden die Lieferanten mit extrem niedrigen Dumping-Werklöhnen gegeneinander ausgespielt und erpresst (Bianco 2006).

Aldi und Lidl traten 2007 und 2008 der Business Social Compliance Initiative (BSCI) bei und verpflichteten sich zu fairen Arbeitsbedingungen; dies gilt allerdings nur für ihre asiatischen Lieferanten, nicht in Deutschland. Doch die Kontrolle ist mangelhaft. Auch ein von KiK inzwischen beschlossener „Verhaltenskodex“ hat an den Praktiken so gut wie nichts geändert.⁴⁵

Infolge gewerkschaftlicher Kampagnen zur Durchsetzung von Betriebsratgründungen bei Lidl und Schlecker, die insbesondere von ver.di durchgeführt wurden, sind die Discounter unter Druck geraten. Das *offen ausgesprochene* Ziel,

Sozial-Dumping durch Zulieferer

Textil-Discounter KiK legt die Latte noch tiefer

⁴³ Susanne Amann/Janko Tietz: Konzern im Kontrollrausch, in: Der Spiegel, 18/2012, S. 69.

⁴⁴ Sabine Pütz: Discounter KiK: Jagd auf arme Mitarbeiter, Panorama/NDR, 22.7.2010.

⁴⁵ Christoph Lütgert: Die KiK-Story: Die miesen Methoden des Textildiscounters, Panorama/NDR, 7.4.2010.

betriebsratsfrei zu bleiben, haben viele, wie z. B. Aldi, aufgegeben. Bei Aldi Nord bestehen zahlreiche Betriebsräte, die jedoch fast ausschließlich durch die gelbe Gewerkschaft AUB gestellt werden. Bei Aldi Süd gibt es so gut wie keine Betriebsräte.

Bei Lidl konnten bisher in über 3000 deutschen Filialen nur knapp 10 Betriebsräte gegründet werden; das dürfte auch damit zusammenhängen, dass Lidl als vermeintliche Alternative die Stelle eines Ombudsmannes eingerichtet hat.⁴⁶ Bei Media Markt, zur Handelsguppe Metro gehörend, gibt es in 236 Niederlassungen mit 17.000 Mitarbeitern nur zwei Betriebsräte.⁴⁷ Bei Rewe gibt es nach Angaben der ARD-Sendung „Der Rewe-Check“ nur in ein bis zwei Prozent der Filialen einen Betriebsrat.⁴⁸

4.3 Systemgastronomie: Fastfood-Ketten werden mitbestimmungsfrei

McDonald's, 1940 in den USA gegründet, ist heute mit 32.000 Restaurants in über 100 Staaten die umsatzstärkste Fastfood-Kette der Welt. Die ersten europäischen Niederlassungen gründete der Konzern 1971 in den Niederlanden und in Deutschland. McDonald's Deutschland Inc. hat seinen rechtlichen Sitz in der größten Finanzoase der Welt, im US-Bundesstaat Delaware (Royle/Towers 2002: 86).

Um niedrige Löhne, Teilzeitarbeit als Normalarbeitsverhältnis und Folgsamkeit bei den

Beschäftigten in Deutschland durchzusetzen, griff der Konzern zunächst auf die bevorzugte Anstellung von Aussiedlern, später von Studenten, Migranten, dann auch von Empfängern von Arbeitslosengeld II zurück. Unsichere Lebenslagen, mangelnde Kenntnisse der Sprache sowie der Sozial- und Arbeitsrechte wurden so gezielt ausgenutzt.

„McDonald's ist grundsätzlich ein gewerkschaftsfreies Unternehmen und will das auch bleiben“ – so das öffentliche Bekenntnis (Nolting 2004: 12). Rechtswidrige Kündigungen oder erpresste Aufhebungsverträge für Betriebsratsaktivisten waren in der Bundesrepublik in den ersten drei Jahrzehnten nach Gründung der ersten Filialen 1971 eher die Regel als die Ausnahme (NGG 1999: 5-25). Bis Ende der 1990er Jahre brachte der Konzern in Deutschland immer wieder hohe Summen auf, um durch die Zahlung von Abfindungen an Beschäftigte, die einen Betriebsrat oder gar einen Gesamtbetriebsrat für die Filialen einer Stadt gründen wollten, die Etablierung von Mitarbeitervertretungen zu verhindern. Die Angebote lagen zwischen 5000 und 200.000 DM. Die Kölner Boulevardzeitung „Express“ berichtete 1995 über die versuchte Gründung eines Gesamtbetriebsrates in allen Kölner McDonald's-Filialen. Dies hatte McDonald's mit einem Angebot verhindert: 46 Beschäftigte, darunter acht Betriebsräte, unterzeichneten für Beträge zwischen 5000 und 90.000 DM Aufhebungsverträge.⁴⁹

⁴⁶ Auskunft zu Aldi und Lidl von Ulrich Dalibor, Leiter der Fachgruppe Einzelhandel bei ver.di, 6.12.2012.

⁴⁷ Stefan Weber: Media Markt: Konflikt mit Verdi. Betriebsratsfreie Zone, in: Süddeutsche Zeitung, 17.2.2011.

⁴⁸ Eva Lindenau/Frauke Steffens: Der Rewe-Check, ARD, 7.1.2013, 20.15-21.00 Uhr.

⁴⁹ Rolf Langenhuisen: McDonald's kauft sich von Betriebsräten frei, in: Kölner Express, 7.12.1995.

Später bemühte sich McDonald's, Beschäftigte und Filialleiter eigener Wahl in die Betriebsräte zu befördern, teilweise mit Hilfe der Scheingewerkschaft Union Ganymed. Ganymed, ein Nachfolger des Deutschen Handlungsgewerkschaftenverbands (DHV) und Mitglied im Christlichen Gewerkschaftsbund (CGB), hatte schon damals nur 1500 Mitglieder.

Eine andere Methode, um die Tarifbindung zu umgehen und die Gründung von Betriebsräten, vor allem von Gesamtbetriebsräten, zu erschweren, war die verstärkte Einführung des Franchise-Systems, also des Verpachtens der Lizenz zum Betreiben von McDonald's-Filialen an ehemalige Filialleiter oder andere Kleinunternehmer. Inzwischen betreibt McDonald's nur noch etwa 15 Prozent der deutschen Filialen direkt.

Fast zwei Jahrzehnte lang weigerte sich McDonald's in Deutschland, in Verhandlungen über einen Tarifvertrag einzutreten. Dann gründete die Kette 1988 den passenden Arbeitgeberverband selbst: den Bundesverband der Systemgastronomie (BdS). Als Geschäftsführer engagierte man Thomas Heyll, der zuvor Sekretär der Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen (HBV, heute ver.di) gewesen war.⁵⁰ Den Verband, dem die wichtigsten Systemgastronomie-Ketten angehören, dominiert McDonald's bis heute. Der BdS betreibt vielfältige Lobbyarbeit. So lädt er Arbeitsrichter ebenso wie Bundestagsabgeordnete zu einem

eintägigen Praktikum (*food court*) in ein Mitgliedsrestaurant ein.⁵¹ McDonald's ist Mitglied in der Amerikanischen Handelskammer in Deutschland und trat beim CDU-Parteitag 2012 als Co-Sponsor auf.

1989 schloss der BdS einen ersten Tarifvertrag mit der Gewerkschaft Nahrung, Genuss und Gaststätten. Als die NGG mehr verlangte, erpresste McDonald's die Gewerkschaft erfolgreich damit, dass man andernfalls zu Union Ganymed als Tarifpartner wechseln werde. Die NGG gab nach (Royle/Towers 2002: 96). Aber auch diese Vereinbarungen auf niedrigem Niveau werden bis heute häufig nicht eingehalten, z. B. die Gehaltserhöhung nach einem Jahr und die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall.⁵² Die generelle Einstellung zu Gewerkschaften und Mitbestimmung scheint sich nicht sonderlich verändert zu haben. Noch 1999 fanden sich auf einem liegen gelassenen Personalzettel eines Filialleiters folgende Charakteristika von Beschäftigten: „Sie ist eine Nutte von der Gewerkschaft“; „arbeitet eng mit Arschloch von der NGG zusammen“ (NGG 1999: 11).

Mit ähnlichen, inzwischen meist abgemilderten Methoden arbeiten derzeit einige Dutzend Gastronomieketten. Die meisten sind Mitglied im BdS. Der Verband betont heute, dass sich alle Mitglieder an die mit der NGG abgeschlossenen (niedrigen) Tarifverträge halten. Jedoch wird gleichzeitig versucht, keine Betriebsräte zuzulassen, so dass die korrekte

*Das Franchise-System erschwert
Organisierung und
Mitbestimmung*

*McDonald's gründet
neuen Arbeitgeberverband*

⁵⁰ Jakob Moneta: Gegen „Kapitalismus ohne Gewerkschaften“, in: SoZ – Sozialistische Zeitung, Nr. 17, 19.8.1999, S. 6, www.vsp-vernetzt.de/soz/991706.htm, abgerufen 29.3.2012.

⁵¹ www.bundesverband-systemgastronomie.de, abgerufen 24.10.2012.

⁵² Johannes Schulten: Ja keine Mitbestimmung, in: junge Welt, 6.11.2011.

Gelbe Betriebsratslisten gefördert

Anwendung der Verträge nicht gewährleistet werden kann. In wie vielen Filialen von McDonald's, Burger King usw. heute in Deutschland Betriebsräte existieren, ist nach Auskunft der NGG nicht bekannt.⁵³

4.4 Paket- und Briefzustelldienste: Outsourcing als Geschäftsmodell

United Parcel Service (UPS), 1907 in den USA gegründet und seit 1919 unter dem Firmennamen UPS firmierend, ist mit 400.000 Mitarbeitern der weltweit größte Paketzusteller. 1976 eröffnete er seine erste Niederlassung außerhalb der USA, und zwar in der Bundesrepublik Deutschland (Neuss/Rhein). Sie ist mit europaweiten Aufgaben die größte UPS-Niederlassung außerhalb der USA.

UPS hat durch Outsourcing ein flächendeckendes System des Lohndumpings geschaffen; die früheren Angestellten sind entweder scheinselfständige Unternehmer, die ihr Transportfahrzeug selbst finanzieren müssen, oder die Fahrer sind bei Subunternehmen angestellt, die häufig selbst wieder Subunternehmer beauftragen. Die Einkommen liegen hier bis zu 30 Prozent niedriger als bei den wenigen noch „regulären“ Arbeitsplätzen.⁵⁴

Inzwischen haben sich in den 73 Regionalstandorten immerhin 22 Betriebsräte etabliert.⁵⁵ Dabei fördert UPS allerdings gelbe Betriebsratslisten, z. B. die Arbeiterunion, die von einem Manager, von Supervisoren und Personalreferenten geführt werden.⁵⁶ Im Gesamtbetriebsrat sind die Gelben in der Mehrheit. Bei Betriebsratsmitgliedern, die der Gewerkschaft ver.di angehören, sucht die Geschäftsleitung nach Kündigungsgründen.⁵⁷

Der Deutschlandchef der UPS-Abteilung Labour Relations, Gert Schröder, ist zugleich Vorsitzender des Komitees „Social and Labour Affairs“ in der Amerikanischen Handelskammer in Deutschland. Das Komitee entwickelt Forderungen zur Deregulierung von Arbeitsverhältnissen und macht Lobbyarbeit in Berlin und Brüssel.⁵⁸ Es organisiert Seminare zum Arbeitsrecht in Zusammenarbeit mit der Kanzlei Freshfields, die zugleich UPS rechtlich vertritt.

Nach UPS kamen weitere Unternehmen auf den Markt, übernahmen dessen Methoden und entwickelten sie weiter. Das Sub-Subunternehmenssystem wurde am aggressivsten von Hermes (Otto Group) ausgebaut: Per Werkvertrag mit niedriger Entlohnung vergibt Hermes die Auslieferungsaufträge an Satellitendepot-Betreiber; diese wiederum vergeben die Aufträge

53 Auskunft der NGG-Hauptverwaltung Hamburg, 28.11.2012.

54 Daniel Behruzi: Stempeln beim WC-Gang, in: junge Welt, 1.9.2012.

55 Auskunft von Franziska Heine, ver.di-Vorstandsverwaltung, 3.12.2012.

56 Dave Candle: Skandalöse Rechtswidrigkeiten gegen ver.di-Betriebsräte durch Mitglieder der UPS-Geschäftsleitung, www.netzwerk.it.de/projekte/galeere/ffm/document.2005-06-12, zuletzt geändert am 24.8.2008, abgerufen 25.10.2012.

57 ver.di Stuttgart: Schwerbehindertenvertreter wird schikaniert, Pressemitteilung 11.9.2012; Daniel Behruzi: Erneut Stress bei UPS, in: junge Welt, 18.10.2012.

58 www.amcham.de/public-affairs/social-labor-affairs.html, abgerufen 2.11.2012.

an Subunternehmer, die selbst weitere Subunternehmer beauftragen. Kein Auslieferer steht in einem Rechtsverhältnis zu Hermes. So können Tarifverträge und Sozialversicherungspflichten umgangen werden.⁵⁹

Der Paketzusteller-Markt in Deutschland wird heute neben UPS von vier Konzernen beherrscht: DHL (Deutsche Post), Hermes, DPD (gehört zu La Poste, Frankreich) und GLS (gehört der britischen Royal Mail). Weitere größere Unternehmen sind TNT und Fed Ex. Bei transo-flex hat 2007 ein Private-Equity-Investor die Niederlassungen in selbstständige GmbHs umgewandelt und so die Einzelbetriebsräte wie auch den Konzernbetriebsrat ausgehebelt (Rügemer 2007).

4.5 Schlachtbetriebe: Domäne von Leiharbeit und Werkverträgen

In den 1980er Jahren begannen Schlachtbetriebe, aus Beschäftigten selbstständige Ausbeiner und Fleischzerleger zu machen und auf Werkvertragsbasis zu beschäftigen. Diese hatten zwar ihr eigenes Werkzeug, waren aber in Wirklichkeit scheinselbstständig: Sie hatten nur einen Arbeitgeber und handelten auf dessen Anweisungen. Auch kommunale Schlachthöfe bedienten sich solcher Praktiken. Nach dem Zusammenbruch der sozialistischen Staaten wurde diese Art Scheinselbstständigkeit weiter ausgebaut. Vermittler und Schleuser brachten rumänische und bulgarische Leihar-

beiter dazu, sich als selbstständige Subunternehmer anzumelden. Das ersparte den Schlachtbetrieben die Sozialabgaben und führte dazu, dass Gewerkschaften in dieser Branche ihre Basis verloren.

Dieses neue Anstellungssystem über Werkverträge ist heute das dominante Beschäftigungsmuster in der Fleischindustrie. In den Schlachthöfen arbeiten heute 20 Prozent Festangestellte, 5 Prozent Leiharbeiter und 75 Prozent Werkvertragnehmer. Die Werkvertragnehmer sind mit in der Regel 7,50 Euro Stundenlohn nicht nur niedriger bezahlt als Leiharbeiter, sondern sind auch hinsichtlich Arbeitsbedingungen, Arbeitsschutz und Beschäftigungssicherheit schlechter gestellt (Klein-Schneider/Beutler 2013: 144; NGG 2012).

Unternehmen in verschiedenen EU-Staaten offerieren im Werkvertragsgeschäft jeweils spezielle Dienste, die der Auftraggeber je nach Bedarf miteinander kombinieren kann: So wirbt Abator im polnischen Glogow die Arbeitskräfte an, das niederländische Unternehmen Groenflex organisiert den Transport nach Deutschland und die Unterkünfte. In Kooperation mit den deutschen Unternehmen MK Meatproduction und maiale werden die Werkvertragnehmer dann z. B. an den Schlachtbetrieb Gustoland in Oer-Erkenschwick (Westfleisch, 1200 Mitarbeiter) vermittelt (Dietenberger 2012: 10). Das rumänische Unternehmen Salamandra vermittelt sowohl für Rewes Fleisch-Tochterunternehmen Brandenburg wie auch für

In deutschen Schlachthöfen kaum noch Festangestellte

⁵⁹ Monika Wagener/Ralph Hötte: Das Hermes-Prinzip, ARD, 3.8.2011; Monitor, 27.1.2011.

*1,02 Euro pro
Schwein, mehr als
14 Stunden Arbeit
am Tag*

den Marktführer Vion untertariflich bezahlte Werkvertragnehmer aus Rumänien.⁶⁰ Meist wird der rumänische Mindestlohn bezahlt.

Die Hans-Böckler-Stiftung ließ deren Arbeitsbedingungen untersuchen: Die Werkvertragnehmer aus Polen, Bulgarien, Lettland, Serbien, Ungarn und sogar Korea „schufteten für einen Euro und weniger die Stunde“ (Doelfs 2012). Die Stundenlöhne werden oft noch weiter abgesenkt, weil Akkordvorgaben schwer zu erfüllen sind: Pro geschlachtetes Schwein werden mitunter nur 1,02 Euro gezahlt. Die Arbeitszeiten werden bei Bedarf auf bis zu 14 Stunden pro Tag ausgedehnt. Als bei einem Werkvertragsunternehmen ein Betriebsrat gegründet werden sollte, kündigte Danish Crown den Vertrag und holt sich seitdem die Schlachter über eine neue Werkvertragsfirma (ebd.).

Ausländische Schlachtkonzerne wie Tulip und Danish Crown haben sich wegen der für sie günstigen Arbeitsverhältnisse in Deutschland angesiedelt beziehungsweise deutsche Schlachthofketten wie Moxsel, Nordfleisch und Südfleisch aufgekauft. Danish Crown etwa kaufte einen Schlachthof in Essen mit der Folge, dass von den ehemals 1200 Mitarbeitern jetzt 1000 als Niedriglohnbeschäftigte vornehmlich aus Osteuropa über Werkverträge beschäftigt werden.⁶¹ Von den 6000 Mitarbeitern der Schlachtkette Tönnies sind lediglich 2400 beim Unternehmen direkt angestellt.⁶²

Marktführer unter den Schlachtbetrieben in Deutschland ist die Vion Food Group mit Sitz in den Niederlanden.

Wesentliche Mit-Antreiber dieser Entwicklung waren und sind Discounter wie Aldi und Supermarktketten wie Edeka.⁶³ Zudem hat sich die Bundesrepublik auf Kosten anderer EU-Staaten inzwischen zum führenden Fleischexportland entwickelt. Von 6,8 Millionen Tonnen Schlachtfleisch im Jahr 2011 wurden 2,8 Millionen exportiert, das sind etwa 40 Prozent (Verband der Fleischwirtschaft 2012: 40). Der weltweite Export in mittlerweile 120 Länder wird über German Meat koordiniert.⁶⁴

4.6 Fazit: Eine neue Unternehmenskultur macht Schule

Die genannten Vorreiter haben schon lange vor den Änderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen neue Standards in der Praxis durchgesetzt. Das waren zunächst Insellösungen, die lange Zeit als Ausnahmen galten. Dazu gehörten als unmittelbare Maßnahmen gegenüber den Beschäftigten die systematisch ausgeweitete und niedrig bezahlte Teilzeitarbeit, Scheinselbstständigkeit und Konzepte autoritärer Personalführung.

Weitere Kernelemente der Strategien dieser „Pioniere“ waren die Ablehnung von Tarifverträgen, die Bekämpfung und Bestechung

60 www.rosenheim-oberbayern.ngg-bayern.net, abgerufen 7.1.2013; Der Rewe-Check, ARD, 7.1.2013.

61 Thomas Oechsner: Sauerei im Schlachthof, in: Süddeutsche Zeitung, 15.11.2010.

62 Hans Leyendecker/Jürgen Nitschmann: Der Fleischkrieg, in: Süddeutsche Zeitung, 17.5.2010.

63 Marcus Rohwetter: Und bist du nicht billig ..., in: Die Zeit, 7.4.2004.

64 www.germanmeat.org, abgerufen 15.11.2012.

von Betriebsräten, massive Be- und Verhinderung von Betriebsratsgründungen, schließlich auch die Finanzierung und Neubelebung gelber Gewerkschaften sowie der Aufbau eigener Arbeitgeberverbände.

Wir haben in diesem Kapitel Vorreiter derartiger Aktivitäten in der Geschichte der Bundesrepublik seit den 1970er Jahren dargestellt.

Solche Vorreiter traten immer wieder auf, wenn neue Branchen entstanden oder Branchen sich umstrukturierten oder wenn billigere Geschäftsmodelle aufkamen. Weitere Vorreiter im Bereich der Werkverträge – wir haben exemplarisch die Schlachthöfe genannt – sind heute in den Branchen Bau, Pflege und Versandhandel (Amazon) tätig (Siebenhüter 2013: 17-41).

5. Das systematische Vorgehen gegen Betriebsräte – Union-Busting in Deutschland

Das im vorigen Kapitel dargestellte systematische und offene Vorgehen gegen Betriebsräte und gewerkschaftliche Interessenvertretung bleibt allerdings nicht auf die hier genannten Branchen und Unternehmen beschränkt. Vielmehr ist zu beobachten, dass die in den Vorreiterbereichen bereits durchgesetzten Praktiken sich zunehmend auch in anderen Branchen und Arbeitsmarktbereichen ausbreiten. Ausgehend von dieser Beobachtung haben wir Fallstudien durchgeführt, in denen Ursprünge, typische Verläufe und das konkrete praktische Vorgehen in Konflikten systematisch dargestellt werden.

Leitfaden-Interviews mit Betroffenen

Für die folgende Darstellung haben wir intensive Interviews mit amtierenden ebenso wie mit teils sogar mehrfach gekündigten Betriebsratsmitgliedern und Initiatoren von (gescheiterten) Betriebsratsgründungen geführt. Kursiv gesetzte Textteile sind den Interviews entnommen; sie wurden sprachlich überarbeitet, um den Lesefluss und das Verständnis zu verbessern. Wir haben sie anonymisiert, da die Betroffenen andernfalls negative Konsequenzen zu befürchten hätten.

Die Bekämpfung bestehender Betriebsräte folgt anderen Gesetzmäßigkeiten als die Verhinderung einer Betriebsratsgründung; sie wird daher gesondert betrachtet.

Neu gegründete Betriebsräte besonders gefährdet

Ein besonderes Augenmerk verdienen neu gegründete Betriebsräte, die – wie im Fall der Systemgastro Niedersachsen – in sich (noch) nicht gefestigt sind. Sie müssen sich ihr Standing und das dafür nötige Wissen erst erarbeiten und stehen häufig unter starkem Druck, wenn die Betriebsratsgründung gegen den er-

klärten Willen der Unternehmensleitung erfolgt ist.

Verbreitung von Betriebsräten in Deutschland

Es gibt keine genauen Zahlen zur Verbreitung von Betriebsräten in Deutschland, sondern nur repräsentative Schätzungen. Die bislang umfangreichste Studie, die sogenannte BISS-Studie, gibt Auskunft über den Stand der Mitbestimmung im Jahr 2005 (Hauser-Ditz 2009). Sie geht von 110.000 Betriebsratsgremien in Deutschland aus. Detlef Ullenboom fasst den Stand der Erkenntnisse im Jahr 2009 wie folgt zusammen: Nur 22 Prozent aller deutschen Betriebe besitzen eine Interessenvertretung nach dem Betriebsverfassungsgesetz. Die BISS-Studie berücksichtigt dabei nur Betriebe mit mehr als zehn Beschäftigten. In Großbetrieben mit mehr als 500 Beschäftigten liegt die Betriebsratsquote allerdings bei über 90 Prozent. In solchen Betrieben arbeiteten im Jahr 2005 immerhin 20,3 Prozent aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten.^(a) Andere Vertretungsorgane (AVO), die keine gesetzlichen Rechte haben, repräsentierten immerhin geschätzte 11 Prozent aller Beschäftigten in Betrieben mit mehr als zehn Arbeitnehmern, vor allem in der Dienstleistungsbranche (Ullenboom 2009; Hauser-Ditz 2009). Allerdings liegen zum Phänomen der AVO

seit 2004 keine neuen Zahlen vor (vgl. Ellguth/Kohaut 2013).

Eine Auswertung des IAB-Betriebspanels^(b) ergab, dass im Jahr 2012 schätzungsweise nur 9 Prozent aller infrage kommenden Betriebe in Deutschland (also solche mit mehr als fünf Beschäftigten) einen Betriebsrat hatten. Aufgrund der gut organisierten Großbetriebe wurden in der Privatwirtschaft Westdeutschlands schätzungsweise 43 Prozent der Beschäftigten (in Ostdeutschland 36 Prozent) durch einen Betriebsrat vertreten. Der Trend ist abnehmend, die Forscher weisen auf „ausgedehnte betriebliche Vertretungslücken“ und „weiße Flecken in der Tarif- und Mitbestimmungslandschaft“ hin (ebd.).

(a) Beschäftigtenanteile nach Betriebsgröße 1994 bis 2005 in Deutschland, IAB-Kurzbericht 23/2008.

(b) Das IAB-Betriebspanel ist eine repräsentative Arbeitgeberbefragung, die im Auftrag des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) jährlich durchgeführt wird und nach dessen Angaben knapp 16.000 Betriebe umfasst. Das IAB ist eine Forschungseinrichtung der Bundesagentur für Arbeit.

5.1 Die Bekämpfung von etablierten Betriebsräten

Auch wenn Gewerkschaften und Betriebsräte in Deutschland formal voneinander getrennt sind, gilt die Regel: Nur wo ein Betriebsrat existiert, können Arbeiter und Angestellte dauerhaft offen als Gewerkschaftsmitglieder im Betrieb auftreten; und nur dort gelingt es Gewerkschaften, sich langfristig in der Belegschaft zu ver-

ankern. Grund ist vor allem der besondere Kündigungsschutz für Betriebsratsmitglieder sowie die Förderung ihrer Aktivitäten, z. B. durch die Bereitstellung nötiger Infrastruktur, von Weiterbildungen und Beratungsangeboten.

Wir haben 75 Fälle von Angriffen auf gewählte und anerkannte Betriebsräte gefunden, die durch Presseveröffentlichungen gut dokumentiert sind. Mit fünf dieser Betriebsräte haben wir Leitfaden-Interviews geführt. Zum einen handelte es sich um einen neu gegründeten Betriebsrat in der Systemgastronomie, der direkt nach Amtsantritt unter starken Druck durch das Management geraten war; ein weiterer Betriebsrat war 2002 in einem neu gegründeten Unternehmen entstanden und erzielte 2006 eine gewerkschaftliche Mehrheit. In weiteren drei Fällen waren es fest etablierte Gremien, die z.T. seit den 1980er oder 1990er Jahren bestanden und eine lange persönliche Kontinuität besaßen.

Die Maßnahmen des Unternehmens richteten sich im Fall des neu gegründeten Betriebsrats der Systemgastro Niedersachsen sowohl gegen die Person des Betriebsratsvorsitzenden als auch gegen das Gremium an sich („Wir brauchen keinen Betriebsrat“). In den anderen Fällen versuchten die jeweiligen Unternehmensleitungen mit verschiedenen Methoden günstige Mehrheiten im Betriebsrat zu lancieren. Gegen bestimmte Betriebsratsmitglieder wurde mit konstruierten Kündigungen und anderen Zermürbungstaktiken vorgegangen. Die Betriebsratsgremien wurden hierbei nicht grundsätzlich in Frage gestellt, sondern vielmehr standen entweder der Einfluss der Gewerk-

Kündigungen sollen Betriebsratsmehrheit kippen

► **Tabelle 1:**

Bekämpfung von Betriebsräten in Beispielunternehmen

Betrieb ^(a)	Betroffene ^(b)	Gewerkschaft	Mitarbeiterzahl	Gründung des Betriebsrats
Systemgastro Niedersachsen	Karla G.	NGG	> 20	2010
Briefzusteller	Siegmar Q.	ver.di	> 300	2002
Systemgastro Hessen	Nouri O./Tanja T.	NGG	> 50	vor 1994
Paketdienstzentrale	Adnan T.	ver.di	> 2400	vor 1992
Chemiebetrieb	Ingolf U.	IG BCE	> 500	vor 1980

^(a) Phantasienamen, redaktionell geändert. ^(b) Anonymisiert und redaktionell geändert.

Quelle: eigene Darstellung

Gewerkschaft als ‚Bedrohung von außen‘

schaft („Betriebsrat ist fremdgesteuert“; „Wir sind eine Familie und brauchen hier keine Roten“) oder besonders exponierte Arbeitnehmervertreter („Betonkopf“, „Hardliner“, „unbelehrbarer Ideologe, der das Unternehmen gegen die Wand fährt“) im Fokus.

Ursprünge der Konflikte

Ein Betriebsrat wird nur in seltenen Fällen bekämpft, weil er prinzipiell unerwünscht ist, sondern weil er konkrete Verbesserungen erstreiten kann bzw. dem unternehmerischen Interesse an größtmöglicher Gestaltungsfreiheit Grenzen setzt. Die häufigsten Konflikte entzündeten sich laut Auskunft der Interviewpartner an Fragen der Flexibilität, von Arbeitszeiten, der Arbeitsorganisation und des Arbeitsklimas. Auch führen tarifliche Belange wie die Höhe der Löhne oder Lohnunterschiede häufig zu Auseinandersetzungen.

In der Systemgastro Niedersachsen war eine Flut von Überstunden offenbar der Hauptgrund für die Gründung eines Betriebsrats:

„Gerade auch am Grill. Die haben 220 bis 240 Stunden im Monat gearbeitet. Eine Betriebsvereinbarung über die Arbeitszeiten und den Urlaub wollten wir“ (Karla G., Systemgastro Niedersachsen).

Ein häufiges Thema sind Überstunden. Hier gehen die Interessen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern deutlich auseinander. Auf die Frage nach den Erfolgen seiner Betriebsratstätigkeit beim Briefzusteller antwortet Siegmar Q.: *„Wir haben ein paar Betriebsvereinbarungen rausgeholt: Arbeitszeitkonto, alle Überstunden sind freiwillig zu leisten. Bei über 25 Plusstunden muss sich der Vorgesetzte mit dem Arbeitnehmer verständigen, wann diese Stunden abgebaut werden. Über 50 Überstunden darf keiner machen. Da dreht die Geschäftsleitung schon seit zwei oder drei Jahren dran“* (Siegmar Q., Briefzusteller).

In der Paketdienstzentrale ging die Überstundenfrage noch weiter. Hier gehörte es zur Unternehmenspolitik, neue Beschäftigte zunächst mit befristeten Verträgen und geringen

Massive Überstunden, unregelte Arbeitszeiten

Wochenstundenzahlen einzustellen. Um einen akzeptablen Monatslohn zu erhalten, waren diese Arbeiter auf exzessive Überstunden angewiesen. Für das Unternehmen bedeutete das einerseits ein Reservoir an Flexibilität, andererseits konnte die Personalleitung Angestellte durch die Gewährung von Überstunden belohnen oder durch deren Entzug bestrafen. Dabei agierte das Unternehmen laut Adnan T. offenbar auch außerhalb gesetzlicher Regelungen: *„2010 haben wir festgestellt, dass der Arbeitgeber die Mitarbeiter dort, wo die Flugzeuge sich bewegen [zur Be- und Entladung am Frachtterminal, A. d. Vf.], teilweise über 15, 17 Stunden hat arbeiten lassen. Sie haben aber auf der Stechkarte nur 10 Stunden eingetragen, und die restlichen sechs, sieben Stunden wurden auf ein Schmierblatt notiert, und die Mitarbeiter haben das als Gutschrift irgendwann mal erhalten“* (Adnan T., Paketdienstzentrale).

In der Paketdienstzentrale führte die diskriminierende Behandlung nach Erkrankungen zu ernststen Konflikten zwischen Betriebsrat und Personalmanagement: *„Der Arbeitgeber hat alle, die länger krank gewesen waren oder aus einer Krankheit zurückkamen, an einem Band versammelt und da arbeiten lassen wie auf einem Schauplatz: Das ist hier das Krankenband, die Behinderten und so“* (Adnan T., Paketdienstzentrale).

Konfliktverläufe

Im Fall von Systemgastro Niedersachsen war eine ausgefeilte Dramaturgie der beständig gesteigerten Eskalation zu beobachten, beginnend mit der Verweigerung, Fortbildungsseminare für den Betriebsrat zu bezahlen, über persönliche Bespitzelung bis in den privaten Bereich hinein bis hin zu einem 7,5-stündigen „Personalgespräch“, das wie ein Kreuzverhör geführt wurde. *„Eigentlich war das von Anfang an schwierig. Vom ersten Tag an. Bei uns war das nie harmonisch. 2010 haben wir uns gegründet und von da an mussten wir uns um jeden Zettel streiten“* (Karla G., Systemgastro Niedersachsen).

Die Unterstützung des Betriebsrats, der bei seiner Gründung 17 Stimmen von insgesamt 21 Wahlberechtigten erhalten hatte, die meisten bei der NGG organisiert, sank durch die Einschüchterung der Belegschaft mittels verschiedener Methoden sukzessive drastisch auf am Ende zwei bis drei Personen, die zunehmend isoliert wurden: *„Die anderen haben sich nicht offen zu erkennen gegeben im Betrieb, dass sie noch hinter mir stehen. Nur mal ein Briefchen oder Zettelchen oder so“* (Karla G., Systemgastro Niedersachsen). Die Betriebsratsvorsitzende wurde außerhalb der Arbeit bespitzelt, teilweise durch ihre eigenen Kollegen, und mittels juristischer Finten mehrfach fristlos gekündigt.

Der 2002 gegründete Betriebsrat im Briefzusteller-Unternehmen erlebte ein turbulentes Auf und Ab. Siegmund Q. beschreibt die wechselhafte Geschichte des Gremiums, dem er seit 2006 angehört: *„2002 war der Betriebsrat ar-*

*Personalgespräch
als Kreuzverhör*

*Illegale Arbeitszeiten,
dubiose Zeiterfassung*

beitbergesteuert ohne Ende. 2006 bekamen wir als ver.di drei von elf Mandate. Wir haben in den zwei Jahren geschafft, dass fünf oder sechs Leute zu ver.di gewechselt sind, konnten dann die Neuwahl initiieren, und dann gab es einen reinen ver.-di-Betriebsrat. 2011 gab es dann wegen Auflösung des Betriebsrates wieder eine Wahl und dann war ver.di wieder im Hintertreffen mit nur drei Plätzen“ (Siegmar Q., Briefzusteller).

Im Chemiebetrieb gelang es der neuen Personalleitung die jahrelang sicheren Mehrheitsverhältnisse im Betriebsrat zu drehen. *„Am Tag nach der Wahl hat die Personalleitung im Betriebsrat interveniert: Ihr habt eine Verantwortung für den Betrieb. Wenn ihr den Ingolf als Vorsitzenden wählt, dann geht der Betrieb den Bach runter“ (Ingolf U., Chemiebetrieb).*

Ingolf U. hatte mit Abstand die meisten Stimmen erhalten. Als der Betriebsrat bei seiner konstituierenden Sitzung seinen Vorsitzenden wählte, war er der einzige Kandidat. In der geheimen Wahl unterlag er jedoch mit sechs zu sieben Stimmen. Schließlich wurde er u. a. wegen Beleidigung und Verstoßes gegen das Gebot der vertrauensvollen Zusammenarbeit mehrfach abgemahnt, dann mit Zustimmung des Betriebsrats fristlos gekündigt. Er konnte sich dagegen erfolgreich zur Wehr setzen, um Ende 2012 nach gut einem halben Jahr wieder an seinen Arbeitsplatz zurückzukehren.

Im Fall der Systemgastronomie Hessen berichtet Nouri O., dass die gewerkschaftlich gut organisierte Belegschaft während seiner Zeit als Vorsitzender seit 1994 etwa 28 Filialleiter

verschlissen habe: *„Die Geschäftsleitung hatte denen gesagt: Das ist deine Aufgabe, den Betriebsrat hier rauszukriegen. Natürlich haben sie es nicht geschafft. Die mussten wieder gehen“ (Nouri O., Systemgastro Hessen).* Diese relative Macht war allerdings teuer erkaufte. Nouri O. fühlte sich schon seit Mitte der 1990er Jahre unter verstärkter Beobachtung durch die Personalleitung. Er war offenbar so wachsam, dass er keine Angriffsfläche bot. 2011 setzte die Geschäftsleitung schließlich renommierte Rechtsanwälte sowie Detekteien ein, um den Betriebsrat zu zerschlagen. Die Auseinandersetzung lief über ein Jahr und endete mit Abfindungen. Nicht nur der Betriebsrat, sondern auch die Mehrheit der bisherigen Belegschaft wurde erfolgreich aus der Filiale entfernt.

Konfliktfelder und Methoden des Union-Busting

Die Union-Busting-Strategien, die von professionellen Dienstleistern und Beratern entworfen und implementiert werden, sind modular zusammengesetzt und so an die speziellen Gegebenheiten des jeweiligen Betriebs und der Branche angepasst. Sie variieren im Grad der gegenüber Einzelnen eingesetzten Härte sowie in der einkalkulierten Rechtsübertretung und -missachtung. Im Folgenden schildern wir häufig auftretende Bestandteile, die sich in eine Gesamtstrategie einfügen:

Vom Management geförderte Oppositionsgruppen. In den USA gründen Union-Buster sogenannte „Vote No Committees“ in Betrieben, in denen eine Gewerkschaftswahl bevorsteht.

Im Zuge unserer Nachforschungen konnten wir für Deutschland ähnliche Formen identifizieren. Es handelt sich um Initiativen, die scheinbar aus der Belegschaft kommen, aber zumeist von Personalleitung und Vorgesetzten angestoßen werden. Berater gewährleisten das Coaching und Briefing der führenden Köpfe. Mitunter erhalten die beteiligten Angestellten finanzielle Zuwendungen oder es werden ihnen Privilegien gewährt.

Die Paketdienstzentrale tat sich durch akribische Vorbereitung der Betriebsratswahl hervor:

„Bei uns hat ein Labor Relations Manager kandidiert. Zwei Gruppenleiter hat er [auf seine Liste] mitgenommen und zwei normale gewerblich angestellte Frauen, die im Nachhinein alle befördert worden sind oder mehr Geld erhalten haben.“ Von einer fairen Wahl konnte hier kaum die Rede sein: *„Wir haben 600 neue Mitarbeiter, die ganz leicht zu beeinflussen sind [zumal sie in der Probezeit sind oder befristete Verträge haben; A. d. Vf.]. Erst haben sie alle Gruppenleiter organisiert, danach wurden alle neuen Mitarbeiter informiert, wen sie halt wählen sollen“* (Adnan T., Paketdienstzentrale).

Mit Hilfe dieser Gruppen wird im Betrieb Stimmung gegen gewerkschaftlich orientierte Betriebsratsmitglieder gemacht. Das kann eine Initiative sein, die nach dem Motto „Betriebsrat ja, aber nicht diesen“ offen gegen den Betriebsrat auftritt und seine Abwahl fordert. Die Initiative kann auch auf die Aufstellung einer

gelben Liste zur Betriebsratswahl abzielen oder diese bis zur Gründung einer gelben Hausgewerkschaft oder eines alternativen Vertretungsorgans hinauszögern (siehe dazu Kapitel 6.2).

Siegmar Q. berichtet über die Methoden einer gelben Gewerkschaft in seinem Betrieb: *„Also als die GVPZ⁶⁵ endlich einen Briefkasten in Köln hatte [also eine offizielle Büroadresse; A. d. Vf.], da gab es aktive Abwerbe-Versuche von Betriebsratsmitgliedern. Denen wurde schon offeriert, was für ein schönes Leben man als GVPZ-Betriebsrat führen kann. Mit eigenem Büro, eigenem Auto und eigenem Budget“* (Siegmar Q., Briefzusteller).

Im Fall von Systemgastro Niedersachsen ging diese Strategie von einer Kerngruppe von vier überzeugten Betriebsratsgegnern und Freunden der Geschäftsleitung aus. Ein oft eingesetztes Mittel sind Unterschriftensammlungen, die für die Absetzung des amtierenden Betriebsrats, dessen Rücktritt oder für Neuwahlen plädieren. *„Die Betriebsleitung hat den Protestbrief gegen den Betriebsrat zirkulieren lassen. Auch Ausländer haben unterschrieben, die das eh nicht lesen konnten. Ich habe die später angerufen und die haben gesagt: Ich wusste nicht, was in dem Briefstand“* (Karla G., Systemgastro Niedersachsen).

Kampf um Einzelne. Die Geschäftsleitungen versuchen einzelne Mitglieder des Betriebsrats umzustimmen oder dazu zu bewegen, das Gremium zu verlassen, beispielsweise durch

Personalmanagement beeinflusst Betriebsratswahlen

Gezielte Demontage: Unterschriften gegen Betriebsrat gesammelt

⁶⁵ Name geändert.

Bestechung durch Beförderung

Abwerbung, Beförderung oder indem Privilegien angeboten werden. So kann entweder eine Mehrheit im Gremium gekippt oder das Gremium selbst mangels Ersatzkandidaten zur Auflösung gebracht werden. *„Nach zwei Jahren hat der Arbeitgeber einige Betriebsräte befördert zum Supervisor Manager, die dann ihr Amt niedergelegt haben“* (Adnan T., Paketdienst-Zentrale). *„Da gab es einen Kollegen, der wollte schon lange versetzt werden, und einen Tag, nachdem das geklappt hatte, ist der aus dem Betriebsrat ausgestiegen“* (Siegmar Q., Briefzusteller).

Im Chemiebetrieb ging die Lenkung der Betriebsratsmehrheit durch die Geschäftsleitung ziemlich weit: *„Nach der Wahl kam ein Schreiben der Geschäftsleitung an den Betriebsrat, mich in meiner Arbeit zu mäßigen. Ich hab dann versucht, im Betriebsrat zu erreichen, dass das zurückgewiesen wird. Das wurde abgelehnt. Daraufhin habe ich eine persönliche Stellungnahme im Betrieb verteilt. Ich kriegte zwei Abmahnungen“* (Ingolf U., Chemiebetrieb). Ingolf U. hat dagegen geklagt und gewonnen. Das hat ihn nicht davor bewahrt, später aus ähnlichen Gründen fristlos entlassen zu werden – was ebenfalls vor Gericht keinen Bestand hatte.

Maulkorb. Bemühungen, Betriebsratsmitglieder wegen öffentlicher oder halböffentlicher Äußerungen zu belangen, gehören zum Standardrepertoire. Das Betriebsratsmitglied wird in seinem Recht angegriffen, in einem demokratischen Diskurs seine Meinung zu äußern. Häufige Begründungen sind: Beleidigung der Geschäftsführung, Geschäftsschädigung („Kun-

den springen ab“), Geheimnisverrat, Verstoß gegen das Gebot der vertrauensvollen Zusammenarbeit (BetrVG). Dass diese Konstruktionen in den meisten Fällen vor Gerichten scheitern, hindert die Strategen nicht daran, sie beständig einzusetzen. *„Wir hatten im September eine Betriebsversammlung. Danach wurde mir unterstellt, ich hätte die Belegschaft aufgewiegelt, den Betriebsfrieden zu stören“* (Ingolf U., Chemie-Betrieb).

Karla G. erhielt eine von mehreren fristlosen Kündigungen durch Systemgastro Niedersachsen mit der Begründung, sie hätte angeblich mit der Presse gesprochen und negative Berichterstattung provoziert. Häufig anzutreffen ist auch der Vorwurf, Kollegen seien von Gewerkschaftern bedroht oder eingeschüchtert worden – Grundlage kann ein offenes Gespräch unter Kollegen sein, ob man nicht am Streik teilnehmen wolle.

Eindringen in die Privatsphäre. Das Übergreifen der betrieblichen Konflikte in die Privatsphäre der Betroffenen gehört zu den verheerendsten Effekten des Union-Busting. Hierfür werden Detekteien oder – in großen Unternehmen – spezialisierte Abteilungen eingesetzt, die Einzelne offen observieren, mitunter auch im direkten Wohnumfeld. In einem unserer Interviews wurde geschildert, wie Detektive einer Unternehmensstabsstelle in das Kinderzimmer eines Betroffenen gespäht oder sich in der Tiefgarage eines Wohnhauses zu schaffen gemacht hatten (Adnan T., Paketdienstzentrale). Es gehört bisweilen zum erkennbaren Kalkül, dass sie dabei gesehen wurden. Folgen bei

Offene Observation des Privatlebens

den Betroffenen sind etwa Schlafstörungen und zeitweilige Arbeitsunfähigkeit, in einigen Fällen seelische, psychosomatische oder physische Erkrankungen. Zu den psychologischen Taktiken gehört es dabei auch, Abmahnungen und Kündigungen kurz vor dem Wochenende zuzustellen, oftmals per Eilboten mit persönlicher Übergabe. So dringt das belastende Schriftstück in Freizeit und Familie, zumal die Betroffenen am Wochenende keine Gelegenheit haben, sich über Anwälte oder Gewerkschaften Hilfe und Beratung zu holen.

Die Betriebsratsvorsitzende Karla G. wurde von einem externen Mitarbeiter eingeschüchtert, der in Diensten der Personalleitung stand. Sie arbeitete in einem Nebenjob in einer Kneipe:

„Das war donnerstags, und freitags war ich zum arbeiten im Ratskeller. Das ist in so einer Seitenstraße, und dann sagten Gäste, da fährt so ein Spinner ohne Licht rum, mit Berliner Kennzeichen. Und das war mir schon bei Tanja aufgefallen so ein Auto mit Berliner Kennzeichen. Jedenfalls ist dann einer rausgegangen und hat den angehalten und hat gefragt, ob er ihm helfen könnte. Und dann meinte er, nein, er käme mit rein. Und dann kam er rein und meinte: ‚Ach Karla, können wir mal nach hinten gehen?‘ Und ich bin auch noch weg von den Gästen, ich blöde Kuh, weil ich diesen Aufruhr nicht wollte. Und dann hatte er wieder das Schreiben dabei und meinte, ob ich mir das jetzt überlegt hätte zurückzutreten. Ich habe Nein gesagt und er meinte wieder, das wäre doch besser für alle und ich müsste doch verstehen, dass das auch besser für mich wäre. Es könnten ganz schlim-

me Dinge geschehen. Ich habe gesagt, ich mache das nicht. Dann ist er weggefahren und eine Stunde später mit der Assistentin der Betriebsleitung Nadine C. zurückgekommen. Und mit seiner Lebensgefährtin. Den Gästen hatte ich das nicht so richtig erklärt, wer das gewesen war. Und dann kam die Nadine an und meinte: ‚Das war es für dich. Du schreibst jetzt sofort deine fristlose Kündigung.‘ Die Gäste dachten, das wäre die Mafia. Ich habe gesagt, ich mache das nicht. Die meinten dann, ich könnte nicht arbeiten, wenn ich krank geschrieben wäre. [Sie war aufgrund psychischer Belastung infolge von Mobbing für die Arbeit in der Systemgastronomie krank geschrieben; A. d. Vf.] Ich habe gesagt, dass das alles seine Richtigkeit hat. Dann ist die total ausgeflippt. Der Typ hatte noch so ein Wortgefrotzel mit ein paar Gästen. Dann sind die alle aus dem Laden gestürmt, wieder ins Auto. Dann haben die Gäste gesagt: Die fotografieren von draußen. Dann war mir klar, der kommt gleich rein zum Fotografieren. Dann bin ich in die Küche, habe meine Jacke geholt. Da kam der rein und der eine Gast sagte auch gleich: ‚Verpiss dich – du bedrohst hier die Bedienung!‘ Aber der ist stur stehen geblieben. Sobald er mich sehen konnte, hat er mich fotografiert. Die Gäste hat er auch fotografiert. Und von da an sind die jeden Freitag gekommen“ (Karla G., Systemgastro Niedersachsen).

Die Wahl des richtigen Zeitpunkts. Wenn eine professionelle Konfliktführung stattfindet, wird der Zeitpunkt der Aktionen strategisch gewählt. Bereits aus den wenigen Interviews

Krankheiten und Zusammenbrüche als gesundheitliche Folgen

Betriebsratsgründung ist verbrieftes Recht, das schwer durchzusetzen ist

ergab sich eine deutliche Tendenz in diese Richtung. Karla G. erzählt: *„Im Oktober war ich in Urlaub, und da hat mir ein Assistent vorher den Tipp gegeben: ‚Stell dir vor, du hast eine total beliebte Betriebsratsvorsitzende und du kommst nicht zwischen Belegschaft und Betriebsrat. Was würdest du machen, wenn die in Urlaub geht?‘ Eine Versammlung, habe ich gesagt. Bingo! Also habe ich die zwei Tage vor dem Urlaub nachts noch den Betriebsrat zusammengeholt und habe denen gesagt: Die Geschäftsleitung wird versuchen, euch unter Druck zu setzen. Ich war zwei Stunden in der Luft. Da bekam ich schon die SMS, dass in der Woche danach Betriebsversammlung ist und Anwesenheitspflicht für alle“* (Karla G., Systemgastro Niedersachsen).

Ähnlich ist die Situation, wenn die zuständigen Gewerkschaftssekretäre in Urlaub gehen. In Göttingen hat der Discounter netto 2012 mehrere gewerkschaftlich organisierte Filialen handstreichartig schließen lassen, als die ver.di-Sekretärin Katharina Wesenick im Urlaub war.

5.2 Die Verhinderung von Betriebsratsgründungen

Bei einem internen Workshop der IG Metall stellte ein Gewerkschaftssekretär im November 2012 folgende Beobachtung in den Raum: *„Die Gründung eines Betriebsrats kommt heutzutage in vielen Fällen einem Arbeitskampf gleich – und der Konflikt wird von Arbeitgeberseite auch genauso geführt.“* Eine weitere Teilnehmerin, die im IG-Metall-Projekt „Betriebe ohne Be-

triebsräte“ (BOB) tätig ist, sagte: *„Wenn du versuchst einen Betriebsrat neu zu gründen, dann kämpfst du quasi im Feindesland.“*

Der älteste der von uns untersuchten Fälle stammt aus dem Jahr 2000. Er fand in einer mittelständischen IT-Firma statt, die von einem ausländischen Investor gekauft wurde und danach profitabel aufgestellt und in ein europäisches Konsortium integriert werden sollte. Drei Fälle stammen aus den Jahren 2011/2012. Zwei davon betreffen Supermärkte, einer einen mittelständischen Metallbetrieb.

Eine Sonderstellung nimmt der Fall eines Briefzustellers ein, der seit nunmehr dreieinhalb Jahren die Gründung eines Betriebsrats mit ganz eigenen Methoden verhindert. Das Unternehmen wird ständig umgebaut, so dass bislang keine verwertbare Wählerliste erstellt werden konnte. Jeden Erfolg von Betriebsratsinitiatoren und Gewerkschaft vor Gericht konterte das Unternehmen mit einem weiteren Umbau seiner Struktur, mit Umbenennungen oder Rechtsformänderungen, die wieder neue Klagen auf Herausgabe einer Wählerliste nötig machten. Hier wird der oben beschriebene Rechtsnihilismus (siehe These 11, S. 8) in besonders offensichtlicher Weise auf die Spitze getrieben.

Wir gehen nach derselben Darstellungsmethode vor wie im vorangehenden Kapitel 5.1, „Die Bekämpfung von etablierten Betriebsräten“.

Ursprünge der Konflikte

Betriebsratsgründungen sind meist mit konkreten betrieblichen Problemen, neuen oder nicht

► Tabelle 2:

Die Verhinderung von Betriebsratsgründungen

Betrieb ^(a)	Betroffene ^(b)	Gewerkschaft	Mitarbeiterzahl	Versuchte Gründung
Zweigelt + Partner (IT-Firma)	Kalle K.	ver.di	> 100	2000
Briefzusteller XLS	Manfred W.	ver.di	> 60	2008
Discounter Hessen	Olga B./Milutin P.	keine	> 20	2011
Supermarkt Karo	Hubert H.	ver.di	> 50	2011
Callcenter CBA	Rico S./Robert T.	ver.di	> 300	2012
Schaltkästen Hinz	Rudi K.	IG Metall	> 500	2012

^(a) Phantasienamen, redaktionell geändert. ^(b) Anonymisiert und redaktionell geändert.

Quelle: eigene Darstellung

eingelösten Ansprüchen der Belegschaft oder konkreten Verletzungen arbeitsrechtlicher Standards verbunden. Zur Initiierung einer Betriebsratswahl bedarf es einerseits einer konkreten Motivlage, andererseits allerdings auch in der Belegschaft anerkannter „Aktivisten“, die mit Durchsetzungsvermögen und spezifischen persönlichen Kompetenzen ausgestattet sind.

Motive von Betriebsrats-Initiatoren. In den von uns untersuchten Fällen waren die Betriebsrats-Initiatoren schon lange in der Firma; sie genossen sowohl bei Kollegen als auch Vorgesetzten und Kunden Ansehen und waren häufig mit zusätzlichen Kompetenzen ausgestattet, die in ihrer Position nicht zur Entfaltung kamen: etwa eine Hotelfachfrau mit jahrelanger Berufserfahrung, die nun als Kassiererin arbeitet; ein politisch aktiver Studienabbrecher im Callcenter; ein Facharbeiter, der als Leihar-

beiter schon sämtliche Betriebe der Konkurrenz kennengelernt hatte und stets zu den Besten seiner Abteilung gehörte; ein pleitegegangener Kurierunternehmer, der nun als lohnabhängiger Briefzusteller arbeitet; ein ehemaliger Hausbesetzer und Antifa-Aktivist, der nun in der IT-Branche arbeitet. Hinter dem Wunsch, ein demokratisches Mitbestimmungsorgan ins Leben zu rufen, haben wir verstärkt Motive gefunden, die in der als mangelhaft empfundenen Arbeitsorganisation, dem Führungsstil und der Firmenkultur lagen. Die Initiatoren von Betriebsratsgründungen sind häufig von Form und Inhalt der Arbeit unterfordert. Sie fühlen sich von ihren Vorgesetzten unterbewertet (finanziell, menschlich oder auch in ihrer Position in der Hierarchie) und verfügen über Ressourcen und Netzwerke, um über den Tellerrand zu schauen. Viele von ihnen besitzen Selbstbewusstsein und Motivation, was sie in Konflikt mit willkürlich oder autoritär handelnden Vor-

Betriebsrats-Initiatoren häufig besonders kompetente Mitarbeiter

gesetzten bringt. Sie haben außerdem weniger Angst als viele ihrer Kollegen, stattdessen die Gewissheit, bei Entlassung eine andere Stelle zu finden, weil sie besonders qualifiziert sind.

Motive der Beschäftigten. Die Motive, die zur Gründung von Betriebsräten anspornen, ähneln weitestgehend den Motiven bei Konflikten mit etablierten Betriebsräten: Niedriglohn und Lohndumping, exzessive oder willkürliche Verpflichtung zur Leistung von Überstunden (siehe Kapitel 5.1). In den Interviews mit Betriebsratsgründern stießen wir auf einige Besonderheiten, die wir für erwähnenswert halten und anhand einiger Beispiele illustrieren möchten.

Gerade bei Discountern und Supermärkten scheint eine regelrechte Hire-and-Fire-Kultur in Bezug auf langjährige Mitarbeiter gängige Praxis zu sein. Hubert H. sagt dazu: *„Leute, die zu teuer werden, fliegen als Erste, auch z. B. wenn man eine Führungskraft ist und schon ein paar Jahre da ist. Das war in meinem Fall auch so. Die ganz hohen Führungskräfte können kosten, was sie wollen. Nur alle, die im Verkauf sind, müssen ganz billig sein“* (Hubert H., Supermarkt Karo).

Ein wesentliches Motiv für den Versuch, einen Betriebsrat zu gründen, ist das als schikanös und willkürlich empfundene Verhalten von Führungspersonen. Beim Supermarkt Karo war dies so im Fall eines als Choleriker bekannten Vorgesetzten: *„Der machte seinen Rundgang. Also erst zu Obst und Gemüse, Frischekontrolle. Wir hatten zwei Krankmeldungen, also waren wir noch nicht richtig fertig. Da hat er schon gemeckert, dass da noch Paletten standen. Und*

dann hat er Himbeeren gefunden, die verschimmelt waren, und hat die mir dann vor den Kunden vor die Füße geschmissen. Der hat auch dem Leiter der Warenannahme ein Paket Margarine hinterhergeworfen, eine Palette umgekippt, die schräg stand“ (Hubert H., Supermarkt Karo).

Die Beschäftigten bei Schaltkästen Hinz hatten besonders unter Personalgesprächen im Büro zu leiden, wie Rudi K. schildert: *„Die greifen sich einen raus. Meistens einen Schwachen, der wird dann ins Büro gerufen, angeblich zu einem Vieraugengespräch. Da sitzen dann aber vier Leute und dann wird massiv Druck gemacht“* (Rudi K., Schaltkästen Hinz).

Außer der Übernahme (oftmals lokal verwurzelter) Unternehmen durch einen internationalen Investor gibt es eine zweite Sollbruchstelle, die beständig Konflikte hervorruft: der Übergang vom Vater (von der Mutter) auf den Sohn (die Tochter) in einer patriarchalischen Firmenkultur. Rudi K. formuliert es so: *„Seit der Junior am Hebel ist, ist der Laden den Bach runtergegangen. Kann sehr gut reden und verkaufen. Aber mit der Menschenführung – die stimmt gar nicht. Meines Erachtens ist der auch einfach mit der Firma überfordert“* (Rudi K., Schaltkästen Hinz).

Der Wendepunkt: Jetzt gründen wir einen Betriebsrat. In sämtlichen Fällen können klare Punkte identifiziert werden, an denen die einzelnen Initiatoren für sich entscheiden, das Risiko einer Betriebsratsgründung einzugehen. Beim Metallbetrieb Schaltkästen Hinz hatte dieser Schritt eine lange Vorlaufzeit. Es wur-

*Lohndumping,
Überstunden,
Arbeitsverdichtung*

*Schutz vor Willkür
und Kündigungen*

den sogar recht deutliche Versuche unternommen, die Geschäftsführung zur Kursänderung zu bewegen: „Im Sommer 2010 hat ein Mitarbeiter einen handschriftlichen Brief geschrieben, hat all die Probleme angesprochen, von A bis Z. Hat es gut formuliert, aber knallhart geschrieben und den Brief haben über neunzig Leute unterschrieben. Den haben wir dem Chef persönlich zugestellt. Der hat ihn nicht beachtet. Die ersten drei, die unterschrieben haben, die hat er zu sich bestellt. Und hat die gefragt, was das sollte, und hat die mehr oder weniger abgewatscht. Da kam der Entschluss, wir gründen einen Betriebsrat“ (Rudi K., Schaltkästen Hinz).

In den beiden von uns untersuchten Supermärkten sind die Betriebsrats-Initiatoren aktiv geworden, um sich selbst vor Kündigungen oder Repressalien zu schützen. Der Discounter Hessen beschuldigte plötzlich Mitarbeiter der Filiale des systematischen Diebstahls und begann sie erst zu bespitzeln, dann Einzelne zu versetzen. Hier geschah die Initiative zur Betriebsratsgründung auf Anraten eines Anwalts. Die Kassiererin Olga B. schildert den Vorgang so: „Am 4. Januar ist mir mitgeteilt worden, dass wir verdächtig sind. Also erst Milutin, dann ich und dann noch einer. Und dann haben die mich versetzt in eine Filiale im Industriegebiet. Da habe ich zu dem Filialleiter gesagt: „Das mache ich nicht mit. Da sind Sie bei den anderen mit durchgekommen. Aber bei mir nicht. Ich werde dagegen kämpfen, dass Sie mich hier als Diebin darstellen. Ich habe jetzt fünf Jahre alleine gekämpft, alleinerziehend. Ich war nie

krank. Neun Jahre keinen einzigen Tag Krankenstand“ (Olga B., Discounter Hessen).

Die Übernahme ihres regionalen Unternehmens durch einen internationalen Konzern brachte die Kollegen des Briefzustellers XLS auf die Idee, dass sie etwas unternehmen sollten: „Vorher war es so: Der Chef im eigenen Haus hatte immer ein offenes Ohr. Es war uns klar, dass das beim Briefzusteller XLS nicht der Fall sein wird. Deswegen haben wir gesagt, wir gründen einen Betriebsrat“ (Manfred W., Briefzusteller XLS).

Konfliktverläufe

Auch bei der Verhinderung von Betriebsratsgründungen zeigt sich, dass manche Arbeitgeber und ihre Berater mit einer großen Bandbreite an modular eingesetzten Methoden auf Individuen und Belegschaften einwirken. Mitunter entwickeln sie viel Phantasie, um ihre Möglichkeiten zu vergrößern und Schwachpunkte der abhängig Beschäftigten auszunutzen.

In den meisten von uns untersuchten Fällen waren die Unternehmen und die von ihnen beauftragten Dienstleister erfolgreich darin, die Gründung eines Betriebsrats zu verhindern. Der Discounter Hessen wählte als Mittel willkürliche Versetzungen von Betriebsrats-Initiatoren, so dass diese mit ihrer familiären Situation nicht vereinbare Fahrt- und Dienstzeiten auf sich nehmen mussten, beispielsweise 54 Busstationen An- und Abfahrt plus Spätschicht für eine alleinerziehende Mutter; zwei Wochen Montage im Ausland für einen teilerziehenden Vater. Die Geschäftsleitung gründete einen gelben Betriebsrat, während eine Be-

*Chefignoriert
Verbesserungs-
vorschläge*

*Versetzungen als
Druckmittel*

etriebsrats-Initiatorin im Urlaub war. Im neuen Betriebsrat fanden sich plötzlich Vorgesetzte, die unsere Interviewpartnerin zuvor schikaniert und damit erst den Grund für die Betriebsratsgründung geliefert hatten.

Die beiden Supermärkte (Discounter Hesen, Karo) wandten eine Methode an, die wir „sozialer Tod“ nennen: Dazu gehören gezielter Entzug menschlicher und kollegialer Wärme bei der Arbeit und Mobbing durch Vorgesetzte und Kollegen: Häme, Vorwürfe, Verhöre, Rufmord, Gerüchte, Schikanen (siehe Kapitel 5.3). Diese Methoden sind aus Unternehmenssicht äußerst effizient und hatten in den recherchierten Fällen das „freiwillige“ Ausscheiden ohne Kündigung zur Folge, nicht zuletzt aufgrund der psychischen und körperlichen Folgen. In einem Fall akzeptierte die Mitarbeiterin einer Discounter-Filiale nach längeren Auseinandersetzungen und körperlichen Zusammenbrüchen eine Abfindungsregelung. Ein Betriebsrats-Mitinitiator in einer Filiale der Supermarktkette Karo ging auf ein Versetzungsangebot ein. Nach einem halben Jahr wurde er von seiner neuen Arbeitsstelle – entgegen zuvor gemachten Versprechungen – betriebsbedingt gekündigt, mit Zustimmung des dortigen Betriebsrats, der nach Einschätzung des zuständigen ver.di-Sekretärs als unternehmenshörig gilt. Auch Callcenter CBA blieb betriebsratsfrei. Hier war bereits drei Jahre früher eine Betriebsratsgründung gescheitert. Das Unternehmen patriarchalisch führende Gründerpaar hatte damals versucht, durch die Installation eines alternativen Vertretungsorgans

(AVO) einer erneuten Betriebsratsgründung vorzubeugen.

Die angeschlagene IT-Firma Zweigelt + Partner inszenierte eine aufwendige Firmenversammlung, um die angekündigte Gründung eines Betriebsrates zu verhindern. Bei dieser Versammlung trennte das Management die Belegschaft in zwei etwa gleich große Gruppen, um der einen Gruppe sogleich die kollektive Kündigung mitzuteilen, was zu tumultartigen Szenen führte. Die Restmannschaft – 60 von 120 Mitarbeitern – konnte der Firma später gleichwohl einen Betriebsrat aufzwingen. Die Firma überdauerte das Platzen der Internet-Blase allerdings nur knapp zwei Jahre. Beim Briefzusteller XLS ließ sich der Betriebsrats-Initiator in eine juristische Auseinandersetzung verwickeln, die seit Februar 2010 andauert und um die Aushändigung einer verwertbaren Wählerliste kreist. Der Fall liegt seit dem 22. Juni 2012 beim Bundesarbeitsgericht und wird voraussichtlich im dritten Quartal 2014 verhandelt (7 ABR 53/12).⁶⁶ Die Besonderheit hier war, dass der Aktivist beruflich offenbar völlig unbehelligt blieb.

Den geschilderten Niederlagen bei Betriebsratsgründungen steht unter den sechs von uns untersuchten Fällen nur ein erfolgreicher Versuch gegenüber. Dieser Betriebsrat hat bis heute Bestand. Der Metallbetrieb Schaltkästen Hinz ging zunächst mit gezielten Kündigungen gegen die Betriebsrats-Initiatoren vor. Doch das Unternehmen musste nach langer Auseinandersetzung, die die IG Metall

*Besondere Härte:
soziale Deprivation
und Schock-Aktionen*

*Nur eine Betriebs-
ratsgründung hatte
Bestand*

⁶⁶ Laut telefonischer Auskunft der Geschäftsführung des 7. Senats, BAG Erfurt am 6.3.2014.

in der betrieblichen und regionalen Öffentlichkeit wie auch auf gerichtlichem Wege gegen den Firmenpatriarchen führte, einen Betriebsrat akzeptieren: den ersten in der jahrzehntelangen Geschichte des Unternehmens. Der Sieg war teuer erkauft: Von drei gekündigten Initiatoren der Betriebsratsgründung kehrte keiner in den Betrieb zurück. Zwei fanden neue Arbeit, einer wurde infolge von Depressionen dauerhaft arbeitsunfähig.

Konfliktfelder und Methoden

Unternehmensleitung und Personalmanagement griffen auch bei der Verhinderung von Betriebsratsgründungen auf einen Methoden-Mix zurück, der der Situation, den „Zielpersonen“ und der Firmenkultur entsprechend modular angepasst wurde.

Schikanöse Versetzungen. Eine Methode, besonders um Familienväter und -mütter unter Druck zu setzen, ist die gezielte Versetzung an einen nur schwer und aufwendig erreichbaren Ort. Vor Gericht schildert eine Betroffene den Zynismus des Discounters Hessen in dieser Frage: *„Und dann hat mein Anwalt gefragt: ‚Wisst ihr denn überhaupt, wie die Frau B. mitten in der Nacht nach Hause kommt? Die hat noch ein Kind zu Hause.‘ Da hat der Verkaufsleiter gesagt: ‚Das ist hier keine emotionale Party. Vor Mitternacht wird sie es ja wohl nach Hause schaffen.‘“* (Olga B., Discounter Hessen).

Mit der Methode der schikanösen Versetzung schaffte es auch ein niederrheinischer

Gerüstbauer, einen Arbeiter, der keinen Führerschein besaß, zum Rückzug von der Betriebsratsgründung zu bewegen. Mit öffentlichen Verkehrsmitteln war der neu zugewiesene Arbeitsplatz für den Familienvater nur mit mehreren Stunden täglicher Fahrtzeit zu erreichen.⁶⁷

Die Firma Schaltkästen Hinz kam auf die Idee, Initiatoren der Betriebsratswahl auf Montage ins Ausland zu versetzen: *„Ich sage: ‚Ich kann nicht auf Montage gehen, ich muss mich um meine Tochter kümmern.‘ Meine Freundin geht Vollzeit arbeiten. Die bringt das Kind morgens in den Kindergarten, ich gehe es mittags holen. Weil wir Gleitzeit haben, habe ich um 6 Uhr angefangen, um 15 Uhr war ich fertig und um 15.30 das Kind holen. Das hat immer gut gepasst. Die Antwort war: ‚Du arbeitest hier, nicht deine Familie.‘“* (Rudi K., Schaltkästen Hinz).

Angedrohte Schließung und gezielte Falschinformation. Je nach konjunktureller Lage oder Arbeitslosigkeit in der Region kann die Drohung mit der Betriebsschließung eine große Wirkung entfalten. Das ist in Ostdeutschland noch einfacher als in Westdeutschland: *„Das hat er auch gesagt: ‚Wenn es jetzt einen Betriebsrat gibt, hat er keinen Spaß mehr an der Investition.‘ Aber die feigen Kollegen haben dann nicht den Chef angegriffen, sondern den Mirko: ‚Wenn du den Betriebsrat gründest, kannst du dann damit leben, 300 Arbeitsplätze zu vernichten?‘“* (Rico S., Callcenter CBA).

„Du arbeitest hier, nicht deine Familie“

⁶⁷ Interview mit IG-BAU-Sekretär Reinhard Steffen am 12.10.2012.

Dabei kann es sich ohne Weiteres um gezielt gestreute Falschinformationen handeln.

Die CBA-Belegschaft zeichnete sich durch eine erhöhte Irritierbarkeit durch solcherlei Desinformation aus: *„Da wurde auch ständig von allen behauptet: ‚Wenn ein Betriebsrat kommt, dann muss der jede einzelne Überstunde absegnen.‘ Ich habe denen gesagt, dass das Quatsch ist. Trotzdem sind auch Leute, die studieren [und eigentlich über einen weiteren Horizont verfügen sollten; A. d. Vf.], übelst ausgerastet, weil sie meinten, da würde ihnen jetzt ein Betriebsrat reinfunkeln“* (Callcenter CBA).

Die Methodik gezielter Falschinformationen zur Verhinderung von Betriebsratsgründungen ist bereits von Kate Bronfenbrenner empirisch untersucht worden. Bronfenbrenner nahm die wachsenden Fälle von angedrohten Unternehmensschließungen im Zuge von Wahlen zur Gewerkschaftsanerkennung in den USA unter die Lupe (siehe auch Kapitel 2.1). Bereits 1996 war sie zu der Erkenntnis gekommen, dass dieser Zusammenhang insbesondere durch die Möglichkeiten, Unternehmensteile nach Mexiko zu verlagern, die sich US-Konzernen ab 1992 durch die Freihandelszone NAFTA boten, eindeutig nachweisbar war und diese Strategie stark zugenommen hatte (Bronfenbrenner 1996).

Alternatives Vertretungsorgan. Im Callcenter CBA stießen wir auf ein alternatives Vertretungsorgan (AVO). Es war vier Jahre zuvor eingerichtet worden, um die bereits damals erfolgte Abwehr einer Betriebsratsgründung dauerhaft abzusichern. Die Strategie scheint bis heu-

te erfolgreich zu sein. In dieser AVO-Variante werden von den Arbeitsteams, den unteren Gliederungen am Arbeitsplatz, sogenannte Vertrauensleute gewählt. Sie haben nichts mit der gewerkschaftlichen Tradition des Vertrauensleutenkörpers zu tun. Ein Interviewpartner war Teil solch eines recht simpel gestrickten AVO; Callcenter-Agent Rico S. berichtet: *„Die Sitzungen waren immer nach Schema: Die Firmengründer erzählen, was es Neues gibt. Das waren totale Jubelarien. Die Leute wurden nach Strich und Faden verarscht. Manchmal wurde auch über neue Projekte erzählt, z. B. ein Call-Center auf Malta. Mich als kleines Call-Center-Mäuschen hat das überhaupt nicht interessiert. Immer am Ende eines Vertrauensleute-Meetings gab es Fragen aus der Belegschaft. Das waren ganz banale Geschichten über Brötchen, Toiletten, solche Sachen. Es ging nie um Lohn. Ganz selten mal um Feiertage“* (Robert T., Callcenter CBA).

Einzelgespräche und Kreuzverhöre im Büro.

Eine klassische Methode des Union-Busting sind wiederholte Einzelgespräche mit direkten Vorgesetzten im Büro (vgl. Levitt 1993). Zu solchen kann es in der heißen Phase einer Betriebsratsgründung mehrfach wöchentlich kommen. Mitunter werden spezialisierte und psychologisch geschulte Kräfte aus dem mittleren bis oberen Management hinzugezogen. Die Geschäftsleitung macht sich auf verschiedenen Wegen, auch durch Auskunftseien wie Creditreform, über ihre Mitarbeiter kundig, um gezielt Beeinflussungsmöglichkeiten bei Einzelnen ausfindig zu machen. *„Da hat der Filialleiter für*

*Versuchte
Beeinflussung seitens
des Personalbüros*

alle Pizza ausgegeben. Und danach wurde jeder einzelne Mitarbeiter von der Bereichsleitung ins Büro geholt: ‚Sind Sie für oder gegen einen Betriebsrat?‘ Zwei haben mir davon erzählt. Der eine hat gesagt, das hört sich gut an, der wurde gleich auf eine Liste geschrieben, und der andere, der hat auch gesagt, das hört sich gut an. Und ein oder zwei Tage später hat der Bereichsleiter ihn auf seinem Handy angerufen: ‚Herr Soundso, sind Sie für den Betriebsrat?‘ Hat er gesagt: ‚Ja, eigentlich schon.‘ Hat der Bereichsleiter gesagt: ‚Nein, Sie sind dagegen. Sonst wird das Konsequenzen für Sie geben.‘ Der eine hat eine Freundin, der andere hat ein Kind, der Dritte hat Schulden. Das wissen die. Die informieren sich im Vorfeld über jeden Mitarbeiter, wo sie ihn angreifen können“ (Olga B., Discounter Hessen).

Verpflichtend angeordnete Belegschaftsversammlungen. In den Wochen zwischen dem ersten Aushang zur Wahl eines Wahlvorstandes bis zur eigentlichen Betriebsratswahl wird versucht, die ganze Belegschaft oder Teile während der Arbeitszeit oder häufig auch danach in Betriebsversammlungen gezielt zu beeinflussen. Dabei wird auch gedroht und die Belegschaften werden durch aggressives Auftreten eingeschüchtert. Entlassungsdrohungen kommen ebenso vor wie therapieartige Gruppengespräche, bei denen sich Vorgesetzte konzilient zeigen, Verbesserungen versprechen, zur Kritik ermuntern und Mitarbeiter, die sich gegen die Gründung eines Betriebsrats aussprechen, auf ihre gewerkschaftlich organisierten Kollegen einwirken. Der Call-

center-Agent Rico S. berichtet von einem solchen Treffen: „Es hieß: ‚Wir wollen einiges verbessern, wir machen ein Team-Meeting, dann wollen wir mal über den Betriebsrat reden.‘ Leider war von uns Initiatoren nur der Marcel dabei, also jemand, der sehr ungern vor Leuten redet. Der saß da mit fünfzehn Mitarbeitern und dem Projektleiter, und dann wurde halt alles gegen den Betriebsrat gedreht und wurden Gerüchte erzählt: Nur weil hier drei Studenten, die in ihrem Leben noch nie richtig gearbeitet haben, einen Betriebsrat gründen wollten, haben wir bei Ausschreibungen gleich 15 bis 16 Projekte verloren“ (Robert T., Callcenter CBA).

Da die Zeit zwischen dem ersten Aushang zur Wahl eines Wahlvorstandes und der eigentlichen Betriebsratswahl knapp bemessen ist, werden diese Versammlungen häufig angewandt, mitunter mehrmals pro Woche und in Kombination mit Einzelgesprächen. Die Gesprächsgruppen werden gezielt zusammengestellt und umfassen manchmal nur ausgewählte Teile der Belegschaft. Diese Methode stammt ebenfalls aus den USA (vgl. Levitt 1993), ist dort das am häufigsten verwendete Mittel und wird mit dem Fachbegriff „Captive Audience Meeting“ bezeichnet (Bronfenbrenner 2009b: 10). Die Juristin Elizabeth J. Masson hat diesen Versammlungen eine eigene Studie gewidmet (Masson 2004). Die Methode stellt einen deutlichen Verstoß gegen § 119 des BetrVG dar, wird aber bislang kaum zur Anzeige gebracht, verfolgt oder geahndet.

Auch eindeutig illegale Praktiken werden gezielt eingesetzt

Gezielte Sabotage und inszeniertes Chaos bei Wahlversammlungen. Nach dem Betriebsverfassungsgesetz haben Beschäftigte das Recht, einen Betriebsrat zu gründen. Dies geschieht zunächst durch die Wahl eines Wahlvorstandes in einer Betriebsversammlung. Die zur Wahl stehenden Kandidaten werden dann durch Unterstützungsunterschriften ermittelt und entsprechende Kandidatenlisten beim Wahlvorstand eingereicht. Anschließend kann es eine weitere Betriebsversammlung geben, auf der sich die Kandidaten vorstellen. Daraufhin werden die Kandidaten oder Listen in den Betriebsrat gewählt. In einigen von uns recherchierten Fällen wurde die Betriebsratswahl gezielt gestört und manipuliert. Hier stach der Metallbetrieb Hinz durch besonderen Aufwand und sorgfältige Planung hervor.

Es wurden uns folgende Maßnahmen berichtet, um die Wahl in einem inszenierten Chaos enden zu lassen:

Führungspersonen, die nicht wahlberechtigt waren, nahmen teil; sie weigerten sich trotz eindeutiger Aufforderung des Wahlvorstands, der per BetrVG in diesem Moment das Hausrecht besaß, den Raum zu verlassen. Zudem kandidierten – ebenfalls gegen die Bestimmungen im BetrVG – Führungspersonen. Managementhörige Angestellte postierten sich strategisch geschickt im Raum; sie machten Lärm, Stimmung, mitunter Tumult, um einen Abbruch zu erwirken. Der Metallbetrieb Hinz

hatte für die Wahlveranstaltung eine Lautsprecheranlage aufgebaut, die durch eigenes Personal bedient wurde. Die Redner aus der IG Metall wurden leise gedreht, die Gegner einer Betriebsratsgründung entsprechend lauter. Im Publikum stand ein Stimmungsmacher der Betriebsratsgegner, der mit einem eigenen Mikrofon ausgestattet war. Von einem Chemie-Betrieb aus dem Münsterland wurde uns von ähnlichen Vorfällen während einer Wahlversammlung berichtet. Hier bestand der dringende Verdacht, dass managementhörige Angestellte im allgemeinen Chaos mehrfach gewählt hätten. Zudem hatten Führungspersonen und Gehilfen ganz offen notiert, wenn sich Angestellte positiv über den Betriebsrat äußerten.

Diese Manipulations- und Verhinderungsstrategien bei Wahlversammlungen haben neben der unmittelbaren Störung einen weiteren Effekt, der gegen die Betriebsratsgründung genutzt werden kann: Die so erzeugten Unregelmäßigkeiten können als Grundlage für eine aussichtsreiche juristische Anfechtung der Wahl dienen.⁶⁸

5.3 An der Grenze zur Illegalität: Rechtsnihilismus als Methode

Im folgenden Kapitel betrachten wir besonders aggressive Methoden des Union-Busting, die umso bedeutsamer erscheinen, als sie in der Literatur unseres Wissens bislang nicht be-

Wahlversammlung kann durch geschickte Inszenierung im Chaos versenkt werden

⁶⁸ Der Autoteile-Händler A.T.U. sorgte an den Standorten Werl und Weiden laut Presse auf ähnliche Weise für Unruhe. Siehe: „Unruhe bei A.T.U. um Betriebsrat und Gerüchte“, in: Soester Anzeiger, 20.1.2013, sowie: „A.T.U.-Betriebsratswahl geplatzt“, http://www.oberpfalznetz.de/onetz/3456580-118-atu_betriebsratswahl_geplatzt,1.o.html, 9.11.2012, abgerufen 26.6.2013.

schrieben wurden. Es stellt sich insbesondere bei zwei der unten aufgeführten Punkte die Frage, wo ihre historischen Wurzeln liegen. Die Methode „Sozialer Tod am Arbeitsplatz“ erinnert an Berichte aus der japanischen Unternehmenskultur (vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2010: 5). Die von uns „Shock and Awe“ genannte Methode überrascht durch ihren zugrunde liegenden Rechtsnihilismus, der sowohl den Straftatbestand der Nötigung erfüllt als auch eine langfristig geplante Inszenierung umfasst, die auf konstruierten Prämissen beruht.

Der „soziale Tod“ am Arbeitsplatz

Gemeint ist ein von der Geschäftsleitung angeordneter und von Vorgesetzten überwachter Entzug sozialen, kollegialen Umgangs. Die Opfer dieser Methode wurden weiter im Betrieb belassen, jedoch wurde den Mitarbeitern unter Androhung von Sanktionen verboten, mit ihnen zu sprechen. Bei Zuwiderhandlung mussten die Beschäftigten zu eindringlichen Gesprächen im Personalbüro erscheinen und über die Inhalte ihrer Konversationen mit der Zielperson Auskunft geben. Jeder Schritt der fokussierten Personen wurde teils offen beobachtet, kontrolliert, protokolliert. Der Interviewpartner Hubert H. wurde dadurch so unter Druck gesetzt, dass er einer Versetzung zustimmte – wodurch eine Betriebsratswahl mangels Kandidaten verhindert wurde. Eine andere Interviewpartnerin berichtet von den psychischen und physischen Auswirkungen, die bei ihr bis hin zu Lähmungserscheinungen führten. Die Kassiererin Olga B. berichtete: „Montag habe

ich in die neue Filiale gemusst und da haben die mich alle angeguckt, die haben alle über mich Bescheid gewusst, dass ich die Diebin bin. Die haben mich morgens vor der Tür draußen gelassen, die haben mich nicht in den Laden rein gelassen. Die haben drinnen gesessen und Kaffee getrunken. Ich habe keinen Spind-Schlüssel bekommen, meine Tasche lag offen auf dem Boden rum. Kleidung oder Essen, das ich gekauft habe, da haben sie reingespuckt oder das weggeschmissen. Da ist die Bezirksleiterin vorbeigekommen mit Törtchen, und alle haben sich zusammen hingestellt, und ich habe kassiert. Keiner hat mit mir gesprochen“ (Olga B., Discounter Hessen).

Ganz ähnlich erging es einem weiteren Betriebsrats-Initiator im Supermarkt: „Ich wurde von dem Tag an nur bespitzelt, wurde beobachtet, mit wem ich gesprochen hatte. Die Leute, mit denen ich gesprochen hatte, die mussten dann hoch zur Leitung und berichten, was wir besprochen haben. Der Hausdetektiv hat mich beobachtet, wo ich war. Ich war das rote Tuch, der Buhmann, der mit dem Schreiben von ver.di kam, dass wir jetzt einen Betriebsrat gründen“ (Hubert H., Supermarkt Karo).

Gudrun Z., eine Kassiererin und gewerkschaftliche Vertrauensperson, berichtet: „Die Tür war noch nicht hinter mir zu, da wurde ich angeschrien von einer Kollegin, die die Filialleitung gemacht hat. Es hat niemand mehr mit mir gesprochen im Laden. Ein halbes Jahr habe ich gedacht, ich schaffe es. Aber es ging nicht. Es war ja nachher keiner mehr im Laden, der mit mir gesprochen hat. Weder ‚Guten Morgen‘ noch ‚Auf Wiedersehen‘.“ Diese äußerst effek-

*Soziale Deprivation:
„Keiner hat mit mir
gesprochen“*

tive Methode hat schwerwiegende gesundheitliche Folgen: *„Also, ich hatte einen richtigen Brechreiz, wenn ich auf Arbeit musste. Ich bin, bevor ich los bin, fünf- bis sechsmal auf Toilette. Ich hatte Durchfall, ich hatte Nasenbluten bis zum Geht-nicht-mehr“* (Gudrun Z., Discounter Niedersachsen).

Pathologisierung: „Sie sind krank“

In den Schilderungen von Olga B. findet sich ein wiederkehrendes Motiv, das auch in Gesprächen mit etablierten Betriebsräten zu finden war, die systematisch bekämpft wurden: die Pathologisierung. Den Betroffenen wird suggeriert, sie seien krank, ihr Widerstand sei pathologisch, neurotisch, Folge einer Persönlichkeitsstörung. Die KassiererIn beschreibt, wie ein solcher Vorgang auf sie wirkte: *„Und dann sind der Verkaufsleiter und die Betriebsleiterin gekommen und haben zu mir gesagt: ‚Sie sind krank. Sie müssen in die Psychiatrie. Alle Leute hassen Sie. Sie sollten unbedingt ärztliche Hilfe annehmen.‘ Ich war schockiert, ich war sprachlos“* (Olga B., Discounter Hesen).

Tatsächlich gehen die erforschten Union-Busting-Konflikte recht häufig mit einer zeitweiligen Arbeitsunfähigkeit aus seelischen oder psychosomatischen Gründen einher. Meist nimmt der Druck noch zu, wenn die Betroffenen nach Ablauf der Krankschreibung wieder an den Arbeitsplatz zurückkehren. Die

Krankheit wird von aggressiven Arbeitgebern und Beratern als Zeichen der Schwäche gewertet, als Indikator für einen Erfolg ihrer Gesamtstrategie.

Einem gesellschaftlichen Trend folgend, werden vermehrt mentale Techniken wie Mediation, Supervision und Coaching im Zusammenhang mit Arbeitskonflikten eingesetzt. Sie können im Zusammenhang mit Union-Busting-Konflikten ebenfalls dazu dienen, die Betroffenen zu pathologisieren und den Konflikt von einer kollektiven und im Kern wirtschaftlichen Auseinandersetzung zu einer individuellen oder zwischenmenschlichen Angelegenheit umzudeuten.

„Shock and Awe“ – Die Schock-Methode

Wir sind auf drei Fälle gestoßen,⁶⁹ in denen Unternehmen mit generalstabsmäßiger Planung, Vorbereitung und Durchführung gegen ganze Belegschaften vorgegangen sind. Eine Art psychologischer Kriegsführung, die „Shock and Awe“ (S&A, deutsch: „Furcht und Schrecken“, Schock-Methode) genannt wird.⁷⁰ Die Begrifflichkeit fand als Beschreibung für das US-amerikanische Vorgehen im Irakkrieg Eingang in den deutschen Wortschatz. Dabei wird versucht, durch eine plötzliche Aktion Überraschungseffekte zu nutzen, so dass rechtliche Auseinandersetzungen und Möglichkeiten einer nennenswerten Gegenwehr mit großer Wahrscheinlichkeit nicht zu erwarten sind (vgl.

Häufige Folge: Arbeitsunfähigkeit

⁶⁹ Die Fälle datieren vom Mai 2008, Januar 2011, November 2011, resultierende Arbeitsgerichts- und Strafprozesse endeten 2010, 2012 und 2013. Die Fälle sind durch Prozessbeobachtung, Hintergrundgespräche, in einem Fall durch ein Gruppeninterview mit drei Betroffenen dokumentiert. Aktenzeichen: ArbG Köln 12Ca73 93/11, ArbG Frankfurt a.M. 18 Bv 967/11 | 968/11 | 969/11, LAG Köln 3 Sa 561/12.

⁷⁰ Constanze Stelzenmüller: Schock und Entsetzen, in: Die Zeit, 13/2003.

Klein 2007: 75 ff.). Wir betrachten dieses drastische Vorgehen gesondert, weil es in Deutschland bislang wohl nur in Ausnahmen praktiziert wird. Der Ablauf ist – ausgehend von einem Gruppeninterview mit Betroffenen sowie zwei weiteren Interviews – ähnlich wie ein Drehbuch verfasst. Tatsächlich ist beim Handeln der verschiedenen Akteure und Akteursgruppen auf Seiten des Arbeitgebers eine sorgfältige Inszenierung des Ereignisses erkennbar.

Zu einem vorher verabredeten Zeitpunkt wird der Betrieb von einem größeren Team besetzt, Security-Leute verschließen die Türen, die Arbeit wird zum Stillstand gebracht. Der Betrieb wird in eine Art privates Polizeirevier verwandelt, Verhörraum und Wartezone werden abgetrennt. Nouri O., langjähriger Betriebsratsvorsitzender, berichtet: *„Da kamen sie rein, der Anwalt und der Personalleiter, es war wie ein Überfall. In diesen Nebenräumen haben sie Videogeräte, Laptops und Drucker aufgebaut und haben diese Räume umfunktioniert in eine Art Verhörraum. Der Personalleiter und der Anwalt sagten mir: ‚Schalten Sie Ihr Handy aus! Sie dürfen nicht vom Betriebsratsbüro aus telefonieren.‘ Ich war sprachlos, ich wusste gar nicht, was ich machen sollte, ich war wie gelähmt, da laufen dir 1000 Dinge im Kopf herum. Ich wollte zu Norbert rüber und fragen, was wir machen. Da sagt der Anwalt: ‚Herr O., gehen Sie bitte an Ihre Stelle zurück! Bleiben Sie da, wo Sie sind!‘ Ich hab gesagt: ‚Was Sie hier machen, das ist Freiheitsberaubung!‘ Da hat er mich nur angegrinst“* (Nouri O., Systemgastro Hessen).

Das eingesetzte Personal durchsucht private Spinde und Taschen. Es ergehen Verbote in polizeilichem Stil: Niemand geht raus, keine Gespräche, keine Telefonate! In separaten Räumen werden die Beschäftigten einzeln von Anwälten, Personalleitern und Innerer Revision ins Kreuzverhör genommen. Diese präsentieren als Belastungsmaterial Überwachungsprotokolle, mitunter DVDs mit Ausschnitten aus Überwachungsvideos. Nouri O. wurde es verwehrt, einen Beistand zu den Verhören mitzunehmen: *„Da hat er gesagt: Herr O., Sie sind doch Betriebsrat, Sie brauchen doch keinen Zeugen. Ich hab gesagt: Doch, ich brauche jemanden, sonst führe ich mit Ihnen keine Gespräche. Richtig wütend sagt er: ‚Wir wollten Ihnen nur einen Gefallen tun! Wenn Sie das nicht wollen, dann müssen wir gegen Sie Strafanzeige wegen Eigentumsdelikten erstatten.‘ Hab ich gesagt: Ja, dann machen Sie es“* (Nouri O., Systemgastro Hessen).

Die Angestellten werden z. T. länger als eine Stunde unter Bewachung festgehalten. In einem Fall gibt es zwei Zusammenbrüche: eine Herzattacke und einen Nervenzusammenbruch, über den die Angestellte Tanja T. berichtet: *„Ich hab Panik gekriegt, und dann hab ich irgendwann keine Luft mehr gekriegt, Kopfschmerzen bekommen, ich wollte schon wegen gesundheitlicher Gründe meine Tabletten nehmen. Ich bin aufgestanden und wollte Wasser holen. Auf einmal ist der Ratkowski⁷¹ aufgesprungen und Marco P. hat zu mir gesagt: ‚Wo gehen Sie hin? Wenn Sie jetzt rausgehen, ist das Arbeitsver-*

Freiheitsberaubung und Nötigung

⁷¹ Name geändert.

weigerung!‘ Und dann hat er mich so angepackt an den Ellbogen und hat mich wie ein Stück Scheiße weggeschoben. Und dann ist der Max aufgestanden, ein Kollege. Ich hab dann meine Tablette genommen, Wasser getrunken. Und dann ist ein Kollege umgefallen, und die anderen haben dann angefangen zu schreien. Dann sind der Personalleiter und der Anwalt gekommen mit Kuli und Zettel“ (Tanja T., Systemgastro Hessen).

Langjährige Mitarbeiter werden bewusst kriminalisiert und des Diebstahls beschuldigt: *„Wir sind da rein, die haben die Tür zugemacht, die haben sich hingesezt. Einer war sehr nett zu mir. Aber der andere war ganz böse – guter Bulle, böser Bulle –, und dann hat er mit mir so geschrien, dem ist Schaum runtergekommen vor dem Mund. Hat er zu mir gesagt: Da und da haben Sie eine Karotte gegessen, da und da haben Sie eine Olive gegessen, da und da haben Sie eine Pommes gegessen. Eine Pommes! Ich guck den an, ich denke: Der spinnt! Ich hab gefragt, ob er mich verarschen will oder was?!“ (Tanja T., Systemgastro Hessen).*

Der Anwalt präsentiert daraufhin einen Ausweg und bietet unter dem Hinweis, dass ansonsten eine Anzeige erstattet werde, einen Aufhebungsvertrag an. *„Und dann haben die gesagt: Wer selber seine Kündigung schreibt, kriegt sechs, sieben Monate Geld, kriegt ein gutes Zeugnis, und damit hat es sich erledigt. Auf jeden Fall hab ich das nicht unterschrieben. Er hat dann zu mir gesagt, ich bekäme nirgendwo in Europa mehr einen Job, und die Polizei käme zu mir nach Hause, untersuchte mein Haus. Nach einer Stunde haben die mich raus-*

gelassen, und er hat zu mir gesagt, ich solle meinen Spind leer machen“ (Tanja T., Systemgastro Hessen).

Mehrere Mitarbeiter unterschreiben in einem ersten Impuls. Wir haben von drei Fällen erfahren, bei denen die Betroffenen nach dem ersten Schock zur Gegenwehr übergegangen sind. Das geschah immer juristisch, auf dem Klageweg, mitunter haben sie sich in der Hoffnung auf Unterstützung an Journalisten gewandt, an eine Gewerkschaft oder eine Ortsgruppe der Partei Die Linke. In einem Fall wurde eine Solidaritätsgruppe gebildet.

In keinem der Schock-and-Awe-Fälle waren die bisher bekannten Union-Busting-Anwälte und Berater beteiligt, in zwei Fällen aber renommierte Kanzleien aus dem mittleren bis gehobenen Marktsegment. In einem Fall übernahm eine regionale Gliederung des Unternehmerverbands die Rechtsvertretung. Immer dabei waren verdeckte Ermittler, entweder aus Detekteien oder einer Unternehmens-Stabsstelle, der Inneren Revision. In zwei Fällen wurde die Polizei zum Tatort gerufen, um gegen Beschäftigte zu ermitteln und – so ihre unfreiwillige Rolle im Drehbuch der Akteure – die Drohkulisse zu verstärken. In einem Fall wurde die Polizei von der Belegschaft gerufen, um gegen Freiheitsberaubung und Nötigung vorzugehen und zu ermitteln. Detektive und verdeckte Ermittler beschatteten im Vorfeld die Belegschaft und Betriebsräte. In einem weiteren Fall ließ der Arbeitgeber verschiedene Akteure auf unterschiedlichen Ebenen agieren: Interne Revision, deutschlandweite Personalchefs, eine renommierte Anwaltskanzlei, verschiedene

Das Ziel: Aufhebungsverträge

Detekteien, Security und eine PR-Agentur wurden als Dienstleister herangezogen.

In allen Fällen haben die Unternehmen ihr strategisches Ziel erreicht, selbst wenn sie vor Gericht mitunter empfindliche Niederlagen einstecken mussten, etwa die Wiedereinstellung kriminalisierter Mitarbeiter. Die Betroffe-

nen empfanden es dann zwar als Genugtuung und späten Sieg, von staatlicher Seite recht zu bekommen. Da dieses Recht aber Monate, gar Jahre später gewährt wurde, kehrten sie in ein völlig verändertes, vom Arbeitgeber nach seinen Wünschen umgestaltetes und diszipliniertes Umfeld zurück.

6. Private Akteure und Dienstleister

Die heutigen Unternehmensleitungen sind in der Regel mit den Möglichkeiten der tiefgreifenden neoliberalen Umstrukturierung überfordert. Diese ist begleitet von einer Ausweitung an Bürokratie, Gesetzen, Vorschriften, neuen Gremien im nationalen wie internationalen Bereich. Das gilt in Bezug auf die Arbeitsverhältnisse, wenn wir uns allein die hochkomplizierten Regelwerke der Hartz-Gesetze I bis IV und die damit verbundenen laufend neuen Anordnungen, Gesetzesänderungen und Gerichtsurteile vergegenwärtigen. Dazu kommen neue Managementkonzepte, Medien und eine zunehmend sensible Öffentlichkeit, Gewerkschaften und Betriebsräte, die die Unternehmen vor große Herausforderungen stellen.

Allein der Trend zur Flexibilisierung der Arbeit hat, wie der DGB Bayern im Einzelnen dokumentiert, zur „Ausbreitung einer spezialisierten Management- und Rechtsberatungsindustrie“ geführt (Siebenhüter 2013: 7). Zur Durchsetzung aller bisher geschilderten Praktiken stehen also zahlreiche Akteure und Dienstleister zur Verfügung. Sie agieren auf verschiedensten Ebenen, auf der staatlichen, wissenschaftlichen, medialen, rechtlichen Ebene, auf nationaler, europaweiter und internationaler Ebene. Sie agieren aber auch dezentral – und dies macht ihre Bedeutung gegenüber früheren Formen des Lobbyismus aus. Sie sind in vielen Betrieben und betrieblichen Konflikten im Einsatz.

Gegen die Umstrukturierung der Arbeitsverhältnisse gibt es in den meisten Betrieben mehr direkte und indirekte, aktive und passive Widerstände, als öffentlich bekannt wird. Die

Umstrukturierung findet nicht nur an vielen Orten gleichzeitig statt, sondern kommt, wie die Erfahrungen mit Leiharbeit und Werkverträgen zeigen, auch an kein „natürliches Ende“. Strategien und Versuche der Senkung von Arbeitskosten, die meist zu Lasten der Arbeitnehmer gehen, werden zunehmend von professionellen Beratern erdacht und durchgeführt. In einigen Bereichen und Unternehmen wird die unmittelbare Ausrichtung an Profit und Rentabilität in einer solchen Intensität vollzogen, dass vermehrt auch gesetzliche Mitbestimmungsrechte und grundlegende Arbeitsschutzrechte zum Gegenstand des unternehmerischen Kostenkalküls werden.

So konnten die professionellen Dienstleister der Union-Busting-Branche auch in der EU und in Deutschland am Aufbau eines Geschäftsfeldes arbeiten. Sie lassen sich als Partner unternehmerischer Optimierungsstrategien verstehen beziehungsweise gehören in unterschiedlicher Weise selbst zum Unternehmensmilieu. In bestimmten Fällen werden sie auch von sich aus, ohne ausdrücklichen Auftrag tätig. Sie bilden öffentlich bisher wenig beachtete Netzwerke, die vielfach ohne besondere Absprache den gleichen Prinzipien folgen.

Bei diesen Dienstleistern handelt es sich nicht nur um Rechtsanwälte, sondern um ein großes Spektrum, das Unternehmensberater, alte und neue gelbe Gewerkschaften ebenso umfasst wie Wirtschaftsdetekteien, Medienkanzleien und PR-Agenturen. Sie sind eingebettet in eine, wenn auch wenig explizite, funktionale Arbeitsteilung und dadurch in verschiedener Weise Teil der Union-Busting-Branche.

Durch unsere Fallstudien, Experteninterviews und durch die umfangreiche Auswertung von Pressematerial konnten wir handelnde Akteure identifizieren, die aufgrund ihres dezidierten und oft systematischen Angebots der Be- und Verhinderung von Betriebsratsgründungen und der Arbeit von Betriebsräten mit Recht als „Union-Buster“ bezeichnet werden können.

Uns ist bewusst, dass wir – aufgrund der mangelnden systematischen Erfassung solcher Fälle – im Rahmen dieser explorativen Studie lediglich einen unvollständigen und selektiven Einblick bieten können. Im Folgenden werden jedoch diejenigen Akteure beschrieben, die bei unseren Recherchen als Union-Buster aufgetreten sind. Dass dieser Überblick nicht erschöpfend ist, liegt auf der Hand. Dennoch sind wir sicher, dass die Arbeit der wichtigsten Berater, Anwälte und Agenturen im folgenden Kapitel umrissen werden kann. Insbesondere Anwälte und Kanzleien sind in der Art und Weise ihres Auftretens und der Ausdrücklichkeit, mit der sie ihre Angebote auf dem Markt anbieten, verschieden und werden daher unter differenzierten Kategorien behandelt. Auch hier gilt, dass diese Systematisierung vorläufig ist und es weiterer, differenzierender Beschäftigung mit diesen Akteuren bedarf.

6.1 Rechtsanwälte und Wirtschaftskanzleien

Dienstleistungen mit entschieden antigewerkschaftlichem Charakter sind in den USA weit verbreiteter Bestandteil der Portfolios externer Kanzleien und Wirtschaftsberatungsunternehmen. Kate Bronfenbrenner registriert für die USA zwischen 1993 und 2003 zwar einen leichten Rückgang der Beteiligung externer Managementberater bei der systematischen Bekämpfung von Gewerkschaften (Bronfenbrenner 2009b: 13).⁷² Offenbar, so schließt sie, sind viele Arbeitgeber in ihren Oppositionsstrategien mittlerweile raffiniert genug (im Original: „sophisticated“) darin, die Verankerung von Gewerkschaften in ihrem Unternehmen zu vereiteln, ohne auf externe Dienstleister zurückgreifen zu müssen. Dennoch liegt die Beteiligung externer Berater laut Bronfenbrenner in den USA bei über 70 Prozent (ebd.).

John Logan kommt in seiner Beschreibung der jüngeren Entwicklung in den USA zu ähnlichen Beobachtungen: *„Die meisten großen Wirtschaftskanzleien bieten inzwischen Gewerkschaftsvermeidung und Anti-Organizing-Beratung als Teil ihrer juristischen Dienstleistungen an, und die meisten Arbeitgeber haben sich die Taktiken angeeignet, die von den Beratern zwischen 1950 und 1980 vorangetrieben und entwickelt wurden. In den frühen 1990er Jahren erklärte ein prominenter Berater, John Sheridan, dass eine Menge Unternehmen kei-*

⁷² Die Beteiligung von angeheuerten Management-Beratern bei Kampagnen zu NLRB-Wahlen betrug: 1986-1987: 72 Prozent; 1993-1995: 82 Prozent; 1998-1999: 76 Prozent; 1999-2003 75 Prozent (Bronfenbrenner 2009b).

ne Berater mehr einsetzen: „Sie sind selbst abgebrühter [im Original: „tougher“] geworden“ (Ü. d. Vf.) (Logan 2002: 213; vgl. dazu auch Moberg 1992).

Ein direktes Eindringen führender US-amerikanischer Union-Busting-Kanzleien und Berater wie Seyfarth Shaw, Jackson Lewis, Burke Group u. a. (vgl. Logan 2006) in den deutschen Markt ist zwar nicht feststellbar. In Deutschland heuert zudem nur ein geringer Teil der Unternehmer ausgewiesene Union-Busting-Berater als federführende Strategen an. Union-Busting-Know-how gehört heute aber auch in Deutschland zum Repertoire großer wie kleiner Kanzleien. Es kursiert in Ratgebern, Newslettern, Loseblattsammlungen, Seminaren, Fachzeitschriften und bei Kongressen verschiedenster, auch gemeinhin als seriös geltender und etablierter Anbieter. Auf diese Weise bilden sich Juristen und Teile des Managements sowie beigeordnete Unternehmens-Stabsstellen beständig weiter.

Union-Busting-Berater

Die in Deutschland gegenwärtig prominenteste Figur unter den expliziten Gewerkschafts- und Betriebsratsgegnern ist der Rechtsanwalt Helmut Naujoks. Einschlägig bekannt ist manchen in diesem Zusammenhang auch die Kanzlei Schreiner + Partner. Obwohl deren Fälle regelmäßig einige Aufmerksamkeit erregen, treten Helmut Naujoks und Dirk Schreiner sowie des-

sen Partner Britta Heilf und Tore Raulfs in der juristischen Fachpresse als Autoren wenig in Erscheinung. In führenden Branchenportalen wie juve.de oder Legal Tribune Online (lto.de) werden sie nicht erwähnt; ebenso wenig veröffentlichten sie regelmäßig Beiträge in den wichtigsten Fachzeitschriften wie „Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht“ (NZA), „Arbeit und Arbeitsrecht“ (AuA), „personalmagazin“, „Der Betrieb“, „Arbeitsrecht Aktuell“, „BetriebsBerater“ oder „Arbeits-Rechts-Berater“ (ArRB). Ihre Bücher erscheinen im Eigenverlag oder bei kleinen und unbekanntem Verlagen. Sie unterscheiden sich von etablierten und als seriös geltenden Juristen dadurch, dass sie weder geräuschlos noch dezent auftreten und auch nicht an ausländischen Elite-Universitäten studiert haben. Ein Alleinstellungsmerkmal von Naujoks und Schreiner ist vor allem das offene Vorgehen und ein aggressiver Stil.

Helmut Naujoks. Er ist bekannt durch regelmäßige Auftritte in Talkshows, durch TV-Features und Presseberichte. Die Journalisten Christian Esser und Alena Schröder nannten ihn „Betriebsrätefresser“, „Vollstrecker für Bosse“, „ausgebuffter Profi-Bösewicht“,⁷³ mal wurde er als „des Teufels Advokat“⁷⁴ titulierte oder als „Anwalt des Schreckens“ (Wallraff 2009: 269 ff.). Dieser Ruf scheint ihm persönlich nichts auszumachen und seinem Geschäft nicht abträglich zu sein.

⁷³ Christian Esser/Alena Schröder: Vollstrecker für Bosse – Der Betriebsrätefresser, Spiegel.de, 5.4.2012, abgerufen 28.6.2013.

⁷⁴ Anonymus: Des Teufels Advokat, http://www.terz.org/texte/texte_1010/naujoks.html, 30.9.2010, abgerufen 9.12.2012.

Auf seiner deutschsprachigen Website gibt er an: „Seit Gründung unseres Unternehmens Anfang 2000 verstehen wir uns im Arbeitsrecht als Gegenpart zu gewerkschaftsorientierten Betriebsratsschulungen. Wir gehörten zu den Ersten auf dem Markt, die die rechtliche Problematik ‚Kündigung von Unkündbaren‘ thematisiert haben.“⁷⁵

Dabei begegnete er anfangs auch in etablierten Kreisen offener Begeisterung. So schrieb das Unternehmergezine „Impulse“ im April 2002: „Tipps vom Profi – Alteingesessene Faulenzer, Alkoholiker, geschickte Simulanten und ähnliche ‚Problemfälle‘ gelten als praktisch unkündbar. Ein Irrtum, wie Helmut Naujoks mit seinem Rechtsratgeber ‚Kündigung von Unkündbaren‘ jetzt belegt. Auf 300 Seiten analysiert der erfahrene Duisburger Rechtsanwalt anschaulich die wichtigsten einschlägigen Urteile der Arbeitsgerichte. Dazu liefert er griffige Checklisten sowie psychologische Hinweise für den Umgang mit schwierigen Mitarbeitern und Querulanten.“⁷⁶

Im Jahr 2006 erschien in der „Wirtschaftswoche“ ein Interview mit Naujoks, in dem er die Gelegenheit nutzte, unverblümt seine Konzepte und Ideen in die Öffentlichkeit zu tragen. Der folgende Ausschnitt illustriert seine gängigen Strategien, die (nicht nur) bei der Kündigung von Betriebsräten angewandt werden: „Frage:

„Sozialpläne sind das eine. Dank ihnen müssen oft die Leistungsträger gehen. Wie aber wird man schwer kündbare Minderleister los?“

Antwort Helmut Naujoks, Fachanwalt für Arbeitsrecht: „Drei Strategien sind möglich. Erstens: Der Arbeitgeber kündigt dem Mitarbeiter verhaltensbedingt. Das gelingt oft. [...] Zweitens: Der Arbeitgeber geht mit aller Härte vor. Er kündigt ebenfalls verhaltensbedingt und reicht zudem eine Schadensersatzklage ein. Wer als Arbeitnehmer grob fahrlässig Fehler begeht und dem Arbeitgeber Schaden zufügt, haftet. [...] Drittens: betriebsbedingte Kündigung. Sie ist oft erfolversprechender. Beispiel: Ein Einzelhändler fusioniert mit einer Firma, deren Filialleiter als Minderleister bewertet werden. Das Aufgabefeld ‚Filialleiter‘ wird gestrichen. Die Geschäftsleitung übernimmt künftig die Aufgaben und kündigt den Minderleistern.“⁷⁷

Naujoks’ Zugang zu Publikumszeitschriften wie „Impulse“ und „Wirtschaftswoche“ ist seit Längerem passé. In seinem Buch „Die Kündigung von ‚Unkündbaren‘“ ist zu seinem Werdegang zu lesen: „Für die Arbeitsgemeinschaft Selbstständiger Unternehmer (ASU) und deren rund 6500 Mitglieder hat er die Broschüre ‚Austritt aus dem Arbeitgeberverband‘ erstellt.“ Ferner gibt er Tätigkeiten für die Fachhochschule für Ökonomie & Management/Management Akademie in Essen an und für den Bun-

Die „Kündigung der Unkündbaren“ nach Naujoks

⁷⁵ <http://www.fachseminare-naujoks.com/>, abgerufen 14.4.2011.

⁷⁶ <http://www.anwaltskanzlei-naujoks.de/index.php/presse.html>, abgerufen 9.12.2012.

⁷⁷ Christian Schlesiger: Sozialpläne sind das eine. Dank ihnen müssen oft die Leistungsträger gehen. Wie aber wird man schwer kündbare Minderleister los? (Interview mit Helmut Naujoks), in: Wirtschaftswoche Nr. 30, 21.7.2006, S. 89; <http://www.wiwo.de/erfolg/trends/-sozialplaene-sind-das-eine-dank-ihnen-muessen-oft-die-leistungs-traeger-gehen-wie-aber-wird-man-schwer-kuendbare-minderleister-los/5051636.html>, abgerufen 11.3.2014.

„... fast lustbetonter Vernichtungswille“

desverband vhw und dessen Landesverbände, deren Behördenleiter er schulte (Naujoks 2002: 301). Naujoks hat nach eigenen Angaben in Bochum Jura studiert und „einige Jahre bei einer großen Rechtsanwaltskanzlei in Düsseldorf gearbeitet“ (ebd.). Günter Wallraff trat ihm einmal – getarnt als hilfeschuchender Unternehmer – gegenüber. Er beschreibt Naujoks als „von einem aggressiven, fast lustbetonten Vernichtungswillen beseelt“, wenn er von seinen Erfolgen berichtet (Wallraff 2009: 315).

Die „Süddeutsche Zeitung“ schreibt 2007 von einer Tagesgebühr von 995 Euro plus Mehrwertsteuer für ein Naujoks-Seminar.⁷⁸ Die Honorare für Rechtsvertretung und Union-Busting-Beratung sind im Einzelnen unbekannt. Wallraff schreibt, dass der Konflikt bei Kabel BW Naujoks ca. 700.000 Euro eingebracht habe. Naujoks' Stundensatz läge bei 350 Euro (Wallraff 2009: 315).

Naujoks war nach unseren Presse- und Eigenrecherchen an vielen Union-Busting-Konflikten in unterschiedlichsten Unternehmen als Anwalt beteiligt, u. a. bei der Volksbank Ludwigsburg,⁷⁹ bei BTE – Biegetechnik-Engineering,⁸⁰ Kabel BW,⁸¹ Klüh (Sub-Unternehmer von Air Berlin am Flughafen Düsseldorf),⁸² Josef Weiss Plastic GmbH,⁸³ Plattenhard KG,⁸⁴ Doppstadt (Wallraff 2009: 284 ff.), Textilveredelung Dreiländereck (DLE, vormals Brennet),⁸⁵ Saxas,⁸⁶ Nocado,⁸⁷ Cornelius Schuler GmbH (als Caterer im Berliner Zoo),⁸⁸ HatiCon GmbH,⁸⁹ Burger King (Yo-Ki Holding).⁹⁰

Dabei handelt es sich vermutlich nur um die Spitze des Eisbergs. Naujoks arbeitet zudem mit den folgenden Dienstleistern zusammen: Detektei Meng (Mannheim), Medienkanzlei Prinz Neidhardt Engelschall (Hamburg) und Strafrechtler Sven Thomas (Düsseldorf) (Wallraff 2009: 311 ff.).

78 Uwe Ritzer: Ein Mann für besondere Fälle – Der Rausschmeißer, in: Süddeutsche Zeitung, 13.7.2007.

79 Thomas Trueten: Andrea Widzinski wiedergewählt, labournet.de, 2.8.2007, abgerufen 11.12.2012.

80 Uwe Ritzer: Ein Mann für besondere Fälle, in: Süddeutsche Zeitung, 19.5.2010.

81 Christian Esser, Alena Schröder: Vollstrecker für Bosse – Der Betriebsrätefresser, Spiegel Online, 5.4.2012, abgerufen 11.12.2012.

82 Christian Frings: Putz bei Klüh, labournet.de, 18.12.2012.

83 Anonymus: Des Teufels Advokat, http://www.terz.org/texte/texte_1010/naujoks.html, 30.9.2010, abgerufen 9.12.2012.

84 Andreas Kraft: Betriebsrats-Mobbing – Die Kündigungshelfer, in: Magazin Mitbestimmung 6/2012, http://www.boeckler.de/40333_40400.htm; IG Metall Bezirk Baden-Württemberg: Bespitzelung bei Plattenhardt – Betriebsräte kriminalisiert, in: Metallzeitung 6/2011, S. 29.

85 Barbara Schmidt: Textilveredelung Dreiländereck (DLE) – Streit spitzt sich zu – Insolvenz steht im Raum, in: Badische Zeitung, 15.9.2012.

86 IG Metall Bezirk Berlin-Brandenburg-Sachsen: Sieg der Demokratie – Betriebsrat bei SAXAS bestätigt, <http://www.igmetall-bbs.de>, abgerufen 16.6.2013.

87 Fritz Arndt: Spalten, brechen und zermürben, in: Metallzeitung 1/2009, S. 14 f.

88 Elmar Wigand: Burger King: Franchise-Nehmer heuern Betriebsratsfresser Naujoks an, www.arbeitsunrecht.de, abgerufen 19.6.2013.

89 Elmar Wigand: Betriebsratskiller und Detektive – Eine Solarfirma gegen Betriebsräte und IG Metall, in: Neues Deutschland, 3.8.2013.

90 Stefan Sauer: Schreckensherrschaft bei Burger King, in: Kölner Stadt-Anzeiger, 18.6.2013.

Dr. Schreiner + Partner GbR. „Mehrere Tausend Führungskräfte besuchten bereits seine Seminare“, gibt die Website des Unternehmens über das Wirken von Dr. Dirk Schreiner nüchtern an.⁹¹ Schreiner + Partner sind der eindeutige Marktführer im Segment der explizit und offen als Betriebsrats- und Gewerkschaftsfeinde auftretenden Anwälte und Berater. Die Kanzlei hat (Stand Juni 2013) ein Team aus fünfzehn Anwälten,⁹² die als Referenten und Berater deutschlandweit tätig sind. Unter ihnen haben Tore Raulfs und Britta Heilf den Status von Partnern. Die Kanzlei unterhält neben dem Stammhaus in Attendorn Büros in Köln, München, Hamburg und Dresden. Neben Fortbildungen und Union-Busting-Beratung übernehmen Schreiner + Partner auch Mandate für Unternehmen. Angeboten wird anwaltliche Hilfe beim Austritt aus dem Arbeitgeberverband („Wege aus der Tarifabhängigkeit“), beim Personalabbau, bei der Reduzierung von Abfindungen, beim Aushandeln von Haustarifverträgen, beim Einfädeln von „Belegschaftsausschüssen“, die als arbeitgeberfreundliche Alternative zu den Betriebsräten agieren sollen u. Ä.⁹³ Daneben gibt die Kanzlei ein ständig aktualisiertes „Praxis-Handbuch“ und einen „Praxis-Brief“ heraus.

Die Kosten für ein Seminar bei Schreiner + Partner sind niedriger als bei Naujoks. Das ein-

tägige Seminar „Grenzen des Betriebsrats – so weisen Sie Ihren Betriebsrat in die Schranken“ wird z. T. mehrfach im Monat in ganz Deutschland – von München bis Hamburg, von Köln bis Dresden – angeboten und kostet laut Website 795,- Euro plus MwSt.

Die Kanzlei bietet weitere Seminare an: „Effektive Strategien im Umgang mit schwierigen Betriebsräten. So reagieren Sie richtig auf blockierende, übereifrige oder fremdgesteuerte Betriebsräte. So wehren Sie sich erfolgreich gegen die gängigen Gewerkschafts- und Betriebsratsstrategien“.⁹⁴ Das folgende Angebot nimmt sich aus wie eine Anleitung und Hilfestellung zum Rechtsbruch: „Die Kündigung ‚störender‘ Arbeitnehmer – So gestalten Sie kreativ Kündigungsgründe“.⁹⁵

Eine Beteiligung von Schreiner + Partner wurde in folgenden Fällen publik: Borregaard (Karlsruhe), aktiv Gebäudereinigung (Kamp-Lintfort), Wohnwelt Pallen (Würselen). Die Solarfirma HatiCon GmbH heuerte gleich beide an: Schreiner + Partner und Naujoks.⁹⁶

BWRmed!a/Verlagsgruppe Rentrop. Union-Busting reinen Wassers enthalten die Angebote des Verlages BWRmed!a mit Sitz in Bonn und der angeschlossenen BWRmed!a-Akademie. BWRmed!a hat nach eigenen Angaben 30 Mitarbeiter⁹⁷ und gehört zur Verlagsgruppe Ren-

Effektive Strategien gegen „fremdgesteuerte“ Betriebsräte

Büros im gesamten Bundesgebiet

⁹¹ <http://www.rae-schreiner.de/anwaelte/vita/mitarbeiter/schreiner/>, abgerufen 11.12.2012.

⁹² <http://www.rae-schreiner.de/anwaelte/>, abgerufen 28.6.2013.

⁹³ www.rae-schreiner.de/leistungen/, abgerufen 21.1.2014.

⁹⁴ <http://www.schreiner-praxisseminare.de/seminare/>, abgerufen 11.12.2012.

⁹⁵ Ebd.

⁹⁶ Elmar Wigand: Betriebsratskiller und Detektive – Eine Solarfirma gegen Betriebsräte und IG Metall, in: Neues Deutschland, 3.8.2013.

⁹⁷ <http://www.bwr-media.de/ueber-bwrmedia/>, abgerufen 8.4.2014.

trop, unter deren Dach neben dem VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG auch die Prisma Werbeagentur GmbH und Presse Service Bonn GmbH & Co. KG geführt werden.

Die Akademie kündigte für den 10./11. September 2013 in Hamburg ihre jährlich stattfindenden „Arbeitgebertage zum Brennpunkt Betriebsrat“ an.⁹⁸ Dort sollten Arbeitgeber und Personalleiter auf die bevorstehenden Betriebsratswahlen 2014 vorbereitet werden. Professor Dr. jur. Burkhard Boemke (Uni Leipzig) wurde für den 10. September 2013 angekündigt mit dem Vortrag: „So bekommen Sie den Betriebsrat, den Sie sich wünschen“. Darin: „Abbruch der Betriebsratswahl: So stoppen Sie die Wahl per einstweiliger Verfügung“ und „Wenn Ihnen der gewählte Betriebsrat nicht passt: Wahlanfechtung als Rettungsanker“. Einen Tag später sollte Boemke laut Ankündigungstext fortfahren mit dem Referat: „Kündigung der ‚Unkündbaren‘: So trennen Sie sich selbst von Betriebsratsmitgliedern & Co.“ Ein Jahr zuvor – im Oktober 2012 im NH Hotel Hamburg-Horn – hatte der Jura-Professor folgende Methode vorgestellt: „Mitbestimmung im Arbeitskampf: Streikbrecher-Einsatz auch ohne Beteiligung des Betriebsrats“.⁹⁹ Möglichkeiten zur „Kündigung der Unkündbaren“ erläuterte damals auch Dr. Eckard Schwarz: „Ordentliche Kündigung ausgeschlossen? – Erfahren Sie,

wann von diesem Grundsatz in der Praxis abgewichen werden darf und was man dabei beachten sollte. Die außerordentliche Kündigung von Betriebsratsmitgliedern – In diesen Fällen dürfen Sie die ‚Reißleine‘ ziehen.“¹⁰⁰ Für die Hamburger Arbeitgebertage 2012 war mit Dr. Matthias Kühnreich auch ein Düsseldorfer Partner der Kanzlei Buse Heberer Fromm angekündigt. Er hatte damals schon die turnusgemäßen Betriebsratswahlen im Blick. Sein Referat hieß: „Was Sie jetzt mit Blick auf die Betriebsratswahl 2014 tun sollten – Das optimale Wahlergebnis für Sie als Arbeitgeber: Betriebliche Strukturen geschickt gestalten und Freistellungsgrenzen beachten“.¹⁰¹

Ständiges Thema und integraler Bestandteil des Diskurses ist bei den Arbeitgebertagen auch der Kampf gegen sogenannte Minderleister (Low Performer). Mit dem Anwalt Rolf Dohm konnte BWRmed!a einen Ford-Manager aus dem Personalwesen als Referenten gewinnen, der zugleich ehrenamtlicher Richter am Arbeits- und Landesarbeitsgericht ist.¹⁰² Die vielfältigen Online-Aktivitäten des Verlages sind oft reißerisch, mitunter bizarr. So wurde im Februar 2013 ein kostenpflichtiger Download beworben: „Arbeitsrecht für Männer. Kühn – kompetent – kreativ. So mahnen richtige Männer ab: Mit dem brandneuen Abmahnungs-Notfall-Koffer!“¹⁰³

⁹⁸ BWRmed!a Akademie: Arbeitgebertage zum Brennpunkt Betriebsrat 2013, <http://www.arbeitgebertage.de/programm.pdf>, abgerufen 28.6.2013.

⁹⁹ http://www.bwrmedia-akademie.de/shop/product_info.php/info/p294_Tagungsunterlagen-zu-den-Arbeitgebertagen-zum-Brennpunkt-Betriebsrat-2012.html, abgerufen 19.12.2012.

¹⁰⁰ Ebd.

¹⁰¹ Ebd.

¹⁰² Fordreport, Februar 2012, S. 22.

¹⁰³ <http://www.tipps-fuer-personalleiter.de/rechtssicher-abmahnen/index-2.html>, abgerufen 8.4.2014.

BWRmed!a: „So bekommen Sie den Betriebsrat, den Sie sich wünschen“

Michael T. Sobik. Zum Konsortium des genannten VNR Verlags gehören diverse Webseiten wie beispielsweise arbeitgeber.org. Deren Chefredakteur Michael Sobik hält zahlreiche – zumeist kostenpflichtige – Tipps bereit: „Übertriebene Betriebsratsarbeit: Was Sie tun können, wenn sich Betriebsräte ständig abmelden“.¹⁰⁴ Sobik arbeitet in der Hamburger Personalabteilung der HanseMercur Versicherungsgruppe.¹⁰⁵ Er ist außerdem Chefredakteur der Loseblattsammlung „ArbeitGeberRechte Betriebsrat“ und des „Praxishandbuchs Betriebsverfassungsrecht für Arbeitgeber“. Letzteres Werk bewirbt er mit folgendem Zitat: „Zentrales Thema der neuesten Aktualisierungslieferung von Praxishandbuch Betriebsverfassungsrecht für Arbeitgeber 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.“¹⁰⁶

Anwälte und Kanzleien als Union-Busting-Dienstleister

Die Mehrheit der Arbeitsrechts-Juristen, die sich ausdrücklich auf die Vertretung von Unternehmensleitungen insbesondere großer und international tätiger Konzerne konzentrieren, treten in ihrer Außendarstellung nicht annähernd so aggressiv auf wie Naujoks oder Schreiner + Partner. Sie haben dafür aber einen ungleich größeren Aktionsradius und Einfluss bis in die höchstrichterliche Urteilebene. Anhand publik gewordener Fälle und Prozessberichte lässt sich nachweisen, dass auch etablierte Anwälte und Kanzleien bei Bedarf auf Union-Busting-Methoden zurückgreifen.

Dr. Jan Tibor Lelley. Der unserer Meinung nach extremste Union-Busting-Fall der letzten drei Jahre geschah in Deutschland unter dem Mandat der Kanzlei Buse Heberer Fromm, unter Federführung von Dr. Jan Tibor Lelley LL.M. Dabei wurde massiv gegen NGG-Mitglieder und Betriebsräte der Steakhauskette Maredo vorgegangen (siehe das Fallbeispiel Maredo in Kapitel 7.2).

Lelley ist mit Interviews, mit Zitaten und mit eigenen Beiträgen regelmäßig in Publikumszeitschriften und deren Blogs,¹⁰⁷ Fachblät-

¹⁰⁴ <http://arbeitgeber.org/>, abgerufen 25.1.2013.

¹⁰⁵ Stellenanzeige Online Marketing Manager/in, <http://onlinemarketingjobs.de/jobs/online-marketing-managerin-hansemercur-versicherungsgruppe-hamburg>, abgerufen 29.6.2013.

¹⁰⁶ <http://www.business-best-practice.de/experten/index.php?meinung=5708>, abgerufen 25.1.2013.

¹⁰⁷ Jan Tibor Lelley, Matthias Kappus: „Der Fall Emmely als PR-Katastrophe und gefundenes Fressen für das Arbeitnehmerlager“, Handelsblatt Management-Blog, 18.6.2010, <http://blog.handelsblatt.com/management/2010/06/18/der-fall-emmely-als-pr-katastrophe-und-gefundenes-fressen-fur-das-arbeitnehmerlager/>, abgerufen 6.3.2014. – Claudia Tödtmann: Wenn der Arbeitgeber Schadenersatz fürs Diensthandy will: Vier Fragen an Arbeitsrechtler Jan Tibor Lelley, in: Wirtschaftswoche Management-Blog vom 13. Juni 2013, <http://blog.wiwo.de/management/2013/06/13/wenn-der-arbeitgeber-schadenersatz-furs-diensthandy-verlangt-vier-fragen-an-arbeitsrechtler-jan-tibor-lelley/>, abgerufen 6.3.2014.

tern¹⁰⁸ und Fachportalen¹⁰⁹ präsent. Er hat wie viele andere Anwälte der etablierten Kanzleien in den USA studiert und ist international bestens vernetzt; er ist Mitglied der Employment Law Alliance, des nach seinen Angaben weltweit größten Netzwerks von Arbeitsrechtlern. Sein Werk „Compliance im Arbeitsrecht“ ist in einem renommierten Verlag erschienen (Lelley 2010) und steht in den Bibliotheken von juristischen Fakultäten.

Wenn man die Bekämpfung von Maredo-Betriebsräten in Frankfurt und Osnabrück unter seiner Federführung im Blick hat, lesen sich die gedämpften Formulierungen in diesem Buch ganz neu. Lelley hat das Thema Compliance (die Einhaltung von Gesetzen oder Regeln) in zweierlei Hinsicht aufbereitet: Wirtschaftskriminalität ist für ihn nicht länger nur die Veruntreuung und Bestechlichkeit durch Manager und leitende Angestellte, sondern es werden auch einfache Beschäftigte sowie Betriebsratsmitglieder als potenzielle Wirtschaftskriminelle einbezogen. Außerdem bedeutet Compliance in diesem Zusammenhang: Wie erreiche ich als Arbeitgeber mein Ziel, ohne allzu sehr oder nachweisbar mit Gesetzen in Konflikt zu geraten? Lelley entwirft – ähnlich wie Dirk Schreiner und Helmut Naujoks, aber wesentlich gediegener – Szenarien und Win-

kelzüge, wie Beschäftigte und Betriebsräte optimal überwacht, durchgecheckt, abgemahnt und gekündigt werden können.

Das Wort Gewerkschaft vermeidet er in seinem Buch. Über Twitter, dessen Möglichkeiten Lelley intensiv nutzt, lässt sich jedoch nachvollziehen, dass er offenbar grundsätzlicher Gegner von Gewerkschaften ist. Dort verbreitet er regelmäßig hämische bis zynische Kurznachrichten wie diese: „Nicht bezahlen, sondern arbeiten, Michigan beschneidet Gewerkschaften“ (15. Dezember 2012), „Stalinisten-Ergebnis für Gewerkschafts-Boss: Bzirske bei ver.di wiedergewählt“ (5. Oktober 2012).¹¹⁰

Thomas Ubber (Allen & Overy). Ein überaus prominenter Anwalt des deutschen Arbeitsrechts ist Thomas Ubber. Er wechselte Anfang 2011 mit seinem dreiköpfigen Team von Hogan Lovells zu Allen & Overy, einer großen Wirtschaftskanzlei.¹¹¹ In diesem Marktsegment herrschen besonders starke Konkurrenzverhältnisse. Kanzleien wie Allen & Overy unterhalten mittlerweile in ihren deutschen Niederlassungen Arbeitsrechtsabteilungen mit vierzig und mehr Anwälten.

Ubber stieg erst zum deutschen, dann sogar zum weltweiten Leiter der Arbeitsrechtsabteilung von Allen & Overy auf – einer von vier

Compliance als Waffe gegen Beschäftigte und Betriebsräte

¹⁰⁸ Jan Tibor Lelley: Twittern, aber richtig – Arbeitsrechtliche Fallstricke vermeiden, in: Personal 2/2011. – Redaktion: Tiefe Schrammen, in: Human Resources Manager, Februar/März 2012 (hier wird Lelley zitiert).

¹⁰⁹ Jan Tibor Lelley: Compliance-Überwachung bei der Deutschen Bank, in: Legal Tribune Online, 29.7.2013, <http://www.lto.de/recht/hintergruende/h/compliance-datenbank-deutsche-bank-betriebsrat-datenschutz/>, abgerufen 6.3.2014.

¹¹⁰ <https://twitter.com/JanTiborLelley>, abgerufen 26.1.2013 (Hashtags wurden entfernt, die Schreibweise Bzirske statt Bsirske ist Original Lelley); damals hatte der Account 412 Follower.

¹¹¹ Geertje Oldermann: Arbeitsrechts-Coup: Allen & Overy holt Hogan-Lovells-Partner Thomas Ubber, <http://juveverlag.at/nachrichten/namenundnachrichten/2011/01/arbeitsrechts-coup-allen-overy-holt-hogan-lovells-partner-thomas-ubber> vom 21.1.2011, abgerufen 12.12.2012.

weltweit marktbeherrschenden Wirtschaftskanzleien. Dem ursprünglichen Sinn des Wortes Union-Busting – Gewerkschaftszerschlagung – kommen Thomas Ubbers Aktivitäten einigermaßen nahe. Seine Versuche, wegen Streiks in Deutschland Schadenersatzforderungen gegen Gewerkschaften juristisch durchzusetzen, können vergleichsweise kleine Organisationen wie die GdL und die GdF angesichts ihrer begrenzten Mittel buchstäblich die Existenz kosten.

Zudem versucht Ubber, Streiks auf juristischer Ebene verbieten zu lassen¹¹² und Präzedenzurteile vor höchsten Gerichten zu erzielen,¹¹³ die fatale Auswirkungen für die gesamte gewerkschaftliche Landschaft hätten. Seine Kanzlei ist maßgeblich an Vorstößen beteiligt, über gesetzliche Regelungen zur „Tarifeinheit“ berufsständische Gewerkschaften wie auch den Marburger Bund zu marginalisieren.¹¹⁴ Dieser Vorstoß, der 2013 Einzug in den Koalitionsvertrag der schwarz-roten Bundesregierung gefunden hat, zielt nach der Einschätzung von

Kritikern darauf, die Durchsetzungskraft der Gewerkschaften insgesamt zu schwächen,¹¹⁵ und gilt verfassungsrechtlich als höchst problematisch.¹¹⁶ Die Arbeitsrechtsabteilung von Allen & Overy vertritt neben Konzernen aus der Verkehrsbranche wie Deutsche Bahn, Lufthansa, Fraport, AirBerlin auch Amazon, Merck und die Commerzbank.¹¹⁷

Weitere Schlaglichter aus der Branche

Die – neben Gleiss Lutz – größte deutsche Wirtschaftskanzlei heißt CMS Hasche Sigle. Ihre Arbeitsrechtsabteilung besteht gegenwärtig aus über achtzig Anwälten. Sie hatte zwei Mandate in eklatanten Union-Busting-Fällen. Der Paket-Dienstleister UPS, der aktive ver.di-Betriebsräte in Deutschland seit geraumer Zeit massiv bedrängt und in Betriebsratswahlen eingreift, wurde am Standort Köln/Bonn von Dr. Volker Bissels vertreten.¹¹⁸ Um die knappe Mehrheit im Betriebsrat zu kippen – so die Interpretation von Beobachtern –, wurde im Jahr 2012 z. B. dem Mitglied Ilker Erdener krank-

*Existenzbedrohende
Schadenersatz-
forderungen*

*Streikverbot per
Gerichtsurteil*

112 Redaktion: Analyse: Lange Gesichter bei der Bahn, in: Hamburger Morgenpost, 2.11.2007. – Geertje Oldermann: Streik verboten: Fraport und Lufthansa mit Allen & Overy erfolgreich, [juve.de](http://juve.de/nachrichten/verfahren/2012/02/streik-verboten-fraport-und-lufthansa-mit-allen-overly-erfolgreich), 29.2.2012, <http://juve.de/nachrichten/verfahren/2012/02/streik-verboten-fraport-und-lufthansa-mit-allen-overly-erfolgreich>, abgerufen 20.3.2014.

113 Redaktion: Lufthansa klagt gegen Fluglotsen – Millionenklage wird auch von Fraport unterstützt, in: Die Welt, 20.8.2012.

114 Thomas Ubber: Tarifeinheit: Das hohe Gut des sozialen Friedens sichern, in: Betriebs-Berater, Heft 28/2010. – Markulf Behrend/Hans-Peter Löw/Tobias Neufeld/Thomas Ubber: „Deutschlands Zukunft gestalten“. Arbeitsrechtliche Vorhaben im Koalitionsvertrag – 5. Tarifeinheit, [www.allenoverly.com](http://www.allenoverly.com/SiteCollectionDocuments/Allen__Overy_LLP_eAlert_Koalitionsvertrag.PDF), 29.11.2013, http://www.allenoverly.com/SiteCollectionDocuments/Allen__Overy_LLP_eAlert_Koalitionsvertrag.PDF, abgerufen 20.3.2014.

115 Eva Völpel: Debatte Tarifeinheit und Streikrecht – Ohne Not und Voraussicht, in: die tageszeitung, 18.12.2013.

116 Wolfgang Däubler: Die Gemeinsame Initiative von DGB und BDA zur Schaffung einer neuen Form von „Tarifeinheit“ – verfassungsrechtliche und völkerrechtliche Probleme. Rechtsgutachten, http://www.nachdenkseiten.de/upload/pdf/110319_gutachten_tarifeinheit.pdf vom 23.3.2011, abgerufen am 20.3.2014.

117 Redaktion: Empfehlungen → Deutschland 2014 → Arbeitsrecht → Allen & Overy LLP, <http://www.legal500.de/firms/82-allen-overly-llp/13997-frankfurt-am-main#LocalReferenceWorkArea2>, abgerufen am 20.3.2014.

118 <http://www.cms-hs.com/Alexander-Bissels>, abgerufen 13.12.2012.

Betriebsrat per Gerichtsbeschluss auflösen

heitsbedingt gekündigt.¹¹⁹ Die ver.di-Betriebsgruppe hatte in dem Gremium in Koalition mit einer weiteren Liste eine knappe Mehrheit von 10 zu 9 Stimmen.¹²⁰

Ähnlich agierte CMS Hasche Sigle im Fall Atlas. Als der gewerkschaftsfeindliche Manager des US-Baumaschinen-Konzerns Terex, Fil Filipov, kurzerhand den gesamten IG-Metall-Betriebsrat der Tochterfirma Atlas in Delmenhorst per Gerichtsentscheid auflösen lassen wollte,¹²¹ wurde er von der CMS-Anwältin Dr. Gerlind Wisskirchen vertreten.¹²²

Wir sind von ver.di-Sekretären aus NRW besonders auf Martin Krömer aus der Kanzlei Ruge Krömer, Hamburg, aufmerksam gemacht worden. Mit dessen tatkräftiger Hilfe gelang es dem niederländischen Konzern TNT Post, Betriebsratsgründungen in NRW nahezu vollständig zu unterbinden.¹²³ Unter der Rubrik „Urteile“ präsentiert seine Kanzlei ausgewählte Fälle zur Nachahmung bzw. Vermeidung von Fehlern auf der Firmenwebsite: Kündigung leistungsschwacher Mitarbeiter, Kündigung eines Schwerbehinderten, Blitzaustritt aus dem Arbeitgeberverband, krankheitsbedingte Kündigung.¹²⁴

Alexander Ulrich von der Kanzlei Kliemt & Vollstädt, Düsseldorf, vertrat in einem regional bekannt gewordenen Fall das mittelständische Wuppertaler Unternehmen EDE. Die „Westdeutsche Zeitung“, die regelmäßig über den Fall berichtete, schrieb: „Die Entlassung einer Betriebsratsvorsitzenden ist ein außergewöhnlicher Vorgang, der nur umsetzbar ist, wenn der Betriebsrat selbst den oder die Vorsitzende abwählt. Im Fall der EDE-Betriebsrätin hatte es eine knappe Kampfabstimmung gegeben. Mit 7:6 Stimmen wurde seinerzeit die Entlassung der langjährigen Vorsitzenden beschlossen.“¹²⁵

Unter den eingesetzten Maßnahmen sticht eine Hausdurchsuchung wegen angeblichen Waffenbesitzes hervor, die auf eine Anzeige von Seiten unternehmerfreundlicher Betriebsratsmitglieder zurückging. Laut Polizei wurden keine Waffen gefunden.¹²⁶ „Die Frau macht geltend, sie sei in mindestens 25 Fällen – unter anderem durch die aus ihrer Sicht rechtswidrigen Kündigungen und mehrere unberechtigte Abmahnungen – und wegen ihrer Weltanschauung diskriminiert worden. Zudem habe man sie unter Druck gesetzt, damit sie den Betriebsratsvorsitz niederlege. Als Folge des angebli-

119 International Transport Workers' Federation: Anti-union Harassment at UPS in Germany, itfglobal.org, 1.11.2012, http://www.itfseafarers.org/maritime_news.cfm/newsdetail/8098/region/1/section/o/order/1, abgerufen 10.2.2014.

120 Gespräch mit Mitgliedern des Betriebsrats am 18.10.2012.

121 Tina Hayessen: Filipov will Betriebsrat auflösen lassen, in: Weserkurier, 23.7.2012, http://www.weser-kurier.de/region/delmenhorst_artikel,-Filipov-will-Betriebsrat-aufloesen-lassen-_arid,143318.html, abgerufen 13.12.2012.

122 Information durch Expertengespräch und Prozessbeobachtung.

123 Elmar Wigand: Verwirrspiel um Wählerlisten – Eine verhinderte Betriebsratsbildung bei TNT, in: Neues Deutschland, 10.8.2013.

124 <http://www.ruge-kroemer.de/index.php?id=122&language=1>, abgerufen 12.12.2012.

125 Andreas Spiegelhauer: EDE-Prozess: Teilerfolg für gefeuerte Betriebsrätin, in: Westdeutsche Zeitung, 17.5.2011.

126 Andreas Spiegelhauer: EDE-Betriebsrätin klagt gegen Kündigung, in: Westdeutsche Zeitung, 15.11.2010.

chen monatelangen Mobbings seien bei ihr massive gesundheitliche Beeinträchtigungen aufgetreten.¹²⁷ Das Arbeitsgericht konnte allerdings, wie die „Westdeutsche Zeitung“ weiter mitteilt, keine Beweise für eine Diskriminierung erkennen.¹²⁸ Ulrich kam über die Kanzlei Taylor Wessing – zuvor Clifford Chance – zum mehr als vierzig Juristen umfassenden, bundesweit tätigen Team von Kliemt & Vollstädt.

6.2 Gelbe Gewerkschaften

1899 verklebten Streikbrecher in der französischen Stahlfabrik in Le Creusot die Fabrikfenster mit gelben Streifen, unternehmerfreundliche Gruppen druckten gelbe Plakate, um sich von „den Roten“ abzugrenzen. Seitdem werden als gelbe Gewerkschaften und Betriebsräte solche bezeichnet, die unter gewerkschaftlicher Tarnkappe mehr oder weniger offensichtlich die Interessen der Unternehmensleitung vertreten und dem Arbeitskampf der Gewerkschaften die Betriebsfamilie entgegenstellen. Der Vorteil für Unternehmen liegt auf der Hand: Gelbe Gewerkschaften handeln Tarifverträge aus, die unter dem Orts- und branchenüblichen Niveau liegen. Wir skizzieren im Folgenden die Funktion und Handlungsweisen gelber Gremien und Organisationen, die im Sinne der Arbeitgeber Organisation und Mitbestimmung erschweren und deren Gründung nicht selten von Unternehmen selbst initiiert oder zumindest gefördert wird.

Christliche Gewerkschaften

Seit Beginn der Bundesrepublik spielen vor allem als „christlich“ firmierende Gewerkschaften diese Rolle. Sie waren und sind im Christlichen Gewerkschaftsbund CGB zusammengeschlossen. Dazu gehören etwa die Christliche Gewerkschaft Metall CGM und der Deutsche Handels- und Industrie- Angestellten Verband DHV – heute firmierend als DHV – Die Berufsgewerkschaft –, auch die Gewerkschaft Öffentlicher Dienst und Dienstleistungen GÖD, der Verein katholischer deutscher Lehrerinnen VKDL, medsonet und Union Ganymed. Insgesamt gehören heute 14 Einzelgewerkschaften zum CGB. Sie spielten in den letzten Jahrzehnten eine immer geringere Rolle. Die Mitgliederzahlen sind seit 2002 immer weiter abgesunken und heute vergleichsweise gering (vgl. Greef 2014: 698).

Mit der Ausbreitung prekärer Arbeitsverhältnisse wurden die gelben Gewerkschaften aus ihrer jahrzehntelangen Bedeutungslosigkeit geholt. Plötzlich wurden zudem neue christliche Gewerkschaften gegründet wie die Christliche Gewerkschaft Postservice und Telekommunikation (CGPT) und die Christliche Gewerkschaft für Zeitarbeit und Personalservice-Agenturen (CGZP). Arbeitgeber bedienen sich ihrer gern. Sie haben mit ihnen im Bereich Wach- und Schließdienste, Krankenkassen (Barmer Ersatzkasse, Deutsche Angestellten-Krankenkasse), Banken und Versicherungen (BHW, Allianz, Gothaer, HDI), Handelskonzerne

Vierzehn „christliche“ Gewerkschaften, wenig Mitglieder

Spezialgebiet: Abschluss von Dumping-Tarifverträgen

127 Ebd.

128 Andreas Spiegelhauer: EDE-Betriebsratschefin: Klage auf Schadensersatz abgewiesen, in: Westdeutsche Zeitung, 1.3.2012.

(Metro, Rewe), im Gesundheitswesen (Rotes Kreuz) und mit dem Münchner Flughafen Franz Josef Strauß Tarifverträge abgeschlossen.

Wegen ihrer niedrigen Mitgliederzahlen hat aufgrund einer Klage von ver.di das Bundesarbeitsgericht (BAG) 2010 geurteilt, dass die mit Arbeitgeberhilfe neu gegründete CGZP nicht tariffähig ist.¹²⁹ 2012 stellte das Arbeitsgericht Bonn aus denselben Gründen die Tariffähigkeit des Arbeitnehmerverbands land- und ernährungswirtschaftlicher Berufe (ALEB) fest.¹³⁰ Auch der erst 2008 im Gesundheitsbereich gegründeten Vereinigung medsonet, Mitglied im CGB, sprach das BAG 2013 die Tariffähigkeit ab.¹³¹

DHV – Die Berufsgewerkschaft e. V.

Allerdings ist der DHV der heimliche Gewinner unter den christlichen Gewerkschaften. Dem DHV, der inzwischen auch die Nachfolge der CGZB angetreten hat, hat das Arbeitsgericht Hamburg seit 1956 in vier Urteilen die Tariffähigkeit zuerkannt, Kläger waren unter anderen das Land Hessen und die IG Metall. Zwei neuere Verfahren aufgrund von Klagen der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di sind beim BAG anhängig; sie beziehen sich allerdings nur auf die Bereiche Privatkliniken und den Blutspendedienst des DRK.

In den Jahren 2003 bis Ende 2012 hat es der DHV geschafft, nicht weniger als 916 einzelbetriebliche und regionale Tarifverträge mit diversen Arbeitgebern und Arbeitgeberverbänden abzuschließen. Schwerpunkte sind der öffentliche Dienst, insbesondere Sozialversicherungen, Krankenkassen und Kommunen, dann der Fach-, Groß- und Einzelhandel, die Metall- und Elektroindustrie, die Holzverarbeitende Industrie, Banken und Versicherungen, im Gesundheitswesen vor allem Privatkliniken, schließlich Speditionen und Zeitarbeitsunternehmen (Bundesregierung 2013: 5).

Wenn es in einem Unternehmen zunächst keine DHV-Mitglieder gibt und gleichwohl ein Tarifvertrag geschlossen werden soll, bieten Arbeitgeber auch Prämien an, um Beschäftigte zu einem Eintritt in die DHV zu bewegen. So wurde ein Fall publik, in dem Beschäftigten bei Eintritt eine Prämie von 650 Euro gezahlt wurde. Auch die Zahlung einer monatlichen „Verantwortungszulage“ von 50 Euro bei Gründung einer DHV-Betriebsgruppe gehörte hier zum Repertoire des Arbeitgebers. Die DHV handelt Tarifverträge mit vergleichsweise niedrigen Löhnen und oftmals auch ohne Urlaubs-, Weihnachtsgeld und Nachzuschläge aus.¹³²

*Arbeitgeber belohnt
Eintritt in DHV mit
Prämie*

¹²⁹ Bundesarbeitsgericht 14.12.2010, Az. ABR 19/10.

¹³⁰ Arbeitsgericht Bonn 31.10.2010, Az. 4 BV 90/12.

¹³¹ BAG: Beschluss vom 11.6.2013, Az. 1 ABR 33/12.

¹³² Thomas Dauser/Gottlob Schober: Gekaufte Pseudogewerkschaften, Report Mainz, 7.4.2008.

Arbeitsgemeinschaft unabhängiger Betriebsangehöriger (AUB)

Ende der 1970er Jahre gründete und finanzierte der Vorstand der Siemens AG selbst eine gelbe Gewerkschaft: Die Arbeitsgemeinschaft unabhängiger Betriebsangehöriger (AUB). Die Initiative ging zunächst vom Standort Erlangen aus, aber die AUB wurde über die Jahre von Siemens mit mindestens 50 Millionen Euro gefördert und konzernweit als Alternative und Konkurrenz zur IG Metall aufgebaut. Als erste Arbeitnehmervertretung im Siemens-Konzern unterzeichnete AUB einen Vertrag zur Arbeitszeitflexibilisierung mit unbezahlter Mehrarbeit und Lohnverzicht. Siemens habe damit unter dem Strich viel Geld gespart, sagte ein Ex-Manager vor Gericht aus.¹³³

Schließlich anerkannten auch andere Konzernvorstände wie die von Lufthansa, DaimlerChrysler und Karstadt für Teilbereiche die AUB als Tarifvertragspartner an. Die Mitgliederzahl der AUB ist vergleichsweise gering, die Zahl der AUB-Betriebsräte im Verhältnis dazu ungewöhnlich hoch. 2007, als der langjährige AUB-Vorsitzende Wilhelm Schelsky wegen Bestechlichkeit und Steuerhinterziehung verurteilt wurde, hatte die AUB 32.000 Mitglieder, davon waren 19.000 Betriebsrats-Mitglieder.¹³⁴

Nach der Verurteilung von Schelsky arbeitete die AUB weiter und findet immer wieder Unternehmen, die sich ihrer bedienen. So stellt sie gegenwärtig praktisch alle Betriebsräte bei

Aldi Nord. In der deutschen Niederlassung des südkoreanischen Konzerns Hyundai (Rüsselsheim) bediente sich die Chefetage der AUB, um die Amtsenthebung des bestehenden Betriebsrats zu fordern.¹³⁵

Gewerkschaft der neuen Briefzustelldienste (GNBZ)

Auch der Medienkonzern Springer gründete eine gelbe Gewerkschaft. Mit allerdings weit weniger Erfolg. Bevor in Deutschland 2008 die Briefzustellung privatisiert wurde, wurde als Konkurrenz zur Deutsche Post AG das private Briefzustellunternehmen PIN gegründet. Springer erwarb 2007 die Mehrheit der Anteile. Man wollte mit einer Niedriglohnstrategie das Briefgeschäft der Post übernehmen. Die Post AG und die Gewerkschaft ver.di hatten sich auf einen Mindesttariflohn für Briefträger von 9,80 Euro geeinigt. PIN zahlte etwa 6 Euro. Das Geschäftsmodell war bedroht, wenn der Bundestag einen verbindlichen Mindestlohn beschließen würde.

Deshalb wurde unter Führung von PIN/Springer zusammen mit anderen Verlagen wie dem WAZ-Konzern und dem Zustelldienst TNT ein neuer Arbeitgeberverband gegründet: Arbeitgeberverband Neue Brief- und Zustelldienste (AGV-NBZ). Um die gewünschten niedrigeren Löhne aushandeln zu können, gründeten dieselben Akteure gleich noch die passende Gewerkschaft dazu: Gewerkschaft der Neu-

AUB ist nicht nur bei Siemens aktiv

Gelbe Haus-gewerkschaft für Briefzusteller

¹³³ Thomas Magenheimer: Wie Siemens Geld sparte, in: Frankfurter Rundschau, 25.9.2008.

¹³⁴ Georg Etscheid: Vertrauensvolle Zusammenarbeit, ZEIT online, 13.3.2007.

¹³⁵ Albrecht Kieser: Abriss-Birne Hyundai – Bossing aus Prinzip, www.work-watch.de, 19.12.2012, abgerufen 11.2.2013.

„Betriebsrat light“
ohne Rechtsanspruch
und Durchsetzungskraft

en Briefzustelldienste (GNBZ). Als Vorsitzender des Arbeitgeberverbandes fand sich der Ex-Chef der Bundesagentur für Arbeit, Florian Gerster. Als Vorsitzenden der Gewerkschaft installierte man einen Tengelmann-Manager, Arno Doll.

Die Kölner Kanzlei Axer brachte die Gründung in die passende juristische Form; dazu gehörte auch die heimliche Weiterleitung von PIN-Geldern für das Gehalt des neuen Gewerkschaftschefs. Für die Beratung bei der Gewerkschaftsgründung stellte Axer PIN laut „Stern“ ein Honorar von 900.000 Euro in Rechnung.¹³⁶ Eine gelbe Gewerkschaft ließ man sich also durchaus etwas kosten. Gegen den „drohenden“ Beschluss des Gesetzgebers für einen Mindestlohn im Bereich Briefzustellung ließ die GNBZ ihre schlecht bezahlten Briefträger vor dem Bundestag demonstrieren. Doch das Landesarbeitsgericht Köln sprach der GNBZ 2009 die Tariffähigkeit ab, der Widerspruch vor dem Bundesarbeitsgericht wurde zurückgezogen.¹³⁷

Andere Vertretungsorgane (AVO)

Die anderen Vertretungsorgane (AVO) werden verschiedentlich auch alternative Vertretungsorgane genannt. Gelegentlich treten sie als Runde Tische, Belegschaftsausschüsse, Vertrauenspersonen oder als Belegschaftssprecher auf. Diese Belegschaftsvertretungen werden nicht nach dem Betriebsverfassungsgesetz gebildet, sondern bestehen aufgrund unterschiedlicher Vereinbarungen mit der Unterneh-

mensleitung. Solche Vertretungen haben keine gesetzlichen Rechte, sondern sind auf den Konsens mit und letztlich auf das Wohlwollen der Unternehmensleitung angewiesen, die häufig die Zusammensetzung der AVO bestimmt. Kontakte zu den etablierten Gewerkschaften lehnen sie häufig, aber nicht immer ab. Man kann sie nicht unterschiedslos unter gelbe Listen fassen.

Meist handelt es sich um gemeinsame Gremien aus Vertretern der Belegschaft und der Unternehmensleitung; in weniger als der Hälfte der Betriebe werden die Belegschaftsvertreter von der Belegschaft formal gewählt. Die AVO tagen wesentlich seltener und schließen wesentlich seltener Vereinbarungen ab als Betriebsräte. Sie treffen sich häufiger mit der Unternehmensleitung als untereinander. AVO werden häufig als „Betriebsrat light“ bezeichnet (Hauser-Ditz u. a. 2009: 70-77).

AVO sind heute weit verbreitet. In Betrieben ab zehn Beschäftigten gibt es bei 57 Prozent überhaupt keine Belegschaftsvertretung, 20 Prozent haben einen Betriebsrat; in 23 Prozent der Betriebe bestehen AVO. Sie repräsentieren etwa 11 Prozent aller Beschäftigten (ebd.; Stand 2009).

Die AVO konzentrieren sich häufig in kleinen und mittelständischen Unternehmen, etwa auch in der Nürnberger Wurstfabrik des ehemaligen Präsidenten des FC Bayern München, Uli Hoeneß – der ausgiebige Einsatz von Leiharbeitern findet deshalb keinen Widerstand.¹³⁸

¹³⁶ Redaktion: PIN: Springers grüne Hölle, in: Stern 16/2008, S. 142 ff.

¹³⁷ LAG Köln 20.5.2009, Az. 9 Ta BV 105/108.

¹³⁸ Kurt Stenger: Ein klarer Fall von Selbstgerechtigkeit, in: Neues Deutschland, 23.4.2013.

Aber auch in großen Familienunternehmen mit mehreren Tausend Mitarbeitern finden sich AVO. Die Würth-Gruppe (Adolf Würth GmbH & Co KG) des „Schraubenkönigs“ Reinhold Würth beispielsweise hat mehrere Tausend Mitarbeiter in Deutschland und 66.000 weltweit. Einen regulären Betriebsrat gemäß BetrVG gibt es nur in zwei seiner Produktionsbetriebe (Fa. Arnold, Ernsbach, und Fa. Reisser, Ingelfingen); die Eigentümerfamilie wehrt sich grundsätzlich dagegen. Der gegenwärtige Firmenpatriarch Reinhold Würth hat 1983 einen „Vertrauensrat“ gegründet und mit ausgesuchten Mitarbeitern besetzt. Dieser Vertrauensrat besteht bis heute. Der Konzern steht außerhalb des Flächentarifvertrags der IG Metall; es gilt ein sogenannter Haus-Tarifvertrag, der zwischen Geschäftsführung und dem hauseigenen AVO vereinbart wurde. Während die Konzernleitung jährlich in anonymisierten Umfragen regelmäßig eine „hohe Mitarbeiterzufriedenheit“ feststellt, trauen sich, so die Einschätzung der örtlichen IG Metall, die Beschäftigten aus Angst nicht, einen Tarifvertrag zu fordern.¹³⁹

Der Erfolg der AVO erklärt sich einerseits damit, dass in Teilen der Belegschaften heute oftmals eine grundsätzliche Ablehnung von Gewerkschaften und Betriebsräten zu beobachten ist. Auf der anderen Seite haben nicht wenige Unternehmensleitungen ihre grundsätzliche Ablehnung von Betriebsräten aufgegeben. Geändert hat sich dabei ihre Handlungsstrategie:

Die verantwortlichen Führungspersonen in den Unternehmen lassen einen Betriebsrat, den sie nicht verhindern konnten, zwar bestehen, streben aber an, ihn nach dem Vorbild AVO umzugestalten und zu schwächen. So heißt es in der vertraulichen Anweisung des Textildiscounters H&M an das Management zum Umgang mit dem Betriebsrat: „Die Auseinandersetzung mit Betriebsräten als Investment begreifen [...], Hyperaktive im Zaum halten. Die für uns geeigneten Kandidaten erreichen. Kosten für die Betriebsratsarbeit verringern“ (Kieser 2012: 46). H&M lehnt also Betriebsräte nicht ab, sondern versteht ihre Zusammensetzung und Arbeitsweise als sportliche Herausforderung, die es mit kreativen Methoden anzugehen gilt.

Unternehmensleitungen haben also in Zusammenarbeit mit externen Beratern Techniken entwickelt, um die Zusammensetzung von Betriebsräten schrittweise zu ihren Gunsten zu verändern. Infolgedessen haben die internen Auseinandersetzungen zwischen den Betriebsratsmitgliedern stark zugenommen – zur Freude der Manager und Eigentümer (Hocke 2012). Der Software-Konzern SAP, der seit seiner Gründung bis 2006 eine führungsloyale Mitarbeitervertretung hatte, hat es auch nach der Wahl eines Betriebsrats geschafft, diesen durch eine Mehrheit von Vertretern einer christlichen Gewerkschaft und anderer gelber Listen führungsloyal zu halten (siehe Kapitel 7.1).

*„Vertrauensrat“ –
ein alternatives
Vertretungsorgan
bei Würth*

¹³⁹ Stefan Scheytt: Brandbrief des Patriarchen, www.boeckler.de/41281_41309.htm, Magazin Mitbestimmung 10/2012, abgerufen 25.4.2013.

6.3 PR-Agenturen und Überwachungsspezialisten

Wichtig zum Verständnis der Funktionsweise von Union-Busting sind nicht nur in den Betrieben konkret handelnde Akteure, die die Träger der Mitbestimmung mit den dargestellten Mitteln und Instrumenten an ihrer gesetzlich verbrieften Arbeit hindern. Anwälte, Unternehmen und Kanzleien greifen, wie im Folgenden dargestellt wird, auf PR-Agenturen, spezialisierte Medienkanzleien und Wirtschaftsdetekteien zurück. Diese betreiben Reputationsmanagement und Krisen-PR, um öffentlichen Skandalen vorzubeugen, und versuchen Klagen rechtlich durch „vorausschauende Beweissammlung“ abzusichern.

Medienkanzleien und Public-Relations-Agenturen (PR)

Großangelegte Medien-Initiativen und Thinktanks produzieren eigene Veröffentlichungen, oft in „Medienpartnerschaften“ mit „konservativen“ Leitmedien („Frankfurter Allgemeine Zeitung“, „Handelsblatt“, „Die Welt“, „Wirtschaftswoche“ u. a.), und beeinflussen Medien zugleich auch hinter den Kulissen, insbesondere die öffentlich-rechtlichen TV-Sender. Das bekannteste Beispiel hierfür ist die vom Arbeitgeberverband Gesamtmetall gegründete Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft, deren Aktivitäten gut erforscht sind (Speth 2004; 2006; Lieb 2007). Sie arbeitet großflächig an der De-

legitimierung der Gewerkschaften, die als Wachstums- und Innovationshemmnis kritisiert werden. Wir konzentrieren uns im Folgenden auf die weniger bekannten Aktivitäten von Medienkanzleien und PR-Agenturen. Sie segeln im Windschatten der antigewerkschaftlichen Tätigkeiten und agieren im direkten Auftrag von Unternehmern gegen Betriebsräte und Beschäftigte.

Medienkanzleien. Etwa seit Beginn der 2000er Jahre haben sich spezialisierte Medienkanzleien herausgebildet, die das Image von Unternehmen verteidigen. Aufgabe und Ziel dieser Kanzleien ist es, Unternehmen vor Falschdarstellung, Verleumdung, Ruf- und Geschäftsschädigung zu schützen. Dabei warnen die Unternehmen nicht mehr ab, was über sie berichtet wird, um dann gegebenenfalls einen Anwalt zu beauftragen, der eine Klage gegen Betriebsräte oder Autoren verfasst. Heute werden Medienkanzleien bereits beauftragt, wenn z. B. ein Konflikt mit dem Betriebsrat entstanden ist und dessen Veröffentlichung in diversen Medien „droht“. „In der Branche gilt das *Verhindern* von kritischen Berichten als Königsdisziplin“, so fasst es der bekannte TV-Journalist Thomas Leif zusammen.¹⁴⁰ Auf Englisch heißt das „agenda cutting“ – von der Tagesordnung streichen.

Mit dieser Dienstleistung wirbt der Mitbegründer der Berliner Medienkanzlei Schertz Bergmann, Dr. Christian Schertz. Es sei mög-

¹⁴⁰ Thomas Leif: In der Branche gilt das Verhindern von kritischen Berichten als Königsdisziplin, www.carta.info/45925, abgerufen 16.7.2012.

lich, „eine (Medien-)Kampagne entweder bereits am Anfang im Keim zu ersticken oder im besten Falle noch im Recherchestadium zu verhindern“ (Schertz 2004). Die Kanzlei vertritt vorzugsweise Unternehmensvorstände z. B. von Daimler, Karstadt/Berggruen, Springer, der Bank Sal. Oppenheim und Maredo (siehe das Fallbeispiel Maredo in Kapitel 7.2).

Die Kölner Medienkanzlei Höcker arbeitet nach ähnlichem Muster. Gründer Ralf Höcker ist Professor für Marken- und Medienrecht an der Cologne Business School. An der Europäischen Fachhochschule Brühl lehrt er Handels-, Gesellschafts- und Arbeitsrecht. Wie bei Schertz Bergmann gehört es zum Handwerkszeug, bei Nebensächlichem einzuhaken. So vertrat Höcker die Großbäckerei Weinzheimer gegen den Journalisten Günter Wallraff. Der hatte zahlreiche Missstände öffentlich gemacht. Höcker griff sich die Darstellung Wallraffs heraus, der zufolge sich die Beschäftigten an heißen Blechen die Hände verbrannt hatten. Höcker argumentierte: „Verbrennungen kommen in Bäckereien typischerweise vor [...]. Wallraffs Schilderungen wären also sehr unspektakulär gewesen, wenn er nur wahrheitsgemäß berichtet hätte, dass es auch in der Bäckerei unseres Mandanten zu solchen bäckereitypischen Unfällen kam.“ Im Vergleich vor Gericht heißt es deshalb: Wallraff darf nicht mehr berichten, „alle“ Beschäftigten hätten sich die Hände verbrannt, sondern nur noch „fast alle“. ¹⁴¹ Anwalt Höcker diffamierte nach

dem gerichtlichen Vergleich den Autor ganz allgemein und grundsätzlich: „Günter Wallraff stellt in seinen angeblichen Enthüllungsreportagen falsche und maßlos übertriebene Behauptungen auf. Damit macht er [...] seine Bücher spektakulärer und kann sie besser verkaufen.“¹⁴² Inzwischen vertritt Höcker u. a. den Internetversandhändler Amazon in Deutschland, der sich wegen bekannt gewordener arbeitsrechtlicher Verstöße verteidigen muss. Die Verhinderung von Berichten über die Arbeitswirklichkeit und die Diffamierung kritischer Autoren gehört zum Geschäft der Union-Buster. Auch wenn es in diesem Fall nicht um den konkreten Konflikt um einen Betriebsrat geht, illustriert das Beispiel sehr gut das Vorgehen gegen kritische Berichte, die ebenso gegen Gewerkschaften und Betriebsräte eingesetzt werden.

PR-Agenturen. Die Öffentlichkeit ist sensibler geworden. Der Wert eines Unternehmens und die Verkäuflichkeit seiner Produkte hängen heute mehr denn je vom öffentlichen Image ab. Deshalb wird Wert darauf gelegt, dass vom Pförtner über die Beschäftigten bis zum Topmanager gegenüber der Öffentlichkeit „alle mit einer Stimme sprechen“, auf Englisch heißt das „one voice policy“. Und die Stimme soll schön und positiv sein. Dafür sorgen PR-Agenturen. Die biedere „Öffentlichkeitsarbeit“ alter Art, die z. B. im Verschicken von Pressemitteilungen bestand, reicht nicht mehr aus. Heute orga-

*Medienkanzlei Höcker
vs. Günter Wallraff*

*„Fast alle haben sich
die Hände verbrannt“*

¹⁴¹ Niederlage für Günter Wallraff, www.hoecker.eu, Pressemitteilung 12.1.2012.

¹⁴² Ebd.

nisieren PR-Profis vor allem im Konfliktfall eine „strategische Kommunikation“. Diese präsentiert nach außen eine glänzende Story und wirkt nach innen autoritär; so dürfen Beschäftigte und vor allem Betriebsräte nur dann an die Öffentlichkeit gehen, wenn der Unternehmensvorstand ihnen das erlaubt.¹⁴³

PR-Agenturen gestalten die strategische Kommunikation der Unternehmensleitungen, spätestens wenn etwa eine Übernahme bevorsteht, wenn Entlassungen unverhofft bekannt werden und Konflikte mit dem Betriebsrat entstehen. Die Agenturen sollen dann inner- und außerbetrieblich dafür sorgen, dass das Unternehmen trotzdem gut dasteht.

Die Beziehung zwischen dieser Art PR zur gegenwärtig vorherrschenden Politik ist in vielen Fällen eng. Sebastian Turner war Chef der PR-Agentur Scholz & Friends. Sie gestaltete zum Beispiel den Auftritt der vom Arbeitgeberverband Gesamtmetall finanzierten Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft (INSM). Turner war Gründungsmitglied der INSM, die als anti-gewerkschaftlicher Stimmungsmacher das Feld für Aktionen gegen Betriebsräte öffnete. 2012 stellte sich Turner als Kandidat der CDU in Stuttgart zur Wahl des Oberbürgermeisters.¹⁴⁴

Bei der Agentur Great Place to Work können sich Unternehmen um die Auszeichnung „Bester Arbeitgeber“ bewerben. Die Agentur wurde 1991 in den USA gegründet und hat inzwischen Niederlassungen in 45 Staaten, seit

2001 auch in Deutschland. In jedem Staat veröffentlicht die Agentur jährlich eine Liste der „Besten Arbeitgeber“. Die Kriterien für die Auszeichnung lauten Glaubwürdigkeit (offene Kommunikation und kompetente Führung), Respekt (Fürsorge und Balance), Fairness (Gerechtigkeit – keine Diskriminierung), Stolz (Stolz auf die eigene Tätigkeit und die Leistungen des Unternehmens) und Teamgeist (an einem Strang ziehen). 2012 erhielten in Deutschland diese Auszeichnung u. a. Rewe West, TUJA Zeitarbeit, Adolf Würth GmbH und accenture.¹⁴⁵ Während beim Softwarekonzern SAP der Kampf um die Gründung des Betriebsrats tobte, verlieh Great Place to Work an SAP die Auszeichnung „Bester Arbeitgeber“ (SAP 2007: 37 f.; siehe das Fallbeispiel SAP in Kapitel 7.1).

Wirtschaftsdetekteien und Überwachungsspezialisten

„Wer sucht, der findet“, heißt ein kluges Sprichwort, mit dem die Kanzlei Dr. Schreiner+Partner auf ihren Internetseiten wirbt.¹⁴⁶ Abmahnungen und Kündigungen gegen einzelne Personen brauchen Indizien und Anhaltspunkte, die vor Gericht als Beweise präsentiert werden können. Um diese zu beschaffen, arbeiten Wirtschaftsdetekteien und Überwachungsspezialisten, häufig beauftragt durch externe Rechtsanwälte, eng mit Personalabteilungen zusammen; sie sind ein ständiger Begleiter von aggressiven Maßnahmen gegen Betriebsräte

Nicht besonders wertvoll: das Prädikat „Bester Arbeitgeber“

¹⁴³ Klaus Max Smolka: Public Relations: An der Leine der PR. PR wird in Deutschland immer autoritärer, in: Financial Times Deutschland, 6.12.2012.

¹⁴⁴ Wolfgang Lieb: Clement übernimmt Vorsitz des INSM-Kuratoriums, www.nachdenkenseiten.de, 6.7.2012.

¹⁴⁵ www.greatplacetowork.de, abgerufen 5.1.2013.

¹⁴⁶ <http://www.rae-schreiner.de/philosophie/>, abgerufen 31.8.2013.

(siehe das Fallbeispiel Maredo in Kapitel 7.2). Ihre Aufgaben sind vielfältig: Personalcheck bei Neueinstellungen; Einbau und Auswertung von Videoüberwachung; Ermittlung von Konto- und Adressdaten; Einschleusen von verdeckten Ermittlern, die als Werkstudenten, Praktikanten oder neu eingestellte Mitarbeiter ausgegeben werden; Testkäufe (Mystery Shopper), um das Verhalten z. B. von Kassiererinnen zu ermitteln (Schnelligkeit, Aufmerksamkeit bei Diebstählen, Freundlichkeit gegenüber den Kunden auch in Stress-Situationen); Beobachtung von Mitarbeitern bei Dienstgängen wie auch in ihrem Privatleben.

Inszenierte Beweise. Detektive werden vor allem gegen Beschäftigte eingesetzt, die man aus verschiedenen Gründen loswerden will – Betriebsratsgründer, aktive Betriebsratsmitglieder, „zu teure“ Mitarbeiter. Die Steakhauskette Maredo beauftragte gleichzeitig drei Firmen: Eine Detektei installierte die heimliche Videoüberwachung, die zweite Detektei schleuste einen verdeckten Ermittler ein, eine dritte Firma beschaffte Sicherheitsleute. In den bekannt gewordenen Fällen wurde der Betriebsrat meist nicht um Zustimmung zu entsprechenden Überwachungs- und Bespitzelungsmaßnahmen gefragt; manchmal wurde fälschlicherweise behauptet, er habe zugestimmt.¹⁴⁷

Detektive werden eingesetzt, um inszenierte Diebstähle – etwa durch untergeschobene Kuchenstücke – „aufzudecken“ (Wigand 2009a). Eine bevorstehende BR-Gründung ruft besonders im Einzelhandel häufig Detektive auf den Plan: „Wenn eine Betriebsratsgründung ansteht, wird bei den Rädelsführern im Dreck gewählt. Die Frage ist: Findet der Detektiv was, um ihn loszuwerden?“ Einerseits suchen die Ermittler nach persönlichen Schwachpunkten („Herr U. hat im Augenblick Probleme mit seiner Ehefrau, die aus Albanien kommt“), andererseits nach verwertbaren Indizien für fristlose Kündigungen.¹⁴⁸

So manche solcher „Beweise“ haben rechtlich keinen Bestand. Der Autozulieferer Plattenhardt etwa suchte nach Belegen, um den Vorsitzenden des Betriebsrats zu kündigen. Der verdeckte Ermittler einer Detektei notierte aus einem angeblich belauschten Gespräch, die Zielperson habe einen Kollegen aufgefordert, das Büro des Personalleiters in die Luft zu sprengen. Rechtsanwalt Helmut Naujoks begründete damit die fristlose Kündigung. Das Arbeitsgericht akzeptierte die Begründung nicht, auch weil der Name der Detektei nicht genannt wurde und der Detektiv vor Gericht nicht erschien. Das Unternehmen musste die Kündigung zurücknehmen.¹⁴⁹

Observation bei Dienstgängen und im Privatleben

¹⁴⁷ Christian Esser/Jo Sperling: Überwachte Mitarbeiter. Das Spitzelsystem bei Penny und Rewe, Frontal21, 30.4.2013.

¹⁴⁸ Markus Grill: Überwachung – Systematische Bespitzelung im Handel, in: Stern, 15.4.2008.

¹⁴⁹ Andreas Kraft: Die Kündigungshelfer, Die Mitbestimmung 6/2012, www.boeckler.de/40333.htm.

„Frauen als Detektive sind unauffälliger“.

Es gibt in Deutschland unter den 1400 Detekteien etwa 100, die vorwiegend im Auftrag von Unternehmen arbeiten.¹⁵⁰ Die Bandbreite reicht von 2-Mann-Firmen bis zu international tätigen Detekteien mit mehreren Niederlassungen im In- und Ausland. So hat etwa EAAP, die bei der Steakhauskette Maredo den verdeckten Ermittler einschleusten, 13 Niederlassungen in Deutschland und weitere in Österreich, Liechtenstein, Ungarn, Italien und der Schweiz.¹⁵¹

Der Bundesverband Deutscher Detektive (BDD) teilt mit, „dass Rechtsanwälte bei ihrer anwaltlichen Tätigkeit zunehmend mit fach- und sachkundigen Detektiven vertrauensvoll zusammenarbeiten“.¹⁵²

Um das Image der Wirtschaftsdetektive zu verbessern, organisiert die Industrie- und Handelskammer (IHK) Münster Seminare. Der Chef einer Detektei, Anwälte und Kommunikationstrainer treten als Referenten auf. Nach einem Jahr bekommen die Seminarteilnehmer das Diplom „Privat- und Wirtschaftsermittler/-in IHK“. Hier werden neuerdings vermehrt Frauen gesucht: „Frauen sind unauffälliger, niemand rechnet damit, dass sie Detektive sind. Leider gibt es zu wenig Frauen in unserem Beruf“, so der BDD-Sprecher Josef Riehl.¹⁵³

Manche Detekteien werden kurzfristig engagiert, andere haben ein über viele Jahre laufendes Dauermandat. So beauftragte die Deutsche Telekom die Detektei Argon während eines Jahrzehnts mit diversen „Aufklärungen in rechtlichen Grauzonen“;¹⁵⁴ dazu gehörten Bewegungsprofile und Kontodaten. Die Detektei Argon wurde in diesem Fall von der Detektei Network Deutschland als Subunternehmer engagiert.¹⁵⁵

Die Deutsche Bahn setzte unter ihrem langjährigen Vorstandsvorsitzenden Hartmut Mehdorn im Zuge der Umgestaltung des Staatsunternehmens in einen wettbewerbsfähigen Global Player sechs Detekteien gleichzeitig ein. Sie sollten, so der Ausdruck Mehdorns, die „Luschen“ herausfinden, die man „rausschmeißen“ müsse. Zu den beauftragten Detekteien gehörten – wie im Fall Telekom – Argon und Network Deutschland, dann noch Detec Tronic Consulting und die Branchengröße KDM.¹⁵⁶

Die Deutsche Bank-Abteilung Konzernsicherheit arbeitete mit Bernd Bühner, der von der Detektei Control Risks Deutschland (Zentrale London) kam, und mit Bühners eigener Firma Private Risks Advisor zusammen. Zum Überwachungsteam gehörte eine „attraktive junge Juristin“. Man ließ auch ein ver.di-Mitglied im

*Die „Luschen“
herausfinden*

150 Vgl. die Mitgliederliste des Bundesverbandes der Deutschen Detektive (BDD), www.bdd.de, abgerufen 5.3.2012.

151 www.detektei-eaap.de, abgerufen 10.1.2013.

152 Zusammenarbeit zwischen Rechtsanwälten und Detektiven, www.bdd.de/presse, 10.2.2012, abgerufen 5.3.2012.

153 Julia Wäschenbach: Besserer Durchblick für Detektive, in: Kölner Stadt-Anzeiger, 17.2.2012.

154 Redaktion: Ausspähaffäre: Telekom beschäftigt seit zehn Jahren umstrittene Detektei, Spiegel Online, 27.2.2009.

155 Christina Jäger: Die Zentrale der Detektei Network Deutschland ist verwaist, in: Hamburger Abendblatt, 4.6.2008, abgerufen 24.1.2013.

156 Markus Brandt: Der böse Geist, in: Stern, 1.3.2009, abgerufen 24.1.2013.

Aufsichtsrat überwachen, das den massiven Stellenabbau öffentlich kritisiert hatte.¹⁵⁷

Als der Siemens-Vorstand in den Jahren 2002 bis 2004 insgesamt 1700 Beschäftigte entlassen wollte, wehrten sich im Betriebsrat besonders zwei Mitglieder, die gleichzeitig tat-

sächlich oder mutmaßlich Mitglied der DKP waren. Die Siemens-Security beauftragte eine Berliner Detektei, um sie außerhalb des Unternehmens beobachten zu lassen. Das Honorar bezahlte der Konzern aus einer schwarzen Kasse.¹⁵⁸

¹⁵⁷ Markus Frühauf: Im Auftrag der Deutschen Bank, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 19.9.2009.

¹⁵⁸ Jürgen Dahlkamp/Dinah Deckstein: Siemens und die Detektive, in: Der Spiegel, 21.4.2008.

7. Zwei Fallbeispiele: Union-Busting bei SAP und Mareo

Im vorigen Kapitel wurden Union Busting-Dienstleister und ihre Tätigkeiten dargestellt. Diese Dienstleister agieren nicht unabhängig voneinander, sondern werden häufig in systematischer Weise von Unternehmen eingesetzt. Die beiden folgenden Fälle einer solchen systematischen Verhinderung von Betriebsratsarbeit sollen dies veranschaulichen.

7.1 SAP: Eine „besondere Unternehmenskultur“

Aufsichtsrat und Vorstand des Softwarekonzerns SAP wehrten sich lange grundsätzlich gegen die Wahl eines Betriebsrates. Sie beriefen sich auf eine „besondere Unternehmenskultur“, die für die kreative IT- und Software-Branche typisch sei. Der Standardspruch des Firmengründers Dietmar Hopp lautete: „Wer einen Betriebsrat gründet, der fliegt.“¹⁵⁹ Deshalb war SAP bis 2006 der einzige deutsche DAX-Konzern ohne Betriebsrat.

Einen gesetzlichen Betriebsrat wollte die Konzernleitung auf keinen Fall. Sie berief acht Beschäftigte in den Aufsichtsrat, die zugleich als Arbeitnehmervertretung (ANV) galten. Diese gelbe (d. h. vorstandsfreundliche, von der Belegschaft nicht gewählte) ANV wurde von der Konzernleitung auch als „informeller Betriebsrat“ bezeichnet. Zu den acht Auserwählten gehörten auch leitende Angestellte. Im Aufsichtsrat kassierten sie 2006 neben ihren Gehältern

und Boni zusätzlich Tantiemen zwischen 102.000 und 152.000 Euro – nicht zu vergessen die Aktienoptionen (SAP 2009: 79).

Widerstände in Belegschaft und Vorstand

Weltweit hat SAP 65.000 Beschäftigte (Stand Ende 2013). Nach der Zahl der Beschäftigten in Deutschland – 17.000 in der Zentrale Walldorf und in einigen Nebenstandorten – besteht Anspruch auf 39 Betriebsräte mit 13 Freigestellten. Drei Mitglieder der IG Metall wollten 2006 nach dem Betriebsverfassungsgesetz einen Betriebsrat gründen.¹⁶⁰ Die Konzernleitung verweigerte die Zustimmung und machte Stimmung gegen einen Betriebsrat, der von außen „fremdgesteuert“ werde. Gründer und Großaktionär Dietmar Hopp drohte mit dem möglichen Abzug der Konzernzentrale aus Walldorf. In keinem anderen Bereich sei eine Sitzverlagerung ins Ausland so schnell möglich wie in der Softwarebranche.

Die versuchte Verhinderung eines Betriebsrats ist, was wenige wissen, strafbar: „Mit Freiheitsstrafe bis zu einem Jahr oder mit Geldstrafe wird bestraft, wer die Wahl des Betriebsrats behindert oder durch Zufügung oder Androhung von Nachteilen oder Gewährung oder Versprechen von Vorteilen beeinflusst“ (BetrVG § 119 Abs. 1). Strafbar ist es auch, wenn die Konzernleitung versucht, einen gesetzlichen Betriebsrat durch eine ihr genehme Arbeitnehmervertretung selbst zusammenzustellen.

„Wer einen Betriebsrat gründet, fliegt“

¹⁵⁹ Zur Chronologie und zu den Auseinandersetzungen bei der Betriebsratsgründung siehe „Betriebsratswahl bei SAP“, www.nci-net.de/Archiv/Historie/2006-SAP-BR-Wahl/SAP-BR.html, abgerufen 28.6.2012.

¹⁶⁰ Cornelia Girndt: Die Betriebsratsgründer, Magazin Mitbestimmung 11/2006, www.boeckler.de/pdf/magmb_2006_11_Girndt.pdf, 28.6.2012.

Dabei kommt es vor, dass diese Strategie mit der Drohung verbunden wird, Unternehmens- teile ins Ausland zu verlagern.

Bei einer Betriebsversammlung am Standort Walldorf am 30. Juni 2006 sprachen sich 91 Prozent der Anwesenden gegen den von den drei Betriebsratsgründern vorgeschlagenen Wahlvorstand aus – wenige Tage nachdem Hopp mit der Sitzverlagerung gedroht hatte. Daraufhin beantragten die drei IG Metalller entsprechend dem BetrVG beim Arbeitsgericht die Einsetzung eines Wahlvorstands.

Politiker, Wissenschaftler, Arbeitgeberfunktionäre toben

Im Unternehmerrmilieu der Bundesrepublik brach ein Sturm der Entrüstung los. Der CDU-Bundestagsabgeordnete des Wahlkreises, Karl Lamers (CDU), sprach sich „entschieden gegen einen SAP-Betriebsrat“ aus. BDA-Präsident Hundt forderte die Änderung des Betriebsverfassungsgesetzes.¹⁶¹ Die FDP-Bundestagsfraktion stellte im Bundestag den Antrag auf dessen Änderung: Es müssten mindestens 25 Prozent aller wahlberechtigten Arbeitnehmer der Wahl eines Betriebsrats zustimmen. Dies würde die „Selbstbestimmung der Arbeitnehmer stärken“. Nur 500 der SAP-Wahlberechtigten hätten die Einsetzung eines Wahlvorstands unterstützt, somit wären 91 Prozent der Wahlberechtigten dagegen.¹⁶² Die FDP hatte sich zuvor

allerdings nicht daran gestört, dass die bis dahin aktiven acht Belegschaftsvertreter überhaupt nicht von der Belegschaft gewählt worden waren.

Der Arbeitsrechtler Professor Volker Rieble (ZAAR) unterstützte die Konzernleitung und riet ihr, bis zum Bundesverfassungsgericht zu gehen.¹⁶³

Gelbe Listen

Doch die Konzernleitung und ihre loyale Arbeitnehmervertretung warteten das unvermeidliche Urteil des Arbeitsgerichts nicht ab. Sie gaben ihren Widerstand schnell auf und machten eine Kehrtwendung: Plötzlich stimmten sie einem Betriebsrat zu. Die Versammlung zur Wahl des Wahlvorstands konnte stattfinden. Aus den Reihen der 3233 anwesenden Wahlberechtigten wurde ein Wahlvorstand gewählt, darunter allerdings nicht die drei gewerkschaftlichen Initiatoren, sondern vier Mitglieder der vom Arbeitgeber ausgewählten Arbeitnehmervertretung, die auch im Aufsichtsrat vertreten waren.

Die Wahl des Betriebsrats erfuhr großes Interesse. 400 Kandidaten bewarben sich. Neben der IG-Metall-Liste „ProBetriebsrat“ traten neun mehr oder weniger gelbe Listen an, die zum Teil noch rasch gegründet worden waren. Sie hießen „Menschen statt Ressource“, „Die Unabhängigen“, „Der Mensch im Mittelpunkt“,

Dietmar Hopp droht mit Standortverlagerung

FDP wird aktiv: Betriebsratsgründung bei SAP beschäftigt den Bundestag

¹⁶¹ Die gesammelten Stellungnahmen siehe: IG Metall Heidelberg: www.sapler.igm.de/news/meldung.html?id=7737, abgerufen 19.6.2012.

¹⁶² Bundestagsdrucksache 16/967; die FDP zog ihren Antrag allerdings zurück.

¹⁶³ Dietrich Creutzburg/Dieter Fockenbrock: SAP denkt an Gang nach Karlsruhe, in: Handelsblatt, 9.3.2006. Zu Professor Rieble siehe in Kapitel 3.2, Abschnitt „Arbeitgeberfinanzierte Universitätsinstitute“.

TEAM, „Wir für Dich“, „Kommunikation statt Konfrontation“, ABS (Aktiv im Betriebsrat SAP), MUT (Menschenverstand Unternehmenskultur Transparenz), „Weniger ist mehr“. Die Wahlbeteiligung lag bei 65 Prozent. Fünf gelbe Listen konnten Vertreter in den 37-köpfigen Betriebsrat entsenden, ProBetriebsrat entsandte drei Vertreter. MUT und Wir für Dich bildeten die Mehrheitskoalition.¹⁶⁴ Ein „Verdienst“ dieses Betriebsrats ist unter anderem, dass kein Tarifvertrag besteht.

Im Mai 2012 kandidierte für die Wahl der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat erstmals auch eine gewerkschaftliche Liste. Sie wurde von IG Metall und ver.di gemeinsam gebildet: „Pro Mitbestimmung & Upgrade. Es ist Zeit“. Einer ihrer Kandidaten brachte die erforderlichen Stimmen zusammen. Daneben kandidierten als gelbe Listen die Kleinst- und branchenfremden Gewerkschaften DBV (Deutscher Bankangestellten-Verband), CGM (Christliche Gewerkschaft Metall) und VRFF (Vereinigung der Rundfunk-, Film- und Fernsehschaffenden). Das gewerkschaftliche Mitglied im Aufsichtsrat gibt 90 Prozent seiner Tantiemen an die Hans-Böckler-Stiftung ab. Die Tantiemen für die Belegschaftsvertreter im Aufsichtsrat im Jahre 2011 betragen zwischen 170.000 und 201.000 Euro (SAP 2012a: 59).

Besondere Vergünstigungen

Die Konzernleitung hatte schon in den Vor-Betriebsrats-Zeiten mit korrumpierenden Mitteln gearbeitet. Dafür stehen die hohen Aufsichtsratsantien für vom Arbeitgeber berufene Mitglieder der Arbeitnehmervertretung. Nach der Wahl des Betriebsrats fand die Leitung weitere Formen der Vorteilsgabe: Der Vorstand und die Dietmar-Hopp-Stiftung spendeten mehrere Millionen an zwei gemeinnützige Vereine. Der erste wurde im Zusammenhang mit der ersten Betriebsratswahl gegründet: Family@SAP e. V. Der Verein wird von zwei arbeitgeberfreundlichen Belegschaftsvertreterinnen betrieben – beide Mitglied im Betriebsrat, eine dessen stellvertretende Vorsitzende. Er organisiert u. a. eine Kinder-Ferienverschickung.

Die beiden Frauen gründeten 2010 den nächsten Verein: family&kids@work gemeinnützige UG („Haus der kleinen Füße“), einen Kindergarten für hundert Kinder. SAP spendete ein Grundstück mit 6000 Quadratmetern Garten und eine Bobbycar-Rennstrecke. Die Dietmar-Hopp-Stiftung übernahm die Baukosten von 5 Millionen Euro. Der Kindergarten ist mit 30 MitarbeiterInnen personell gut bestückt.¹⁶⁵ Diesen Kindergarten dürfen auch einige Kinder von SAP-Beschäftigten besuchen, die nach einem Punktesystem ausgesucht werden. Der Spendensegen ging weiter: Dem Verein der beiden vorstandsloyalen Frauen spendete der Konzern 2,5 Millionen Euro für ein Grundstück

*Imagepflege:
soziale Projekte
loyaler Mitarbeiter
mit viel Geld
gefördert*

¹⁶⁴ IG Metall Heidelberg: Betriebsrat: 9 von 10 wollten ihn nicht, www.sapler.igm.de/news/meldung.html?id=8870, abgerufen 22.6.2012.

¹⁶⁵ SAP-Jahresbericht 2011, Konzernabschluss nach IFRS, Konzernanhang, S. 31: „Transaktionen mit nahestehenden Unternehmen und Personen“.

neben dem SAP-Headquarter; die Dietmar-Hopp-Stiftung spendete 2012 erneut 5 Millionen für die Baukosten eines weiteren Kindergartens, wiederum für hundert Kinder („Haus der kleinen Hände“).¹⁶⁶

Im Konfliktjahr 2006 wurde SAP zum „besten Arbeitgeber“ gewählt. Den Preis vergab die Unternehmens-PR-Agentur Great Place to Work. Sie bewertet Unternehmen nach den Kriterien Verantwortung, Stolz und Teamgeist. Im Gegenzug investieren die Unternehmen sechsstellige Geldbeträge. Die 1991 in den USA gegründete und weltweit tätige Agentur betreibt seit 2002 eine Niederlassung in Deutschland. SAP widmete der Auszeichnung viel Platz in seinem Geschäftsbericht (SAP 2007: 37).

Anwaltskanzleien

Der Vorstand engagierte für die Auseinandersetzung mit Gewerkschaftern die Top-Arbeitsrechtler der Republik, die ausschließlich Arbeitgeberinteressen vertreten. So engagierte SAP die Großkanzlei Gleiss Lutz für die Auseinandersetzung vor dem Arbeitsgericht Mannheim gegen die drei IG-Metall-Mitglieder, die 2006 die Einsetzung eines Wahlvorstands für die Betriebsratswahl gerichtlich erzwingen wollten. Der Anwalt der Kanzlei, Jobst-Hubertus Bauer, riet zu einer möglichst langen juristischen Auseinandersetzung. SAP solle durch alle Instanzen bis zum Bundesarbeitsgericht gehen. Und auch gegen dessen Urteil könne man gegebenenfalls noch Verfassungsbe-

schwerde einlegen. So könne SAP die Wahl des Betriebsrats mehrere Jahre zumindest verzögern.¹⁶⁷ Wie bereits geschildert, hat der SAP-Vorstand diese Strategie nicht übernommen, weil er die Öffentlichkeitswirkung einer solchen langen Auseinandersetzung fürchtete.

Die drei Mitglieder der gewerkschaftlichen Liste ProBetriebsrat wollten 2007 den Mitarbeitern das SAP-Gehaltssystem 2007 („Zielgehälter(Z)-Systeme“) zur Kenntnis geben. Der Vorstand versuchte dies durch eine einstweilige Verfügung zu verhindern. Er ließ sich in diesem Fall von der Kanzlei Hogan Lovells vertreten, die schon als Berater bei der Bildung des Betriebsrats herangezogen worden war. Das Gericht wies den Antrag in erster Instanz ab. SAP ließ durch Hogan Lovells Berufung einlegen. Aber einen Tag vor der Berufungsverhandlung zog der Vorstand die Berufung zurück.

Human Resources

In der Personalabteilung von SAP, genannt Global Labour Relations (GLR), sind 800 Mitarbeiter beschäftigt. Mehr als 30 dieser Mitarbeiter, hauptsächlich Juristen, sind damit befasst, die Beziehungen zwischen dem Konzernvorstand und den Beschäftigtenvertretungen zu koordinieren.

Die direkte Einwirkung auf den Betriebsrat wird ergänzt durch die Einwirkung auf die Beschäftigten, wobei dies der Mitbestimmung weitgehend entzogen ist. Die für einen Milliardenbetrag von SAP aufgekaufte Firma Success-

Führende Großkanzleien gegen IG-Metall-Mitglieder und Betriebsratsgründer

¹⁶⁶ Redaktion: Walldorf – Erster Spatenstich für das Haus der kleinen Hände, in: Mannheimer Morgen, 23.5.2012.

¹⁶⁷ SAP denkt an Gang nach Karlsruhe, in: Handelsblatt, 9.3.2006; www.nci-net.de/Archiv/Historie/2006-SAP-BR-Wahl/SAP-BR.html, abgerufen 28.6.2012.

Jährliche Leistungsmessungen und Burn-out

Factors soll ab 2013 jährliche Assessments (Leistungsmessungen) aller 65.000 Beschäftigten durchführen. Dabei hilft eine Matrix: Auf der x-Achse wird die Performance abgebildet, auf der y-Achse das Potenzial. Die Getesteten werden dann in Stars, Emerging Stars (kommende Stars), Experienced Professionals (erfahrene Profis), Low Performer (Minderleister) u. Ä. eingeteilt, und diese Einschätzung wird mit Empfehlungen versehen: „Needs coaching“ (braucht Coaching), „questionable fit“ (bedingt tauglich), „counsel out“ (aussortieren) u. Ä. Für die in der Regel jährlichen Assessments werden auch externe Coaches hinzugezogen. Gewerkschafter bei SAP weisen auf einen direkten Zusammenhang zwischen den geschilderten Methoden und einem hohen Krankenstand einschließlich Burn-out hin (Kronig 2012, 39 ff.).

7.2 Maredo: Sechs externe Dienstleister gegen NGG und Betriebsräte

Das Management der Steakhauskette Maredo ging seit November 2011 mit einer breiten Palette von Methoden frontal und aggressiv gegen gewerkschaftliche Betriebsräte vor. Der Frankfurter Anwalt der Betroffenen, Armin Franzmann, sah eine neue Qualität in diesem Fall, die in der perfiden Brutalität des Vorgehens bestehe.¹⁶⁸

Zur Strategie gehörten neben Bespitzelung, Überwachung und Kriminalisierung der Belegschaft samt Schock-and-Awe-Aktion (siehe dazu Kapitel 5.3) auch die systematische Beeinflussung und Verhinderung von Berichterstattung, wofür u. a. Prominenten-PR-Berater und Medienanwälte engagiert wurden.

Die Maredo Restaurants Holding GmbH ist ein Unternehmen aus dem Segment der Systemgastronomie mit Sitz in Düsseldorf. Die Kernidee: Restaurants, die Rindfleisch aus Südamerika offerieren. Die 1973 gegründete Kette gibt für 2013 eine Zahl von 57 Restaurants in Deutschland und drei in Österreich mit ca. 1800 Mitarbeitern in Service, Grill, Küche und Verwaltung an. Pro Jahr werden nach eigenen Angaben etwa 7,6 Millionen Gäste bedient. Im Vergleich dazu kann der Nettoumsatz nicht beeindrucken: Für das Geschäftsjahr 2007/2008 wird er auf rund 99 Millionen Euro beziffert.¹⁶⁹ Maredo wurde laut Handelsblatt im Jahr 2005 vom Frankfurter Finanzinvestor Equity Capital Management (ECM) übernommen,¹⁷⁰ dem neben diversen mittelständischen Industriebetrieben auch die Bäckereikette Kamps und der Tiefkühl-Heimservice Eismann gehören.

Der Maredo-Deal geschah im Rahmen eines Management Buy-outs (MBO, Übernahme eines Unternehmens durch das Management). 2008 wechselte die Kette in den ECM-Fonds German Equity Partners III.¹⁷¹ ECM schreibt: „Das Mare-

168 Daniel Behruzi: Ein Jahr Maredo-Konflikt, in: junge Welt, 28.11.2012.

169 ECM: Maredo, http://www.ecm-pe.de/deutsch/gep_III/content_03.htm, abgerufen 28.6.2013.

170 Minusgeschäft für Barilla. Bäckereikette Kamps geht an Finanzinvestor, Handelsblatt.com, 12.8.2010.

171 ECM: Maredo, http://www.ecm-pe.de/deutsch/gep_II/content_07.htm, abgerufen 28.6.2013.

do Management-Team hat im Rahmen dieses MBO seine Gesellschaftsanteile auf 15 Prozent aufstocken können.“¹⁷² Dieses Team bestand aus dem geschäftsführenden Gesellschafter Uwe Büscher, der Marketingdirektorin Rita Hans und dem Finanzdirektor Dietrich Etzler.¹⁷³ Maredo ist Mitglied im Unternehmerverband Dehoga.

Widerstandsnest Frankfurter Freißgass

Die Belegschaft der Maredo-Filiale in der Frankfurter Freißgass war in der traditionell betriebsratsfeindlichen Systemgastronomie eine große Ausnahme. Die Frankfurter Filiale hatte seit über zwanzig Jahren eine gewählte Arbeitnehmervertretung, die – laut Auskunft ihrer langjährigen Mitglieder – in den Anfangsjahren stark zu kämpfen hatte, dann aber weitgehend ungehindert die Interessen der Arbeitnehmer vertreten konnte, bis sich der Wind im Jahr 2011 drehte. Eine Betriebsratswahl wurde von Maredo angefochten, eine Neuwahl allem Anschein nach sabotiert. Als die NGG-Tarifkommission mit Mitgliedern aus der Freißgass-Belegschaft auch noch auf den konfliktorientierten Kurs der DGB-Gewerkschaften einschwenkte, stand Ärger ins Haus: „Wir wollten mindestens 8,50 Euro Mindestlohn und sechs Prozent Lohnerhöhung“, so Michael Weißenfeldt im In-

terview mit der gewerkschaftsnahen Zeitung „express“ aus Frankfurt. „Die Arbeitgeber in der Dehoga lachten uns aus, boten nichts für das Jahr 2011 und 1,5 Prozent für 2012. Die dritte Tarifrunde war für kurz vor Weihnachten anberaumt. Da waren wir schon drei Wochen aus dem Weg geräumt ebenso wie die Betriebsratsvorsitzende Jacqueline F. aus Osnabrück.“¹⁷⁴

Dort gab es eine zweite Maredo-Filiale mit Betriebsrat; daneben sollen noch weitere Filialen mit gewählter Interessenvertretung existiert haben. Weder konnte die Gewerkschaft NGG deren Existenz bestätigen, noch hatten diese durch Erfolge oder Konflikte auf sich aufmerksam gemacht.

Shock and Awe

Am 26. November 2011 kam es zum Showdown. In der Frankfurter Freißgass-Filiale ging plötzlich das Licht aus, ein Sicherheitsunternehmen besetzte die Ausgänge. Mehrere Mitarbeiter, die später Anzeige wegen Nötigung und Freiheitsberaubung stellten, seien über eine Stunde lang im verschlossenen, abgedunkelten Restaurant festgehalten worden.¹⁷⁵ Mit der Androhung von Anzeigen wegen Diebstahls soll eine Abordnung der Maredo-Geschäftsleitung mit Unterstützung eines Rechtsanwalts versucht haben, einen Großteil der Belegschaft zum Un-

Maredo-Betriebsrat existierte über 20 Jahre

¹⁷² ECM: Maredo, http://www.ecm-pe.de/deutsch/geb_III/content_03.htm, abgerufen 28.6.2013.

¹⁷³ Redaktion: Maredo: Zweiter MBO – Expansionsstrategie wird fortgesetzt, *foodservice*, 15.5.2008, http://www.cafe-future.net/gastro/branchennews/pages/Maredo-Zweiter-MBO-Expansionsstrategie-wird-fortgesetzt_14516.html, abgerufen 28.6.2013.

¹⁷⁴ Karin Zennig/Kirsten Huckenbeck: Goldgräbermanieren bei Maredo – Interview mit Betriebsrat Michael Weißenfeldt, in: *express Frankfurt*, 12.4.2012.

¹⁷⁵ Michael Brächer: Freiheitsberaubung. Schwere Vorwürfe gegen Steakhaus-Kette Maredo, in: *Handelsblatt*, 5.12.2011.

terschreiben ihrer Kündigung bzw. eines Aufhebungsvertrags zu bringen. Laut Maredo haben 13 Mitarbeiter diese Möglichkeit wahrgenommen. Gegen 19 Unbeugsame wurden Strafanzeigen gestellt. Eine Detektei war hinter dem Rücken des Betriebsrats mit intensiver Videoüberwachung beauftragt worden. Maredo hatte über Wochen Spitzel als Angestellte getarnt in der Filiale arbeiten lassen, um Beweise oder Indizien für angebliche Verstöße der Belegschaft zu sammeln, darunter, so schreibt der Frankfurter Prozessbeobachter Daniel Behruzi, der angeblich kostenlose Genuss von Apfelschorle und der Verzehr von Baguette-Brotkannten – vor Gericht stritt man sich, ob die Speisen korrekt bonniert worden waren oder nicht.

Vom Arbeitgeber wurde hier eine umfassende Bagatell-Kündigung in Stellung gebracht. Aus vielen Petitesseis versuchte man, eine kriminelle Wiederholungstat zu konstruieren. Das hier als Wirtschaftskriminalität bewertete Spannungsfeld wird in vielen Firmenkulanten geregelt.

Wie konzertiert und geplant das Vorgehen von Maredo gegen Gewerkschafter und Betriebsräte war, zeigt sich an dem Umstand, dass die Betriebsratsvorsitzende in der Maredo-Filiale Osnabrück, Jaqueline F., im selben Zeitraum durch verschiedene Union-Busting-Methoden unter massiven Druck gesetzt und gleich mehrfach fristlos gekündigt wurde.¹⁷⁶

Die von Maredo gewählte Frontalstrategie war allerdings nicht ohne Risiko. Betroffene, Freunde und Gewerkschafter gründeten ein Maredo-Solidaritätskomitee. Im April 2012 fand ein bundesweiter Protesttag vor Maredo-Filialen statt,¹⁷⁷ der am 16. Juni 2012 wiederholt wurde. Beim Termin der Betriebsrätin Jaqueline F. vor dem Arbeitsgericht Osnabrück am 19. April 2012 platzte der Saal aus allen Nähten. Am 8. Mai 2012 vor dem Arbeitsgericht Frankfurt war der Andrang so groß, dass die vierstündige Verhandlung ins Audimax des Gerichtsgebäudes verlegt werden musste. Die geschassten Betriebsräte und Kollegen demonstrierten über eineinhalb Jahre jeden Samstag in der hoch frequentierten Frankfurter Freßgass vor ihrer Filiale gegen die Methoden ihres Arbeitgebers.

Im Juni 2013 schlossen die betroffenen Maredo-Angestellten einen Vergleich mit dem Unternehmen. Über die Höhe der Abfindungen und die Dauer der Freistellung bei Lohnfortzahlung durften sie keine Aussagen machen. Keiner kehrte in die Filiale zurück. Eine umsatzstarke, traditionsreiche Maredo-Filiale und jahrzehntelange NGG-Bastion war somit erfolgreich betriebsratsfrei gemacht worden.

Maredo hatte zahlreiche Profis eingesetzt, um den Konflikt vorzubereiten, durchzuführen und die erwartbare öffentliche Empörung zu beherrschen:

Aus Bagetellen kriminelle Wiederholungstat konstruiert

Konzertiertes Vorgehen in Frankfurt und Osnabrück

¹⁷⁶ Daniel Behruzi: Steakhauskette Maredo legt nach, in: junge Welt, 23.2.2012.

¹⁷⁷ Daniel Behruzi: Keine Ruhe bei Maredo, in: junge Welt, 23.4.2012.

Arbeitsrecht: Buse Heberer Fromm

Den Kern des Verfahrens, also die Formulierung von Strafanzeigen und Abmahnungen gegen Mitarbeiter und Betriebsräte, steuerte im Fall Maredo die international tätige Anwaltskanzlei Buse Heberer Fromm. Die Federführung der Maredo-Verfahren lag beim Essener Sozjus Dr. Jan Tibor Lelley. Sein Ziel war es, durch die Shock-and-Awe-Aktion am 26. November 2011 möglichst viele Unterschriften unter vorbereitete freiwillige Aufhebungsverträge zu bekommen. Den Fall des Betriebsrats in Osnabrück erledigte Rechtsanwalt Jürgen Masling; ferner war die Anwältin Bianca Brier beteiligt.¹⁷⁸

Jan Tibor Lelley war mindestens seit 2005 für Maredo aktiv. Schon 2006 hatte er im Auftrag von Maredo versucht, Mitarbeiter mit Hilfe von Diebstahlsvorwürfen loszuwerden. So berichtete der „Bonner General-Anzeiger“, dass ein seit 17 Jahren bei Maredo beschäftigter Mann fristlos gekündigt wurde, weil er ein Kölsch getrunken haben soll, ohne zu bezahlen. Das Gericht gab der Klage des Angestellten auf Wiedereinstellung statt. Der Artikel nannte einen weiteren Fall, in dem es um Knoblauchbrot gegangen sein soll.¹⁷⁹ Im Jahr 2005

scheiterten Lelley und Maredo vor einem Hamburger Gericht mit dem Versuch, einen Angestellten mit der Methode der Druckkündigung¹⁸⁰ fristlos zu entlassen. Damals hatten drei Angestellte schriftlich erklärt, sie sähen sich gezwungen, das Unternehmen zu verlassen, wenn die betreffende Person weiter am Arbeitsplatz bliebe. Auch dieses Verfahren blieb vor Gericht erfolglos.¹⁸¹

Die Vorwürfe des Arbeitgebers stützen sich auf Ermittlungen der Münchner Wirtschaftsdetektei EAAP, die unter anderem Mitarbeiterüberwachung zu ihren Spezialgebieten zählt.¹⁸² Ferner steuerte das Mainzer Detektivbüro Euro-Team Josef Roth Erkenntnisse bei.¹⁸³ Das jedenfalls geht aus den Prozessterminen und -akten hervor.

Klassische PR: Faktenkontor

Die Hamburger Agentur Faktenkontor führte im Oktober/November 2011 eine Umfrage durch, auf deren Grundlage sie im Februar 2012 das Siegel „Berlins beste Arbeitgeber“ an Maredo verlieh – ein Zertifikat, das Maredo umgehend per Pressemitteilung verbreitete.¹⁸⁴ Auf schriftliche Nachfrage erläuterte Jörg Forthmann von

Lelley bereits 2005 für Maredo aktiv

178 Solidaritätskomitee: Überwachen, bespitzeln, entlassen, in: BIG Business Crime 1/2013, S. 40.

179 Lisa Imhoffen: Kellner siegt im Streit um Kölsch, in: General-Anzeiger Bonn, 12.5.2006.

180 Eine Druckkündigung liegt vor, wenn der Arbeitgeber eine Kündigung von sich aus nicht beabsichtigt, sich jedoch dem Druck von Seiten der Belegschaft beugt (oder solches vorgibt). Diese Art der Kündigung wird von der Rechtsprechung nur in engen Grenzen zugelassen; siehe: Hartmut Oetker, in: Rudi Müller-Glöge, Ulrich Preis, Ingrid Schmidt (Hrsg.): Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht. § 1 KSchG, Rn. 182 ff.

181 ug (Autorenkürzel): Maredo: Schlappe vor Gericht, Hamburger Abendblatt, 24.2.2005.

182 <http://www.detektei-eaap.de/wirtschaftsdetektei/mitarbeiterueberwachung.html>, abgerufen 10.12.2013.

183 <http://www.detektei-portal.net/detektei-josef-roth-in-mainz-690>, abgerufen 8.4.2014.

184 <http://www.maredo.de/maredo-gruppe/aktuelles/details/article/maredo-ausgezeichnet-als-bester-gastronom.html>, abgerufen 10.2.2013.

Bester Arbeitgeber Berlins?

Faktenkontor das Vorgehen: Professor Werner Sarges von der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg – „einer von Deutschlands führenden Personaldiagnostikern“ – habe die Umfrage zur Ermittlung der „besten Arbeitgeber“ entwickelt und durchgeführt. Dabei seien 24 Unternehmen in Berlin befragt worden, Maredo sei auf Platz 10 gelandet, dem letzten Platz, der noch zur Qualifizierung „Berlins beste Arbeitgeber“ berechnete. Die Fragebögen an das Personal wurden von Vorgesetzten ausgeteilt und wieder eingesammelt, bevor sie an Faktenkontor zurückgeschickt wurden. Es hatten, laut Faktenkontor, 8 Führungskräfte und 43 Mitarbeiter teilgenommen. Die Maßnahme soll Maredo 3900 Euro gekostet haben. Der Zeitraum der Untersuchung – in zeitlicher Nähe zum Showdown in Frankfurt – könnte darauf hindeuten, dass die Maßnahme im Rahmen einer konzentrierten Aktion gebucht worden war, um im Bedarfsfall positive Meldungen zur Mitarbeiterzufriedenheit generieren zu können. Faktenkontor legt Wert auf folgende Feststellung: „Die Teilnahme am Wettbewerb hat keinen Zusammenhang zum Vorgehen von Maredo gegen Betriebsräte; hiervon erfahren wir erstmalig durch Ihre Anfrage. Es gibt keine weiteren Aufträge, die Maredo an Faktenkontor vergeben hat.“¹⁸⁵

Prozessbegleitende Medienarbeit:

Michael Cramer

Michael Cramer kann als einer der großen in der Berliner PR-Szene gelten. So durfte er am 26. September 2012 an der Seite von Angela Merkel eine Neuerung im Politbusiness gestalten, die man sich aus dem US-Wahlkampf abgeschaut hatte: die sogenannte Tele-Townhall der CDU.¹⁸⁶ Mitglieder fragen – die Kanzlerin antwortet.¹⁸⁷

Michael Cramer war zuvor Chefredakteur der ARD-Talkshow „Sabine Christiansen“ und Sat.1-Newschef gewesen. Seine Agentur Alt/Cramer kümmerte sich 2012 auch um die Prozessberichterstattung im Fall Maredo. Mitarbeiter verteilten Presseunterlagen bei Gerichtsterminen, bauten Kontakte zu Journalisten auf, die den Prozess beobachteten. Der Medienprofi Cramer verfügt über gute Kontakte zum Unternehmerverband Dehoga, dem auch Maredo angehört. Das Dehoga-Jahrbuch 2010 verzeichnet einen Vortrag von Cramer, in dem er „die Kommunikationsmechanismen der Presse im Zusammenhang mit der Mehrwertsteuersenkung für Übernachtungen“ analysiert.¹⁸⁸ Es ging um den sogenannten „Mövenpick-Skandal“, der die Regierung Merkel, vor allem den Koalitionspartner FDP, Anfang 2010 in Bedrängnis gebracht hatte.¹⁸⁹ Mit seinen

185 E-Mail von Jörg Forthmann, geschäftsführender Gesellschafter der Faktenkontor GmbH, an Elmar Wigand, 13.6.2012.

186 Tele-Townhall. Mitglieder fragen – Angela Merkel antwortet, http://www.cdu.de/portal2009/26423_34977.htm, 26.9.2012, abgerufen 10.2.2013.

187 Hier zu sehen: <http://www.youtube.com/watch?v=nkEBFe49BHo>, abgerufen 10.2.2013.

188 http://www.dehoga-bundesverband.de/fileadmin/Inhaltsbilder/Publikationen/Jahrbuecher/DEHOGA_Jahrbuch_2010_klein.pdf, S. 87-88, abgerufen 8.4.2014.

189 Florian Gathmann/Veit Medic: Debatte um FDP-Spende: Hohn und Spott für die „Mövenpick-Partei“, Spiegel Online.de, 19.1.2010, abgerufen 10.2.2013.

Kontakten in die Sender Sat.1 und ARD konnte Michael Cramer freien Mitarbeitern und kleinen Produktionsfirmen, die auf Aufträge angewiesen sind, durchaus gefährlich werden – so befürchteten diese Mitarbeiter und deren Firmen. Alt/Cramer wollte konkrete Interventionen gegenüber freien Mitarbeitern von RTL-„explosiv“ und ZDF-WISO sowie dem „Handelsblatt“ auf schriftliche Anfrage weder bestätigen noch dementieren.

Der Journalist Michael Brächer, der im „Handelsblatt“ am 5. Dezember 2012 den ersten umfassenden Bericht über den Maredo-Einsatz in der Freßgass veröffentlichte,¹⁹⁰ war am Nachmittag des 1. Dezember 2012 von Michael Cramer angerufen worden: *„Der Anruf war aus zwei Gründen bemerkenswert: Zum einen hat Herr Cramer einen rauen Tonfall an den Tag gelegt und wetterte, dass ihm derart unprofessionelles Verhalten in seiner Karriere noch nie untergekommen sei. Dabei hatte ich zuvor lediglich per Mail einige Fragen zu dem Vorfall in der Maredo-Filiale in Frankfurt gestellt. Ich fühlte mich spontan durchaus bedroht. Zum anderen gab er offen zu, dass er bei dem Einsatz in der Filiale selbst zugegen gewesen sei. Er wollte damit wohl belegen, dass er besser wisse als meine Quellen, was sich dort abgespielt habe. Dieses Gebaren finde ich allerdings mehr als fragwürdig.“*¹⁹¹

Michael Cramer ruft also Journalisten an, um sie aufgrund ihrer kritischen Berichterstat-

tung zu bedrängen. Er war bei der Aktion in der Maredo-Filiale in der Frankfurter Freßgass persönlich anwesend. Embedded Public Relations (teilnehmend in den Konflikt eingebettete PR-Arbeit) könnte man diese außergewöhnliche Betätigung wohl nennen.

Vorgehen gegen kritische Berichterstattung: Schertz Bergmann

Am 12. Dezember 2011 hatte RTL in der Prime Time-Sendung „explosiv“ einen Beitrag gesendet, der die Vorkommnisse in der Freßgass in einer Länge von 5:31 Minuten darstellte. Die Kanzlei Schertz Bergmann erwirkte daraufhin eine einstweilige Verfügung dagegen, den Beitrag zu wiederholen oder das darin enthaltene Material weiter zu verwenden. Am Landgericht Köln waren zwei Verfahren Maredo gegen RTL anhängig. Eins endete im Februar 2012 mit der Rücknahme des Antrags, das andere am 19. März 2012 mit einem Vergleich. RTL konnte eine Gegendarstellung vermeiden.¹⁹² Der Sender hüllt sich in Schweigen darüber, welche Zugeständnisse er Maredo gemacht hatte; Schertz Bergmann spricht davon, dass „insgesamt sieben Kernbehauptungen als falsch gerichtlich verboten worden“ seien.

Bei RTL gibt man sich zufrieden mit dem Vergleich. „Explosiv“ hat seither allerdings nicht mehr über Maredo berichtet; das RTL-Mittagsmagazin „Punkt 12“ wollte – so hörte man aus dem Sender – aber weiter am Ball bleiben.

*Agenda-Cutting:
Michael Cramer ruft
Journalisten an*

¹⁹⁰ Michael Brächer: Freiheitsberaubung. Schwere Vorwürfe gegen Steakhaus-Kette Maredo, in: Handelsblatt, 5.12.2011.

¹⁹¹ Schriftliche Aussage von Michael Brächer gegenüber Elmar Wigand.

¹⁹² Quellen: Gespräche mit RTL-Justiziar Hanno Panten und dem Pressesprecher des Landgerichts Köln.

*ZDF-Magazin WISO
berichtet nicht*

Das ZDF-Magazin WISO berichtete nicht über den Fall Maredo. Bereits in der ersten Jahreshälfte 2012 waren Interviews mit Maredo-Mitarbeitern geführt worden, ein konkreter zeitnaher Sendetermin wurde genannt und wieder verworfen. Ein umfangreicher Beitrag soll in der Schublade geblieben sein. Der Blog Maredo-Solidarität berichtete am 21. März 2012: „Die Geschäftsleitung von Maredo hat mit juristischen Drohungen verhindern können, dass das ZDF in WISO am Montag, so wie angekündigt, über den Skandal bei Maredo berichtet.“¹⁹³ Alt/Cramer soll auch hier Medienvertreter bearbeitet und mit dem Verweis auf den Fall RTL-„explosiv“ argumentiert haben.

Der Osnabrücker Bürgerfunksender Osna 104,8 berichtete am 10. März 2012 über einen Gerichtstermin der Maredo-Betriebsrätin Jacqueline F. Auch sie war – mit einer anderen juristischen Konstruktion als in Frankfurt – von Maredo gekündigt worden. Die Nachrichten enthielten den O-Ton eines lokalen Mitglieds der Gewerkschaft NGG; sie erschienen außerdem auf der Internetseite des Radios. Etwa eine halbe Stunde nach Ausstrahlung erhielt der Sender einen Anruf, woraufhin der Beitrag aus dem Programm und die Meldung von der Homepage genommen wurde. Einen Tag später erhielt die freie Mitarbeiterin des Senders Silvia Buttler einen Anruf. Frau Buttler: „Es wurde mit Klage gedroht und Frau F. als Kriminelle hingestellt. Der Sender wurde erstmal vorsichtig, da

dieser keine eigene Rechtsabteilung besitzt. Ich machte dann aber eine Bürgerrundfunksendung mit Frau F. am 19. März 2012. Den Namen Maredo erwähnten wir nicht.“

Die Macher von Osna 104,8 arbeiten in weiten Teilen ehrenamtlich. Die Redaktion verfügt über wenig Mittel. Der genaue Ursprung des Anrufs aus der Hauptstadt wurde in der alltäglichen Hektik nicht dokumentiert. Redaktionsleiter Andreas Menke: „Uns als gemeinnützigen Verein mit haftendem Vorstand hat das überfordert. Wir können uns keine Redakteure leisten, die lange recherchieren.“ So wurde die Maredo-Berichterstattung vorsorglich zurückgefahren.

Maredo-Management:

Briefe an Politiker und Betriebsräte

Maredo wurde in weiteren Fällen aktiv, um kritische Zeitgenossen auf verschiedene Arten zu beeindrucken. So erhielt die Linken-Politikerin Janine Wissler am 24. Februar 2012 Post, weil die „Frankfurter Rundschau“ am selben Tag berichtet hatte, dass Wissler an einer Solidaritätsaktion für die entlassenen Maredo-Mitarbeiter teilnehmen wollte. Darin beschuldigt Maredo die betroffene Frankfurter Belegschaft und ihre Gewerkschaft mit deutlichen Worten: „Die NGG schützt Diebe und Betrüger, statt sich klar von diesen Menschen zu distanzieren.“ Gleichzeitig wird der Politikerin die Möglichkeit zum Gespräch angeboten.¹⁹⁴

*„Die NGG schützt
Diebe und Betrüger“*

¹⁹³ <http://maredosolidaritaet.blogspot.de/2012/03/21/maredos-druck-auf-zdf-vorerst-erfolgreich-kundgebung-am-samstag/>, 21.3.2012, abgerufen 28.6.2013.

¹⁹⁴ Der Brief liegt den Autoren vor.

Einen Brief mit ähnlichen Textbausteinen erhielt Thorsten Schäfer-Gümbel, Fraktionsvorsitzender der SPD im Hessischen Landtag. Dieser hatte auf Facebook offenbar den Aufruf „Maredo Solidarität“ unterstützt. Neben dem oben zitierten Satz bringt Maredo folgende Vermutung in Stellung: „Hier wollen sich offenbar Funktionäre auf Kosten eines Unternehmens profilieren.“ Gemeint waren Gewerkschafter der NGG. Weiter: „1700 ehrliche Mitarbeiter verstehen die Welt nicht mehr, wenn sich Politiker und Prominente wie Sie auf die Seite derer stellen, die gegen Gesetze verstoßen haben und nun mit öffentlichen Diffamierungen versuchen, das Unternehmen weiter zu schädigen. [...] Wir fordern Sie dazu auf, sich von diesen Machenschaften zu distanzieren und Ihre Solidaritätsbekundung zurückzunehmen.“¹⁹⁵ Schäfer-Gümbel ließ sich davon jedoch nicht beeindrucken und blieb bei seiner Solidaritätserklärung.

Der wegen angeblichen Diebstahls fristlos gekündigte Maredo-Betriebsrat Michael Weißenfeldt erhielt am 24. April 2012 per Boten Post von Maredo-Regionalleiter Joachim Amend. Das siebenseitige Schreiben beschäftigt sich detailliert mit zwei Interviews, die Weißenfeldt in zwei linken bzw. gewerkschaftsnahen Zeitungen („express – Zeitung für sozialistische Betriebspolitik“, Frankfurt/Main, und „Der Funke“, Wiesbaden) gegeben hatte, und kommt zu dem Schluss, Weißenfeldt habe mehrfach

strafrechtlich relevante Aussagen getätigt, die Maredo u. a. verleumden würden.

Fazit: Kostspielig, riskant, erfolgreich

Der Fall kann in mehreren Aspekten als Musterbeispiel für eine modulare Union-Busting-Strategie gelten. Die Schock-and-Awe Aktion am 26. November 2011 sucht in Deutschland bislang ihresgleichen. Mit Jan Tibor Lelley, Jürgen Masling (Buse Heberer Fromm), dem PR-Berater Michael Cramer, den Top-Anwälten Christian Schertz und Simon Bergmann und der Wirtschaftsdetektei EAAP wurde ein beeindruckendes Netzwerk aktiviert. Hierin zeigt sich, wie wichtig einem Finanzinvestor ein betriebsratsfreies Unternehmen sein kann. Maredo hat sich die Entledigung von gewerkschaftlich aktiven Betriebsräten einiges kosten lassen.

Die gezielte Kündigung einzelner Gewerkschafter und die Kriminalisierung einer ganzen Belegschaft wären eigentlich leicht zu durchschauen als Vergeltungsmaßnahme gegen engagierte gewerkschaftliche Tätigkeit. Der Frankfurter Arbeitsrichter Martin Becker war dazu offenbar nicht in der Lage. Dass seine Urteile vor einem Landesarbeitsgericht Bestand gehabt hätten, bezweifelt nicht nur der NGG-Anwalt Martin Franzmann. Dass aus dem Betriebsrats-Bashing bei Maredo kein bundesweiter Skandal wurde, zeigt, dass die gewählte Gesamtstrategie des Unternehmens inklusive Medienbeeinflussung und Agenda-

Maredo-Management schreibt Briefe an Politiker

¹⁹⁵ Brief liegt den Autoren vor.

Cutting¹⁹⁶ durchaus erfolgreich war. Die NGG muss sich fragen lassen, ob sie nicht bundesweit – vielleicht auch mit der Unterstützung anderer Gewerkschaften – öffentlich gegen Maredo und den Finanzinvestor ECM hätte vorgehen müssen, auch um zukünftigen Fällen vorzubeugen. Die zentrale City-Lage mit hohem Fußgängerverkehr der meisten deutschen Maredo-Filialen bot Möglichkeiten, öffentlichen Druck auf die Marke Maredo zu erzeugen, die nur in Frankfurt am Main ausgeschöpft wurden.

¹⁹⁶ Zitat Ulrich Müller: „Agenda Cutting – Die höchste Kunst in der Krisen-PR – das ‚Abschalten‘ jeder weiteren medialen Berichterstattung zu einem bestimmten Thema. Möglichkeiten dazu gibt es mehrere – besonders beliebt ist der Anruf beim Chefredakteur“; Website der wikopreventkGmbH, 13.5.2011, <http://www.wikopreventk.com/2011/05/13/agenda-cutting-und-antizipieren/>, abgerufen am 6.3.2014.

8. Schlussbemerkung: Ein Geschäftsfeld expandiert

Diese Arbeit ist explorativ. Sie hat den Anspruch, für den deutschsprachigen Raum ein neues Feld zu erschließen. Wir hoffen mit unserer Studie dazu beizutragen, einen Begriff von Union-Busting in Deutschland zu begründen, mit dem aggressive Arbeitgeberstrategien gegen Mitbestimmung und arbeitgeberunabhängige Organisation besser verstanden werden können.

Mit der vorliegenden Untersuchung wurde zudem erstmals das Feld der in Deutschland tätigen Union-Busting-Dienstleister durch fundierte Recherchen und Fallanalysen aufgearbeitet und ihr Vorgehen dargestellt. Es zeigt sich, dass sich hier ein Geschäftszweig herausbildet. Union-Busting und damit zusammenhängende juristische Praktiken sind nicht nur Nischen spezialisiert einzelner Anwälte oder Kanzleien, das Know-how dazu verbreitet sich vielmehr in zunehmendem Maße durch internationalen Austausch und berufliche Mobilität, Wahrnehmung von Lehraufträgen oder Beratungstätigkeiten, Publikationen und Wissenstransfer.

Die Akteure in Deutschland orientieren sich an Vorbildern aus dem angloamerikanischen Bereich; Marktführer und Konzepte stammen vielfach von dort. Sie haben häufig an amerikanischen Hochschulen studiert oder dort zusätzlich Titel wie LL.M. erworben.¹⁹⁷ Deutsche Konzerne erwerben Union-Busting-Know-how im

Ausland, insbesondere in den Südstaaten der USA. Angloamerikanische Investoren haben sich in zahlreiche große und mittlere Unternehmen in Deutschland eingekauft und importieren so entsprechende Union-Busting-Praktiken.

Doch das Wissen diffundiert auch innerhalb Deutschlands über einen intensiven Austausch: Wirtschaftskanzleien, die große Abteilungen für Arbeitsrecht unterhalten, veranstalten Kongresse, Fortbildungen und Konferenzen. Arbeitsrechtler, PR-Agenturen, Medienkanzleien, Institute, Wirtschaftsdetekteien usw. kommunizieren über Fachpublikationen, Zeitschriften, Akademien, Fortbildungsmaßnahmen und Newsletter. Juristische Verlage und Fortbildungseinrichtungen engagieren für ihre Seminare Praktiker aus den betreffenden Ressorts. So lernen auch Personalverantwortliche ihr Handwerkszeug. Der größte juristische Verlag in Deutschland, C. H. Beck, veranstaltet u. a. Seminare zum Arbeitsrecht, bei denen die Referenten aus dem in dieser Arbeit skizzierten personellen Umkreis kommen,¹⁹⁸ ebenso organisiert die BWRmed!a Akademie jährlich „Arbeitgebertage zum Brennpunkt Betriebsrat“.¹⁹⁹ Anwälte der konkurrierenden Kanzleien, Wissenschaftler diverser Universitäten und Institute, Mitarbeiter von Stiftungen, Vertreter vor allem christlicher Gewerkschaften, dazu Manager von Konzernen und von Verleih- und Werk-

Intensive Vernetzung von Arbeitsrechtlern, Betriebswirtschaftlern und Human-Resources-Spezialisten

¹⁹⁷ LL.M. = Legum Magister, Master of Law; Postgraduiertenabschluss und akademische Zusatzqualifikation für Juristen.

¹⁹⁸ www.beck-seminare.de, abgerufen 20.7.2013.

¹⁹⁹ www.arbeitgebertage.de/programm.php, abgerufen 20.7.2013.

vertragsfirmen, aber auch Arbeitsrichter und Mitarbeiter von Ministerien bilden den Teilnehmerkreis dieser Veranstaltungen. Bei solchen Konferenzen stellen die Referenten beispielsweise neue juristische Konstruktionen zur Umgehung der Leiharbeitsregularien durch Werkverträge vor.

Das Wissen über Betriebsratsvermeidungsstrategien wird zudem über die universitäre Lehre weitergegeben: Zahlreiche Arbeitsrechtler, die hauptberuflich in Kanzleien angestellt sind, haben zugleich Lehraufträge an öffentlichen wie privaten Universitäten und Fachhochschulen. Universitäre Arbeitsrechtler sind Mitglieder in Beiräten von Ministerien, Zeitschriften und Stiftungen.

Beispiele hierfür gibt es viele: Michael Kliemt, Gründer der Kanzlei Kliemt & Vollstädt, wurde von der Universität des Saarlandes zum Honorarprofessor ernannt.²⁰⁰ Klaus-Stefan Hohenstatt von der Kanzlei Freshfields hat einen Lehrauftrag an der Bucerius Law School Hamburg.²⁰¹ Marion Bernhardt von CMS Hasche Sigle hat sogar mehrere Lehraufträge, z. B. an der Humboldt-Universität Berlin.²⁰² Heinrich Klostertkemper von Gleiss Lutz, der Kanzlei mit der laut Eigendarstellung größten Abteilung für Arbeitsrecht in Deutschland, ist zugleich Mitglied verschiedener Ausschüsse der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), ehrenamtlicher Richter am BAG und

Lehrbeauftragter an der Universität Düsseldorf.²⁰³

All diese Austausch- und Vernetzungsaktivitäten sind legal und legitim. Bis zu einem gewissen Punkt sind sie Teil der Interessenwahrnehmung im Kapital-Arbeit-Konflikt. Dennoch weisen die in der vorliegenden Arbeit dargestellten Vorgehensweisen von Anwälten, Wirtschaftskanzleien oder Detekteien darauf hin, dass geschützte Arbeitnehmerrechte in verschiedenen Bereichen der deutschen Wirtschaft zur Zielscheibe aggressiver Arbeitgeber werden und oftmals die Grenze zum Rechtsbruch und Verstoß gegen die gesetzlichen betrieblichen Mitbestimmungsrechte überschritten wird. Die Arbeit möchte über diese Bedrohung für das deutsche Modell der Mitbestimmung aufklären.

Obgleich die Beispiele über zunehmende Vernetzung und Wissenstransfer naturgemäß nicht belegen können, dass ein expliziter Zusammenhang verschiedener Akteure mit einer abgestimmten Agenda und strategischem Vorgehen existiert, so wird doch klar, dass man von einer neuen Qualität antigewerkschaftlichen und mitbestimmungsfeindlichen Vorgehens ausgehen kann. Die zitierten Fälle zeigen, dass diese Entwicklungen für die Zukunft der Mitbestimmung und der Gewerkschaftsrechte in Deutschland weitreichende Konsequenzen haben können.

*Vorgehen gegen
Mitbestimmung und
Gewerkschaften
erreicht neue Qualität*

200 www.kliemt.de/kliemt.html, abgerufen 26.3.2013.

201 www.freshfields.com/profiles/klaus-stefan_hohenstatt, abgerufen 20.7.2013.

202 www.cms-hs.com/marion-bernhardt, abgerufen 20.7.2013.

203 www.gleisslutz.com/de/anwaelte, abgerufen 20.7.2013.

Die Betrachtung der angewandten Union-Busting-Methoden und der zugrunde liegenden Strategien macht deutlich, dass eine einseitige Fixierung auf den Rechtsweg und die Verhandlung vor Arbeitsgerichten, wie sie in Konfliktfällen zur Routine vieler Betriebsräte und Gewerkschaften gehört, heute häufig nicht mehr zielführend sein kann. Vielmehr ist das Union-Busting-Kalkül der Arbeitgeber und ihrer professionellen Helfer darauf ausgerichtet, Druck aufzubauen, Zeit zu gewinnen, Konflikte und Protagonisten aus dem Betrieb hinauszubefördern. Die teilweise monatelangen Wartezeiten bis zum Gerichtstermin sind ein Moment im Kalkül der Union-Buster. Dass viele der dabei von Arbeitgeberseite vorgetragenen juristischen Argumente arbeitsgerichtlich von vorneherein keine Aussicht auf Erfolg haben, gehört ebenfalls dazu.

Für die betroffenen Beschäftigten geht es in der Regel um sehr viel. Nicht selten sind sie in ihrer privaten, wirtschaftlichen, gesundheitlichen und familiären Existenz bedroht. Auch hat die zuständige Gewerkschaft als Organisation in den genannten Konflikten einiges zu verlieren. Wenn man bedenkt, dass es sich bei den betroffenen Betriebsratsmitgliedern zumeist um (lokale) Multiplikatoren handelt, ist eine kompetente und professionelle Unterstützung durch die Gewerkschaft hier auch über den Einzelfall hinaus von entscheidender Bedeutung. Gewerkschafter, Betriebsräte und aktive Beschäftigte sollten deshalb vorab auf das heute praktizierte Vorgehen und auf Worst-Case-Sze-

narien vorbereitet werden, damit sie im Ernstfall nicht überrascht sind und im Vorfeld keine taktischen Fehler machen oder zu Nachlässigkeiten verleitet werden.

Es erscheint uns geboten, den vielschichtig aufgebauten Angriffen aggressiver Arbeitgeber und ihrer Dienstleister eine adäquate Strategie entgegenzusetzen. Erfolgreiche Beispiele zeigen, dass neben dem rechtlichen Weg verschiedene Formen von Öffentlichkeit angesprochen und aktiviert werden müssen: betrieblich, lokal und überregional; nach Diskursen betrachtet: gewerkschaftliche, bürgerrechtliche, unternehmens- und markenkritische.

Die Straf- und Sanktionslosigkeit, mit der direkte Vorgesetzte, Personalmanager sowie externe Berater derzeit in Deutschland vorgehen können, ist geeignet, dem Ansehen eines Rechtsstaats und seiner Organe bei Opfern, Kollegen und Angehörigen nachhaltigen Schaden zuzufügen. Es stellt sich die dringende Frage, warum eindeutige, geplante und regelmäßige Verstöße gegen das Betriebsverfassungsgesetz (und andere Gesetze) derzeit weder verfolgt noch geahndet werden.

Unsere Untersuchungen haben zu guter Letzt auch einen positiven Befund. Die Sensibilität für Ungerechtigkeiten am Arbeitsplatz und skandalöse Arbeitsbedingungen hat in den letzten Jahren spürbar zugenommen. Ein deutliches Indiz war die große Publikumsresonanz, die investigative Reportagen aus der Arbeitswelt allein im Jahr 2013 erzielen konnten. Als hervorragende Beispiele unter vielen seien die

Vertrauen in den Rechtsweg reicht in Union-Busting-Konflikten nicht mehr aus

Viele Verstöße gegen geltende Gesetze weder verfolgt noch geahndet

Berichterstattung der ARD über Leiharbeit beim Online-Versand Amazon²⁰⁴ genannt oder Beiträge in der „Süddeutschen Zeitung“, die das traurige Los von Werkvertragsarbeitern thematisierten, die in der Meyer-Werft Papenburg beschäftigt waren.²⁰⁵ Dadurch gerieten die betreffenden Unternehmen teilweise unter großen öffentlichen Druck. Auf einer lokalen und regionalen Ebene haben solche und ähnliche Berichte inzwischen einen festen Platz im Themenmix von Zeitungen und TV-Magazinen.²⁰⁶

Ohne eine systematische Analyse und Begriffsbildung müssen die beständig auftauchenden Skandale aus der Arbeitswelt als zufällige Aneinanderreihung von Einzelereignissen erscheinen und letztlich unverstanden bleiben.

Wir hoffen daher, dass die hier vorliegende Schilderung der Methoden, Strategien und vielfältig vernetzten Akteure des Union-Busting in Deutschland die Aufmerksamkeit für dieses Phänomen verstärken wird.

²⁰⁴ Diana Löble/Peter Onneken: Ausgeliefert! Leiharbeiter bei Amazon, ARD, 13.2.2013. Mit diesem Beitrag konnte die Online-Streaming-Plattform der ARD (www.ardmediathek.de) einen neuen Rekordwert an Zugriffen verbuchen. Bereits am 18.2.2013 war er 1,2 Millionen Mal aufgerufen worden: <http://www.shortnews.de/id/1010579/amazon-enthuellungsreportage-bringt-ard-mediathek-rekordzugriffe>, abgerufen 31.8.2013.

²⁰⁵ Kristina Läsker: Arbeitsbedingungen auf Werften: Problematische Werkverträge, Süddeutsche.de, 18.7.2013, abgerufen 31.12.2013.

²⁰⁶ Wir dokumentieren, kombinieren und analysieren entsprechende Veröffentlichungen seit Februar 2013 in der Presseschau auf unserem Blog <http://arbeitsunrecht.de>.

Anhang

Abkürzungsverzeichnis

AFL-CIO	American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations
AGV-NBZ	Arbeitgeberverband Neue Brief- und Zustelldienste
ALEB	Arbeitnehmerverband land- und ernährungswirtschaftlicher Berufe
ALG II	Arbeitslosengeld II („Hartz IV“)
AMS	Aldi Management System
ANV	Arbeitnehmervertretung
AUB	Arbeitsgemeinschaft Unabhängiger Betriebsangehöriger
BAG	Bundesarbeitsgericht
BDD	Bundesverband Deutscher Detektive
BdS	Bundesverband der Systemgastronomie
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BHW	Beamtenheimstättenwerk (deutscher Finanzdienstleister)
BSCI	Business Social Compliance Initiative
CGB	Christlicher Gewerkschaftsbund
CGM	Christliche Gewerkschaft Metall
CGPT	Christliche Gewerkschaft Postservice und Telekommunikation
CGZP	Christliche Gewerkschaft für Zeitarbeit und Personalservice-Agenturen
CIETT	(Confédération Internationale des Entreprises du Travail Temporaire) Internationale Vereinigung von Zeitarbeitsverbänden
Dehoga	Unternehmensverband des Gastgewerbes
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
DHV	DHV – Die Berufsgewerkschaft e. V.
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung
DRK	Deutsches Rotes Kreuz
ECM	Equity Capital Management GmbH
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FKS	Finanzkontrolle Schwarzarbeit
GNBZ	Gewerkschaft der Neuen Brief- und Zustelldienste
GÖD	Gewerkschaft Öffentlicher Dienst und Dienstleistungen
HBV	Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen (heute ver.di)
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

IG BAU	Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt
IG BCE	Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie
INSM	Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft
ITF	Internationale Transportarbeiter-Föderation
IZA	Institut zur Zukunft der Arbeit
LL.M	Legum Magister
NAFTA	North American Free Trade Agreement
NGG	Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten
NLRA	National Labor Relations Act
NLRB	National Labor Relations Board
ÖTV	Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr
StAR	Stiftung für Arbeitsbeziehungen und Arbeitsrecht
TNT	Thomas Nationwide Transport
UAW	United Automobile Workers (US-amerikanische Automobilarbeitergewerkschaft)
UPS	United Parcel Service
VDR	Verband Deutscher Reeder
ver.di	Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft
vhw	Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung (früher Deutsche Volksheimstättenwerk e. V.)
VKDL	Verein katholischer deutscher Lehrerinnen
ZAAR	Zentrum für Arbeitsbeziehungen und Arbeitsrecht

Literatur

- Behrens, Martin/Dribbusch, Heiner (2014): Arbeitgebermaßnahmen gegen Betriebsräte: Angriffe auf die betriebliche Mitbestimmung, in: WSI-Mitteilungen 2/2014, S. 140-148.
- Bianco, Anthony (2006): Walmart – The Bully of Bentonville, New York.
- Böckelmann, Frank/Fischler, Hersch (2004): Bertelsmann. Hinter der Fassade des Medienimperiums, Frankfurt/Main.
- Boewe, Jörn/Schulten, Johannes (2013): Mit härteren Bandagen. Union Buster auf dem Vormarsch? Arbeitgeberaggressivität, Behinderung von Betriebsratswahlen und gewerkschaftliche Gegenstrategien. Drei Fallbeispiele, in: Wetzel, Detlef (Hg.): Organizing. Die Veränderung der gewerkschaftlichen Praxis durch das Prinzip Beteiligung, Hamburg.
- Bormann, Sarah (2007): Angriff auf die Mitbestimmung, Unternehmensstrategien gegen Betriebsräte – der Fall Schlecker, Düsseldorf/Berlin.
- Bronfenbrenner, Kate (1996): Final Report: The Effects of Plant Closing or Threat of Plant Closing on the Right of Workers to Organize, Ithaca.
- Bronfenbrenner, Kate (2009a): A War Against Workers Who Organize, in: Washington Post, 3.6.2009.
- Bronfenbrenner, Kate (2009b): No Holds Barred – The Intensification of Employer Opposition to Organizing, Washington, <http://www.epi.org/publication/bp235/>, abgerufen 24.3.2014.
- Bronfenbrenner, Kate/Juravich, Tom (1994): The Impact of Employer Opposition to Union Certification Win Rates. A Private/Public Sector Comparison, Ithaca.
- Bronfenbrenner, Kate/Friedman, Sheldon/Hurd, Richard W./Oswald, Rudolph A./Seeber, Ronald L. (Hg.) (1998): Organizing to Win: New Research on Union Strategies, Ithaca.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2010): Wenn aus Kollegen Feinde werden. Ratgeber zum Umgang mit Mobbing, Dortmund, 6. Auflage.
- Dietenberger, Manfred (2012): Dienstleistung überall. Osteuropäische Werkvertragsarbeiter in Oer-Erkschwick, in: Lunapark21, Nr. 20.
- Doelfs, Guntram (2012): 1,02 Euro pro Schwein, www.boeckler.de/41784_41843.htm, abgerufen 11.1.2013.
- Ellguth, Peter/Kohaut, Susanne (2013): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung. Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2012, in: WSI-Mitteilungen 4/2013, S. 281-288.
- Europäische Kommission (2006): Grünbuch Arbeitsrecht. Ein moderneres Arbeitsrecht für die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts, Brüssel, 22. November.
- FDP (2006): Antrag auf Änderung des Betriebsverfassungs-Gesetzes, Bundestagsdrucksache 16/967.
- Franzen, Martin/Thüsing, Gregor/Waldhoff, Christian (2012): Gesetzentwurf „Arbeitskampf in der Daseinsvorsorge“, im Auftrag der Carl-Friedrich von Weizsäcker Stiftung, www.cfww.org/stiftung/projektbe-reich-zukunft-der-arbeit/arbeitskampf, abgerufen 30.3.2012.
- Geffken, Rolf (1979): Seeleutestreik und Hafenboykott. Marburg.

- Greef, Samuel (2014): Gewerkschaften im Spiegel von Zahlen, Daten, Fakten, in: Schroeder, Wolfgang (Hg.): Handbuch Gewerkschaften in Deutschland, Wiesbaden.
- Hassel, Anke/Schiller, Christof (2010): Die politische Dynamik von Arbeitsmarktreformen in Deutschland am Beispiel der Hartz-IV-Reform, Hans Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- Hauser-Ditz, Axel/Hertwig, Markus/Pries, Ludger (2009): Andere Vertretungsorgane als Herausforderung für Betriebsräte?, in: WSI-Mitteilungen 62 (2), S. 70-77.
- Hocke, Simone (2012): Konflikte im Betriebsrat als Lernanlass, Wiesbaden.
- Höhn, Reinhard (1979): Stellenbeschreibung und Führungsanweisung, Bad Harzburg, 10. Auflage.
- Hoxie, Robert Franklin/Hoxie, Lucy Bennett/Fine, Nathan (1921): Trade Unionism in the United States, New York.
- IG Metall, Detlef Wetzel (2012): Schwarzbuch Leiharbeit, Frankfurt/Main.
- Institut Zukunft der Arbeit (2012): Experten fordern europaweite Initiative für flexiblen Arbeitsmarkt, www.iza.org/de/webcontent/news/index_html#393, abgerufen 20.11.2012.
- Kieser, Albrecht (2012): Union Busting als verdeckte Operation, in: Sozialismus 5/2012, S. 44-46.
- Klein-Schneider, Hartmut/Beutler, Kai (2013): Werkvertragsunternehmen: Outsourcing auf dem Betriebsgelände, in: WSI-Mitteilungen 2, S. 144-149.
- Klein, Naomi (2007): Die Schock-Strategie, Frankfurt/Main.
- Kronig, Ralf (2012): SAP – viele Burnout-Fälle, der Arbeitsdruck belastet immer mehr Beschäftigte, in: gute arbeit 7-8, S. 39-41.
- Kummer, Sebastian/Dieplinger, Maria/Lenzbauer, Sabine/Schramm, Hans-Joachim (2006): Untersuchung der Bedeutung von Ausflagging von Fahrzeugen und Darstellung der Auswirkungen auf die österreichische Volkswirtschaft, Wien.
- Lelley, Jan Tibor (2010): Compliance im Arbeitsrecht – Leitfaden für die Praxis, Köln.
- Levitt, Martin Jay (1993): Confessions of a Union Buster, New York.
- Lieb, Wolfgang (2007): Propagandastudie des IZA für die INSM, www.nachdenkseiten.de, abgerufen 18.12.2012.
- Lieb, Wolfgang/Berger, Jens (2013): Dichtung und Wahrheit der Bundesagentur für Arbeit, www.nachdenkseiten.de, abgerufen 17.6.2013.
- Lillie, Nathan (2006): A Global Union for Global Workers. Collective Bargaining and Regulatory Politics in Maritime Shipping, New York.
- Logan, John (2002): Consultants, Lawyers, and the ‚Union Free‘ Movement in the USA Since the 1970s, in: Industrial Relations Journal 3, S. 197-213.
- Logan, John (2006): The Union Avoidance Industry in the United States, in: British Journal of Industrial Relations 3, S. 651-675.

- Logan, John (2011a): Testimony on Union Transparency and Accountability under the Bush and Obama Office of Labor Management Standards (OLMS), http://edworkforce.house.gov/uploadedfiles/03.31.11_logan.pdf, abgerufen 15.2.2014.
- Logan, John (2011b): Unions – Reorganize or Die, in: Guardian (UK), 11.3.2011.
- Masson, Elizabeth J. (2004): Captive Audience Meetings in Union Organizing Campaigns: Free Speech or Unfair Advantage?, in: Hastings Law Journal, Bd. 56, Nr. 1, November.
- Moberg, David (1992): Union Buster, in: Chicago Reader, 22.7.1992.
- Naujoks, Helmut (2002): Die Kündigung von „Unkündbaren“: Rechtsratgeber für schwierige Kündigungsfälle, Verlag Management + Karriere, Düsseldorf.
- Naujoks, Helmut (2010): Schwarzbuch Betriebsrat. Schattenbosse zwischen Macht und Machtmissbrauch, Verlag Management + Karriere, Düsseldorf.
- NGG (1999): McDonald’s – kritisch betrachtet. Hamburg.
- NGG (2012): Wenig Rechte, wenig Lohn – Wie Unternehmen Werkverträge (aus)nutzen, Hamburg.
- Nolting, Nils (2004): Betriebsratsarbeit im Niedriglohnssektor. Eine Fallstudie in der Systemgastronomie (McDonald’s), Sozialforschungsstelle Dortmund, Dortmund.
- Rehder, Britta (2011): Verschwindet das Arbeitsrecht?, in: Magazin Mitbestimmung, Nr. 1-2.
- Rheinisches Journalistenbüro (1987): Unternehmermethoden gegen Betriebsratswahlen. Reportagen aus Grauzonen der Arbeitswelt, Reinbek.
- Royle, Tony/Towers, Brian (Hg.) (2002): Labour Relations in the Global Fast-food Industry, London.
- Rügener, Werner (1986): Strukturveränderungen in der Lebens- und Arbeitssituation abhängig Beschäftigter in den USA, in: WSI-Mitteilungen 6, S. 394-399.
- Rügener, Werner (2005): Die Plünderer sind da, in: metall 5, S. 14-17.
- Rügener, Werner (2008): Privatisierung in Deutschland. Eine Bilanz, Münster.
- Rügener, Werner (Hg.) (2009): ArbeitsUnrecht. Anklagen und Alternativen, Münster.
- Rüthers, Bernd (2002): Vom Sinn und Unsinn des geltenden Kündigungsschutzrechts, in: Neue Juristische Wochenschrift, S. 1601-1609.
- Rüthers, Bernd (2006): Der geltende Kündigungsschutz – Beschäftigtenbremse oder Scheinproblem?, in: Neue Juristische Wochenschrift, S. 1640-1641.
- SAP (2007): Annual Report 2006, Walldorf.
- SAP (2009): Annual Report 2008, Walldorf.
- SAP (2012a): Annual Report 2011, Walldorf.
- SAP (2012b): Compensation Report, Walldorf.
- Schertz, Christian (2004): Wie Sie die Persönlichkeitsrechte Ihrer Organisation nutzen, in: Der Pressesprecher, S. 42-43.

- Schmitt, John/Zipperer, Ben (2007): Dropping the Ax: Illegal Firings During Union Election Campaigns, Center for Economic and Policy Research, Washington.
- Schneider, Hilmar/Hagedorn, Marcus/Kaul, Ashok (2004): Reform der Arbeitslosenversicherung, hg. von der Bertelsmann Stiftung, Bielefeld.
- Schramm-de Robertis, Ulrike (2010): Ihr kriegt mich nicht klein. Eine Discounter-Angestellte kämpft um ihre Rechte, Köln.
- Schreiner, Dirk (o. J., fortlaufend): Grenzen des Betriebsrats. Praxis-Handbuch, fortlaufend ergänzt, Eigenverlag Schreiner, Finnentrop-Heggen.
- Schubert, Michael (2009): Der Bertelsmann-Entwurf zum Arbeitsvertragsgesetz, in: Werner Rügemer (Hg.): ArbeitsUnrecht, Münster, S. 70-77.
- Seils, Eric (2012): Beschäftigungswunder und Armut. Deutschland im internationalen Vergleich, in: WSI-Report 7, Oktober, Düsseldorf.
- Siebenhüter, Sandra: (2013): Werkverträge in Bayern. Das neue Lohndumping-Instrument. München.
- SMH Security Management (2008): Tätigkeitsbericht 7.4.-14.5.2008, Observation eines Betriebsgeländes der AWB Köln GmbH & Co KG, Köln.
- Smith, Robert Michael (2003): From Blackjacks To Briefcases – A History of Commercialized Strikebreaking and Unionbusting in the United States, Athens.
- Speth, Rudolf (2004): Die politischen Strategien der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft (INSM), Hans- Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- Speth, Rudolf (2006): Die zweite Welle der Wirtschaftskampagnen. Von „Du bist Deutschland“ bis zur „Stiftung Marktwirtschaft“, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- Stolberg, Benjamin (1937): Vigantilism, in: The Nation, Bd. 145/7, 14.8.1937, S. 166-168.
- Straub, Andreas (2012): ALDI – Einfach billig. Vorwort von Günter Wallraff, Reinbek.
- Ullenboom, Detlef (2009): Mitbestimmung in Betrieb und Unternehmen: Ausgewählte Daten aus fünf Studien, www.boeckler.de/pdf/mbf_daten_aus_studien_ullenboom.pdf, abgerufen 18.6.2013.
- Vellay, Irina (2009): Vertragslose Arbeit – Workfare, in: Rügemer, Werner (Hg.): ArbeitsUnrecht, Münster, S. 51 ff.
- Verband der Fleischwirtschaft VDF (2012): Jahresbericht 2011/12; www.germanmeat.org, abgerufen 15.11.2012.
- ver.di, Hamann, Andreas/Giese, Gudrun (2004): Schwarzbuch Lidl, Berlin.
- ver.di, Schreieder, Agnes/Hamann, Andreas (2006): Schwarzbuch Lidl Europa, Berlin.
- ver.di Rhein-Neckar, Huhn, Jens (2007): Die Schlecker-Kampagne 1994-1995. Gewerkschaft als soziale Bewegung, Mannheim.
- Wallraff, Günter (2008): Unser täglich Brötchen, in: Die Zeit, 1.5.2008.
- Wallraff, Günter (2009): Aus der schönen neuen Welt. Expeditionen ins Landesinnere, Köln.

- Wallraff, Günter/Pagonakis, Pagonis (2011): Das Recht des Stärkeren, TV-Sendung, ZDF, 22.6.2011.
- Walmart (1997): Wie bleiben wir gewerkschaftsfrei? Handbuch für das Management. Vertraulich. Deutsche Übersetzung, Windsor/Amsterdam/Wuppertal.
- Wetzels, Detlef (Hg.) (2013): Organizing. Die Veränderung der gewerkschaftlichen Praxis durch das Prinzip Beteiligung, Hamburg.
- Wigand, Elmar (2009a): Warum der Betriebsrat sich im Dienst die Taschen zunäht, in: Rügemer, Werner (Hg.): ArbeitsUnrecht, Münster, S. 84-91.
- Wigand, Elmar (2009b): Das System Transnet. Warum seit einer Generation nicht mehr gestreikt wurde, in: BIG Business Crime 1, S. 29-32.
- Zeuner, Bodo (1991): Arbeits-Unrecht. Geschichten über Bürgerrechte im Betrieb, Hamburg.

Hinweise zu den Autoren

Werner Rügemer, Dr. phil., lebt in Köln. Publizist, Berater, Lehrbeauftragter an der Universität zu Köln. Mitglied bei ver.di, im PEN-Zentrum Deutschland, bei Business Crime Control (BCC) und im wissenschaftlichen Beirat von attac. Buchveröffentlichungen u. a.: arm und reich (2003); Privatisierung in Deutschland – eine Bilanz (2008); „Heuschrecken“ im öffentlichen Raum. Public Private Partnership – Anatomie eines globalen Finanzinstruments (2011); Ratingagenturen – Einblicke in die Kapitalmacht der Gegenwart (2012). Als Herausgeber: ArbeitsUnrecht. Anklagen und Alternativen (2009). www.werner-ruegemer.de

Elmar Wigand, BA Film, lebt in Köln und arbeitet als Autor, Referent und Online-Konzeptioner. Er hat den Kongress ArbeitsUnrecht in Deutschland (14. März 2009) mit Werner Rügemer organisiert und war für Aufbau und Launch des lobbykritischen Online-Lexikons lobbypedia verantwortlich, das 2012 den Grimme Online Award gewann. Verantwortlich für den Blog www.arbeitsunrecht.de

Werner Rügemer und Elmar Wigand sind Gründungsmitglieder des Vereins aktion ././ arbeitsunrecht e. V. – Initiative für Demokratie in Wirtschaft & Betrieb.

Ausschreibung

Otto Brenner Preis 2014

*„Nicht Ruhe und Unterwürfigkeit gegenüber
der Obrigkeit ist die erste Bürgerpflicht,
sondern Kritik und ständige demokratische Wachsamkeit.“*

(Otto Brenner 1968)

Es werden Beiträge prämiert, die für einen kritischen Journalismus vorbildlich und beispielhaft sind und die für demokratische und gesellschaftspolitische Verantwortung im Sinne von Otto Brenner stehen. Vorausgesetzt werden gründliche Recherche und eingehende Analyse.

Der Otto Brenner Preis ist mit einem Preisgeld von 47.000 Euro dotiert, das sich wie folgt aufteilt:

1. Preis 10.000 Euro
2. Preis 5.000 Euro
3. Preis 3.000 Euro

Zusätzlich vergibt die Otto Brenner Stiftung:

für die beste Analyse (Leitartikel, Kommentar, Essay)
den Otto Brenner Preis „Spezial“ 10.000 Euro

für Nachwuchsjournalisten
den „Newcomerpreis“ 2.000 Euro

für Medienprojekte
den „Medienprojektpreis“ 2.000 Euro

und drei **Recherche-Stipendien** von je **5.000 Euro**

Bewerbungszeitraum: 1. April – 15. Juli

Die Bewerbungsbögen mit allen erforderlichen Informationen erhalten Sie unter:

www.otto-brenner-preis.de

Otto Brenner Stiftung
Wilhelm-Leuschner-Str. 79
60329 Frankfurt am Main
E-Mail: info@otto-brenner-preis.de
Tel.: 069 / 6693 - 2576
Fax: 069 / 6693 - 2786



Die Otto Brenner Stiftung ...

... ist die gemeinnützige Wissenschaftsstiftung der IG Metall. Sie hat ihren Sitz in Frankfurt am Main. Als Forum für gesellschaftliche Diskurse und Einrichtung der Forschungsförderung ist sie dem Ziel der sozialen Gerechtigkeit verpflichtet. Besonderes Augenmerk gilt dabei dem Ausgleich zwischen Ost und West.

... initiiert den gesellschaftlichen Dialog durch Veranstaltungen, Workshops und Kooperationsveranstaltungen (z. B. im Herbst die OBS-Jahrestagungen), organisiert internationale Konferenzen (Mittel-Ost-Europa-Tagungen im Frühjahr), lobt jährlich den „Brenner-Preis für kritischen Journalismus“ aus, fördert wissenschaftliche Untersuchungen zu sozialen, arbeitsmarkt- und gesellschaftspolitischen Themen, vergibt Kurzstudien und legt aktuelle Analysen vor.

... macht die Ergebnisse der geförderten Projekte öffentlich

zugänglich und veröffentlicht z. B. die Ergebnisse ihrer Forschungsförderung in der Reihe „OBS-Arbeitshefte“. Die Arbeitshefte werden, wie auch alle anderen Publikationen der OBS, kostenlos abgegeben. Über die Homepage der Stiftung können sie auch elektronisch bestellt werden. Vergriffene Hefte halten wir als PDF zum Download bereit.

... freut sich über jede ideelle Unterstützung ihrer Arbeit. Aber wir sind auch sehr dankbar, wenn die Arbeit der OBS materiell gefördert wird.

... ist zuletzt durch Bescheid des Finanzamtes Frankfurt am Main V (-Höchst) vom 6. Dezember 2011 als ausschließlich und unmittelbar gemeinnützig anerkannt worden. Aufgrund der Gemeinnützigkeit der Otto Brenner Stiftung sind Spenden steuerlich absetzbar bzw. begünstigt.

Unterstützen Sie unsere Arbeit, z. B. durch eine zweckgebundene Spende

Spenden erfolgen nicht in den Vermögensstock der Stiftung, sie werden ausschließlich und zeitnah für die Durchführung der Projekte entsprechend dem Verwendungszweck genutzt.

Bitte nutzen Sie folgende Spendenkonten:

Für Spenden mit zweckgebundenem Verwendungszweck zur Förderung von Wissenschaft und Forschung zum Schwerpunkt:

- Förderung der internationalen Gesinnung und des Völkerverständigungsgedankens

Konto: 905 460 03	161 010 000 0
BLZ: 500 500 00	oder 500 101 11
Bank: HELABA Frankfurt/Main	SEB Bank Frankfurt/Main
IBAN: DE11 5005 0000 0090 5460 03	DE81 5001 0111 1610 1000 00
BIC: HELA DE FF	ESSE DE 5F

Für Spenden mit zweckgebundenem Verwendungszweck zur Förderung von Wissenschaft und Forschung zu den Schwerpunkten:

- Angleichung der Arbeits- und Lebensverhältnisse in Ost- und Westdeutschland (einschließlich des Umweltschutzes)
- Entwicklung demokratischer Arbeitsbeziehungen in Mittel- und Osteuropa
- Verfolgung des Zieles der sozialen Gerechtigkeit

Konto: 905 460 11	198 736 390 0
BLZ: 500 500 00	oder 100 101 11
Bank: HELABA Frankfurt/Main	SEB Bank Berlin
IBAN: DE86 5005 0000 0090 5460 11	DE11 1001 0111 1987 3639 00
BIC: HELA DE FF	ESSE DE 5F 100

Geben Sie bitte Ihre vollständige Adresse auf dem Überweisungsträger an, damit wir Ihnen nach Eingang der Spende eine Spendenbescheinigung zusenden können. Oder bitten Sie in einem kurzen Schreiben an die Stiftung unter Angabe der Zahlungsmodalitäten um eine Spendenbescheinigung. Verwaltungsrat und Geschäftsführung der Otto Brenner Stiftung danken für die finanzielle Unterstützung und versichern, dass die Spenden ausschließlich für den gewünschten Verwendungszweck genutzt werden.

Aktuelle Ergebnisse der Forschungsförderung in der Reihe „OBS-Arbeitshefte“

■ OBS-Arbeitsheft 77

Werner Rügemer, Elmar Wigand
Union-Busting in Deutschland

Die Bekämpfung von Betriebsräten und Gewerkschaften als professionelle Dienstleistung

■ OBS-Arbeitsheft 76

Marvin Oppong
Verdeckte PR in Wikipedia

Das Weltwissen im Visier von Unternehmen

■ OBS-Arbeitsheft 75

Olaf Hoffjann, Jeannette Gusko
Der Partizipationsmythos

Wie Verbände Facebook, Twitter & Co. nutzen

■ OBS-Arbeitsheft 74

Alexander Hensel, Stephan Klecha
Die Piratenpartei

Havarie eines politischen Projekts?

■ OBS-Arbeitsheft 73

Fritz Wolf
Im öffentlichen Auftrag

Selbstverständnis der Rundfunkgremien, politische Praxis und Reformvorschläge

■ OBS-Arbeitsheft 72*

Bernd Gäbler
Hohle Idole

Was Bohlen, Klum und Katzenberger so erfolgreich macht

■ OBS-Arbeitsheft 71*

Hans-Jürgen Arlt, Wolfgang Storz
„Bild“ und Wulff – Ziemlich beste Partner

Fallstudie über eine einseitig aufgelöste Geschäftsbeziehung

■ OBS-Arbeitsheft 70*

Andreas Kolbe, Herbert Hönigsberger, Sven Osterberg
Marktordnung für Lobbyisten

Wie Politik den Lobbyeinfluss regulieren kann

■ OBS-Arbeitsheft 69*

Sandra Siebenhüter
Integrationshemmnis Leiharbeit

Auswirkungen von Leiharbeit auf Menschen mit Migrationshintergrund

■ OBS-Arbeitsheft 68*

Bernd Gäbler
„... und unseren täglichen Talk gib uns heute!“

Inszenierungsstrategien, redaktionelle Dramaturgien und Rolle der TV-Polit-Talkshows

■ OBS-Arbeitsheft 67*

Hans-Jürgen Arlt, Wolfgang Storz
Drucksache „Bild“ – Eine Marke und ihre Mägdle

Die „Bild“-Darstellung der Griechenland- und Eurokrise 2010

* Printfassung leider vergriffen; Download weiterhin möglich.

OBS-Arbeitsheft 77

Union-Busting in Deutschland