



# Der Fitmacher

**WEITERBILDUNG** Peter Renneberg zeigt Betriebsräten, wie sie mit Kampagnen die Belegschaft mobilisieren – für Sachthemen genauso wie für Betriebsratswahlen. Was praktikabel und erlaubt ist, ist im Einzelfall umstritten.

Von **Guntram Doelfs**, Journalist in Berlin

**K**urz vor Mittag lernt Kevin Brzoza, wie ein einfaches rotes T-Shirt zur wirksamen Waffe werden kann. Es ist ein trüber Januarvormittag im Hamburger DGB-Bildungszentrum nahe des Hauptbahnhofes – und der Betriebsrat des Heidenheimer Unternehmens Voith Paper staunt nicht schlecht über das, was Peter Renneberg ihm gerade erzählt. Der selbstständige Referent und Berater ist seit vielen Jahren im Gewerkschaftsauftrag unterwegs als Spezialist für das Organisieren von Belegschaften und von erfolgreichen Kampagnen gegen bockige Arbeitgeber. Eines seiner bewährten Hilfsmittel: ein simples Stück Textil. Renneberg, vor langer Zeit selbst einmal Betriebsrat beim inzwi-

schon aufgelösten Warenhauskonzern Hertie, steht neben seinem Flipchart und erzählt aus der Praxis. Darüber, wie in einem Emsländer Unternehmen die Farbe Rot die Belegschaft einte und selbst jene Mitarbeiter ansprach, die sich sonst aus Angst vor Repressalien nicht an Aktionen des Betriebsrates oder der Gewerkschaft beteiligten. Allein dadurch, dass Mitarbeiter nur ein rotes Kleidungsstück anzogen. Damit wurde der Geschäftsführung signalisiert, dass die Forderungen des Betriebsrates unterstützt werden, ohne dass sich die Mitarbeiter wirklich als individuelle Person aus der Deckung trauen mussten. „Niedrigschwellig“ nennt Renneberg solche Aktionen, die verängstigten Mitarbeitern die Solidarisierung



Fotos: Cordula Kropke

Weiterbildungsexperte Renneberg: „Früher habe ich geglaubt, man müsste Kritiker überzeugen. Heute weiß ich, dass man die Unentschlossenen ansprechen muss.“

„ermöglichen, ohne ins persönliche Risiko zu gehen“.

Renneberg, Altstipendiat der Hans-Böckler-Stiftung, hat unzählige derartiger Praxisbeispiele auf Lager, denn er ist seit vielen Jahren im Kampagnengeschäft. Gemeinsam mit weiteren Kollegen bildet er Orka ([www.orka-web.de](http://www.orka-web.de)), ein bundesweites Netzwerk von Beratern, die im Gewerkschaftsauftrag Kampagnen planen, organisieren und auch für längere Zeit begleiten. In den vergangenen 15 Jahren war Renneberg an Gewerkschaftskampagnen in zahlreichen namhaften Unternehmen beteiligt, etwa bei der Diakonie, bei DHL oder jüngst beim Kampf von ver.di gegen Amazon. An diesem Dienstag jedoch ist sein Auftrag eigentlich ein anderer: Er will Betriebsräte wie Kevin Brzoza überzeugen, die nächste BR-Wahl als Kampagne zu organisieren.

#### US-Campaigner sind das Vorbild

Alle 13 Teilnehmer des Seminars treten Anfang März zu Betriebsratswahlen an – und viele sind daher für gute Tipps für eine erfolgreiche Wahlkampagne dankbar. Wie Christian Behr, Betriebsrat am Containerterminal Altenwerder der Hamburger Hafen und Logistik AG (HHLA). „Ich will vor allem erfahren, was ich bislang alles außer

Acht gelassen habe“, sagt er. Dabei sind die Ziele der Betriebsräte, obwohl sie aus ganz unterschiedlichen Branchen kommen, ähnlich: eine höhere Wahlbeteiligung, mehr Kollegen, die wirklich aktiv im Betriebsrat mitarbeiten, eine deutliche Aufwertung der „Sichtbarkeit“ des Betriebsrates im Unternehmen und – damit verbunden – ein höherer gewerkschaftlicher Organisationsgrad.

Bevor der Berater zu den anstehenden Betriebsratswahlen kommt, schlägt er einen großen Bogen und erzählt, wie „Campaigning“ für die Gewerkschaften in Betrieben oder Branchen organisiert wird. Ihm geht es dabei um grundsätzliche Dinge, die auch die Arbeit der Betriebsräte betreffen. So möchte Renneberg einen Perspektivwechsel in der Eigenwahrnehmung der Arbeitnehmervertreter, er will ein Umdenken in den Köpfen: Ein großer Teil der Betriebsräte würde sich noch immer als Stellvertreter der Belegschaft verstehen – und damit die Belegschaft nicht aktiv einbinden. In Zeiten, wo immer mehr Kapitalgesellschaften den klassischen Unternehmenseigner als Anteilseigner ablösen, „wird es aber immer wichtiger, dass wir die Beschäftigten auf unserer Seite wissen“, sagt Renneberg. Es wundert nicht, dass die zielgerichtete Entwicklung und Steuerung von Kampagnen ursprünglich von US-Gewerkschaften entwickelt wurde, um ihren Abwärtstrend zu stoppen.

#### Man muss vom Ende her denken

Für eine erfolgreiche Kampagne zu den Betriebsratswahlen überlässt der Orka-Spezialist nichts dem Zufall. „Gute Vorbereitung ist alles“, mahnt er die Teilnehmer und entfaltet deshalb vor der Runde eine komplette Strategie, deren Ausgangspunkt ausgerechnet der Tag der Betriebsratswahl ist. Eine gute Kampagne „wird vom Ende gedacht“, bläut er den Teilnehmern ein. Meint: Erst werden Ziele definiert, dann wird das Vorgehen geplant und ein Terminablauf koordiniert, der die Aktionen steuert. Und das alles mit zunehmender Intensität, je näher der Wahltermin rückt. Und: Eine gute Kampagne wird immer individuell auf das Unternehmen zugeschnitten.

Schon der erste Schritt der Zieldefinition ist für einige Teilnehmer offenbar Neuland. Das zeigt sich, als der Berater eine „Zielematrix“ auf das Chart malt, wie Renneberg das Vorgehen im besten Beraterdeutsch nennt. Konkret be- ►

► deutet dies, interne (bezogen auf den Betriebsrat selbst) und externe Ziele (Unternehmen) zu formulieren und gleichzeitig für beide messbare Kriterien zu entwickeln. Die Ziele sind durchaus heterogen, wie sich in der Debatte schnell zeigt. Während bei den Männern in der Runde der Fokus stark auf Wahlbeteiligung und effektive Arbeit im Betriebsrat liegt, beschäftigt Olivia Novoa-Gonzalez, Betriebsrätin beim Metallverarbeiter Kendrion in Villingen-Schwenningen, sehr stark, wie mehr Frauen für die Arbeit im Betriebsrat begeistert werden können. Wie aktuell das Thema ist, zeigt die Zusammensetzung der Teilnehmerrunde: Sie zählt nur drei Frauen.

### **Kollegen beurteilen – muss das sein?**

Ein weiteres wichtiges Element für die Kampagnenstrategie ist die Erstellung einer sogenannten Betriebslandkarte, wie sie auch für andere Kampagnen entwickelt wird. Das Ziel ist, sich als Betriebsrat einen Überblick über den Betrieb und die Beschäftigten zu verschaffen und somit eine Basis für zielgerichtete weitere Aktionen zu legen. Wer unter den Beschäftigten sieht den Betriebsrat positiv oder würde sich sogar selbst engagieren? Wer ist nicht einschätzbar, und wer arbeitet womöglich gegen den Betriebsrat? Jedes Betriebsratsmitglied soll zehn bis 15 ihm bekannte Kollegen einschätzen und seine Einschätzung mit einer Schulnote untermauern.

Dieses Vorgehen stößt anfangs oft auf heftige Ablehnung, wie Renneberg aus langer Erfahrung weiß. „Da kursieren dann schnell Stasi-Vorwürfe. Manche wittern auch Verstöße gegen den Datenschutz, was aber nicht der Fall ist.“ Aus Sicht des Beraters gibt es für das Vorgehen aber einen plausiblen Grund: Nur so kann man abschätzen, wo die Beschäftigten stehen – und damit steuern, welche Mitarbeiter für die Kampagne angesprochen werden müssen. „Früher habe auch ich immer geglaubt, man müsste die Kritiker überzeugen“, sagt der Berater. „Heute weiß ich, dass man die Unentschlossenen ansprechen muss – und jene, die man anfangs nicht einschätzen kann. Dabei hilft die Betriebslandkarte enorm.“

Inzwischen ist es Nachmittag, nun sind die Teilnehmer dran. In kleinen Arbeitsgruppen sollen sie zunächst eine Zielmatrix ausarbeiten. Während die Gruppen diskutieren, hat Renneberg Zeit für eine kleine Pause und erzählt über seine Kampagnen. Viele sind erfolgreich, auch

weil er und seine Kollegen die Kampagnen langsam aufbauen und dafür viel Geduld mitbringen. Häufig starten sie im Kleinen, etwa bei Problemen, die der Betriebsrat zunächst gar nicht als wichtig wahrnimmt, die aber doch die Mitarbeiter beschäftigen. „Mit solchen kleinen Aktionen wird man als Betriebsrat sichtbar bei den Beschäftigten. Darauf bauen wir dann erfolgreich auf“, erzählt er.

Am nachweisbaren Erfolg werden er und seine Kollegen gemessen. Die Ansprüche der Gewerkschaften sind in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Das gilt besonders für solche Betriebsratsseminare. Wenn Gewerkschaften die Initiatoren eines Seminars sind, wollen sie davon „auch etwas haben“, sagt er und nennt einige Beispiele. So sollten bei Betriebsratswahlen die DGB-Gewerkschaftslisten besser als andere Gewerkschaftslisten abschneiden, mehr Vertrauensleute auf die Kandidatenliste kommen oder der Organisationsgrad im Unternehmen steigen. Nicht unumstritten ist auch, wie sehr Betriebsräte eigenen Kampagnen fahren oder sich an Kampagnen der Gewerkschaften anhängen sollen.

### **Im Recht gibt es Grauzonen**

Erheblicher Druck kann unter Umständen auch von den Arbeitgebern kommen, die Aktivitäten des Betriebsrates argwöhnisch beäugen. Nach gängiger Rechtsauslegung müssen alle Maßnahmen und Aktionen in der Betriebsratsarbeit durch das Betriebsverfassungsgesetz abgedeckt sein. Kampagnenarbeit mit Betriebsräten bewege sich da „in einer Grauzone, weil sie im Kanon der betriebsrätlichen Tätigkeit noch nicht genannt ist“, räumt Renneberg ein. So untersagt etwa § 74 (2) des Gesetzes dem Betriebsrat ausdrücklich Arbeitskämpfmaßnahmen. Manche Arbeitgeber halten deshalb Druckkampagnen – etwa gegen Outsourcing – für einen unerlaubten Arbeitskämpf und gehen dagegen juristisch vor. Es ist also Sensibilität gefragt.

Die Hamburger Teilnehmer kümmern derlei grundlegende Betrachtungen an diesem Tag wenig. Sie schätzen vor allem die praktischen Tipps, die Renneberg ihnen für die Betriebsratswahlen an diesem Tag mitgibt. Ihre Resonanz fällt positiv aus, auch wenn sich Kevin Brzoza „noch mehr Aktionsbeispiele“ gewünscht hätte. Nun liegt es an ihnen, die Theorie in eine erfolgreiche Praxis umzusetzen. ■