



Es ist an der Zeit zu handeln

Ein Plädoyer für mehr Zivilcourage am Arbeitsplatz

Wer kennt nicht die Fotos, auf denen drei Affen zu sehen sind, wobei sich der eine die Augen, der andere den Mund und der letzte die Ohren zuhält. Oftmals ist es am Arbeitsplatz nicht anders: Niemand wagt es, offen seine Meinung zu sagen und Missstände beim Namen zu nennen. Dr. Axel Esser zeigt auf, warum damit Schluss sein sollte und was für mehr Zivilcourage am Arbeitsplatz getan werden kann.

Wir leben in einem Land, in dem die Meinungsfreiheit einen hohen Wert hat – zumindest im öffentlichen Leben, in den Medien und in den Diskussionen nach Feierabend. In vielen Betrieben hat sich dagegen schleichend eine bedenkliche Grauzone für die demokratische Grundordnung entwickelt: Immer weniger Beschäftigte wagen es, im Betrieb offen ihre Meinung zu sagen und Missstände beim Namen zu nennen. Gravierende Ungerechtigkeiten und arbeitsmäßige Zumutungen werden hingenommen. Unternehmerische sowie organisatorische Fehlentwicklungen werden mit einem resignierten Schulterzucken kom-

mentiert: Da kannst du nichts machen. Beschwerden werden beim Betriebsrat häufig nur noch anonym unter dem denkwürdigen Motto: „Bitte hilf mir, aber sag niemandem, dass ich bei euch war“ erhoben.

Furcht, Überanpassung und Opportunismus

Die Furcht, seine Meinung im Betrieb offen zu sagen sowie Missstände beim Namen zu nennen, ist zuweilen fast mit Händen zu greifen. Das trifft besonders auf Unternehmen zu, in denen der Arbeitsdruck auf die Beschäftigten ständig wächst oder in denen eine Restrukturierung die nächste ablöst, ohne die Arbeitnehmer mitzunehmen.

Auf der anderen Seite findet sich bei zahlreichen Arbeitnehmern die Tendenz zu einer aktiven „Überanpassung“. Dies zeigt sich beispielsweise in der geflissentlichen Bereitschaft zu unbezahlter Mehrarbeit, zu freiwilligen Überstunden ohne Limit und zur chronischen Erreichbarkeit, selbst in der Freizeit und im Urlaub. Es handelt sich dabei um eine neue Art von „voraus-

lendem Gehorsam“, vielleicht als Begleiterscheinung einer globalisierten Wirtschaft.

Dieses Verhalten geht zuweilen in einen regelrechten Opportunismus über. Ein Opportunist zeichnet sich durch eine starke Anpassung an die jeweiligen Machtverhältnisse aus. Er versucht damit, unbehelligt zu bleiben und Nachteile von sich abzuhalten. Öffentlich geäußerte Ansichten und das sichtbare Verhalten werden in erster Linie stromlinienförmig so ausgerichtet, dass sie diejenigen umschmeicheln und bestätigen, die das Sagen haben (z.B. Vorgesetzte). Der Opportunist richtet sein Handeln nur dann nach ethischen Grundsätzen (z.B. Fairness, Gerechtigkeit) aus, wenn dies ohne eigenes Risiko ist. Persönliche Zweckmäßigkeit geht vor Integrität. In seinem Bestreben, den scheinbar Mächtigen zu gefallen und gefällig zu sein, wird auf Kritik, auf Widerspruch und auf eine eigene Meinung ihnen gegenüber weitgehend verzichtet. Dabei nimmt der Opportunist in Kauf, wenn es anderen in seinem Umfeld schlecht geht oder sich die Verhältnisse insgesamt zum Schlech-



Dr. Axel Esser ist Diplom-Psychologe, er berät, coacht und schult Betriebsräte www.esser-seminare.de

ten wenden.

Beeinträchtigung der Betriebsratsarbeit

Diese Entwicklung stellt Betriebsräte vor große Probleme. Denn in vielen Fällen beschwerten sich Beschäftigte über Belastungen und Ungerechtigkeiten, sind aber nicht bereit, mit ihrem Namen dazu zu stehen. Auf diese Weise wird es dem Betriebsrat erschwert, gegen Missstände vorzugehen. Wenn sich fast alle Betroffenen hinter der Anonymität verstecken, dann hat es der Arbeitgeber mit seinem Standard-Abwehrargument leicht: Nennen Sie mir „Ross und Reiter“, sonst kann ich nichts tun.

Auch häufen sich verbale Rückzieher von Mitarbeitern, sobald sich eine Führungskraft aufgrund der Intervention des Betriebsrats in der Abteilung sehen lässt. Plötzlich sind die unerträglichen Probleme, die man gegenüber dem Betriebsratsmitglied gestern noch dramatisch beklagte, heute gar nicht mehr so groß – wenn sie denn überhaupt vorhanden waren. Das Betriebsratsmitglied steht gegenüber der Führungskraft als Aufbauschler oder gar als Erfinder von Problemen da. Ist der Vorgesetzte wieder gegangen, herrscht peinliches Schweigen ob der eigenen Feigheit.

Besonders schlimm ist, dass sich häufig keine Zeugen zur Verfügung stellen, wenn es massive Übergriffe gegenüber Mitarbeitern in der Abteilung gibt, sei es in Form von Mobbing, Diskriminierung oder Einschüchterung. Oft erfährt der Betriebsrat nur „hinter vorgehaltener Hand“ von der Situation. Die Zurückhaltung, auch offiziell mit der Wahrheit rauszurücken, ist leider besonders stark, wenn Vorgesetzte an den Übergriffen beteiligt sind.

Diese zunehmende Ängstlichkeit von Belegschaften, durchaus auch in Betrieben mit bislang starken Betriebsräten, ist alarmierend. Denn die Tendenz, lieber den Mund zu halten, schränkt die Wirksamkeit einer Interessenvertretung für die Beschäftigten erheblich ein. Das war nicht immer so und das ist nicht überall so. Aber die Nachwirkungen der Weltfinanzkrise werden dieses Phänomen noch verstärken, wenn es den Gewerkschaften und Betriebsräten nicht gelingt, diese Entwicklung umzudrehen. Was ist zu tun? – Es ist Zeit für mehr Zivilcourage im Betrieb.

Handeln statt Hinnehmen

Generell ist unter „Zivilcourage“ ein Verhalten zu verstehen, das öffentlich durch Wort und Tat gegen Ungerechtigkeiten, Missstände, Gewalt, aber auch gegen Ignoranz sowie Trägheit Stellung bezieht – und zwar ungeachtet eines gewissen persönlichen Risikos, das diese öffentliche Stellungnahme mit sich bringt. Zivilcourage im Arbeitsleben bedeutet etwas Spezielles. Es geht darum,

- > den betrieblichen Tatsachen, die man überblickt und für die man Kompetenz einbringen kann, ins Auge zu sehen,
- > die wahren Probleme zu erkennen, dafür Lösungen zu ersinnen und – das ist das Wichtigste –
- > diese Erkenntnisse und Vorschläge unerschrocken zu kommunizieren,
- > mit eigenem Engagement, unabhängig von der hierarchischen Position, für die Umsetzung des „Richtigen“ zu sorgen,
- > und zu guter Letzt zu akzeptieren, dass man dafür nicht von allen geliebt wird.

Zivilcourage entlarvt zum richtigen Zeitpunkt die Diskrepanz zwischen dem, was üblich und „normal“ ist, und dem, was eigentlich sein müsste. Das tut manchem weh; aber vielen öffnet es die Augen oder bestätigt sie darin, was sie insgeheim auch richtig finden. Arbeitnehmer mit Zivilcourage handeln, statt nur (hinter dem Rücken) darüber zu reden. Zivilcourage ist immer praktisches Tun, auch wenn es durch Worte geschieht. Es geht um die Wahrheit, die gesagt werden muss, es geht um die richtige Tat im richtigen Augenblick, und zwar ohne großes „Trara“. Zivilcourage im Arbeitsleben hat deswegen weder mit Märtyrertum etwas zu tun,

noch geht es um verbale Radikalität oder Lautstärke.

Wehret den Anfängen

Zivilcourage ist immer dann besonders wirkungsvoll, wenn missbräuchliches und/oder problematisches Verhalten noch in der „Erprobungsphase“ ist.

Zivilcourage ist immer dann besonders wirkungsvoll, wenn problematisches Verhalten noch in der „Erprobungsphase“ ist.

Dann sind nämlich diejenigen, welche die Spielregeln brechen oder zu den eigenen Gunsten verändern wollen, noch nicht selbstsicher und erfahren genug, um couragierte Gegenwehr unterdrücken zu können. Die öffentliche Meinung ist zu Beginn einer negativen Entwicklung schneller zu mobilisieren und äußert sich in Form öffentlicher Missbilligung der Übergriffe.

Zivilcourage ist zunächst eine Ausnahmeerscheinung, gerade weil sie mit einem persönlichen Risiko verbunden ist. Die Gefahr geht dabei nicht nur von denen aus, gegen die sich der Protest richtet, sondern möglicherweise auch von der Masse, die sich aus Furcht oder Vorteil nicht engagieren möchte. Sie ist immer dann erforderlich, wenn die Mehrheit schweigt, blind mitmacht oder resigniert. Menschen mit Zivilcourage beschämen die Feiglinge und sind Vorbild für die Vorsichtigen. Sie setzen Grenzen und machen deutlich, dass es Alternativen zur passiven Anpassung gibt und dass sich festgefahrene Verhältnisse durch persönliches Engagement wieder ändern lassen.

Hinweis der Redaktion: Zu verlosen!

Vom Brendow-Verlag haben wir drei Exemplare des von Johannes Czwalina verfassten Buches „Wer mutig ist, der kennt die Angst“ erhalten. Diese wollen wir unter den Leserinnen und Lesern von „der betriebsrat“ verlosen. Wer an der Verlosung teilnehmen möchte, wird gebeten, uns per Fax (02381/97 22 30 15) oder E-Mail (info@redaktion-dbr.de) unter dem Stichwort „Zivilcourage“ Namen und vollständige Anschrift mitzuteilen. Einsendeschluss ist der 31.10.2010. Die Verlosung der Bücher erfolgt unter Ausschluss des Rechtswegs.



Obwohl es Einzelne sind, ist die Wirkung dieser Personen oft beträchtlich und nachhaltig. Das soziale Umfeld spürt instinktiv, dass es richtig und gerecht ist, was sie vorbringen. Wenn die Botschaft bei den anderen angekommen ist, braucht es schließlich keine Zivilcourage mehr. Dann wird es (neue) Normalität.

Wer Zivilcourage zeigen sollte

Welche ist die wichtigste Personengruppe im Betrieb, die mit Zivilcourage etwas bewirken kann? – Es sind die Vorgesetzten, denn sie tragen persönlich und organisatorisch das geringste Risiko. Diese spannende Entdeckung machte der ehemalige Stadtdirektor der Stadt München, Dr. Helmut Hanko, in seinen Nachforschungen über Zivilcourage in der öffentlichen Verwaltung zu Beginn des Dritten Reichs. Unter den Bedingungen einer sich entwickelnden Diktatur zeigten einzelne couragierte Verwaltungsleute und Staatsanwälte dem System erfolgreich

Grenzen auf, indem sie die Prinzipien der Rechtsstaatlichkeit hochhielten. Erstaunlicherweise erlitten diese Personen keine gravierenden persönlichen Nachteile wie Gefängnis oder Schlimmeres, sondern wurden im Zuge der Etablierung des NS-Staates lediglich in unwichtige Positionen verschoben.

Die Situation ist heute wesentlich entspannter. Dementsprechend leichter wäre es für Vorgesetzte, mit Zivilcourage an die Arbeit zu gehen, anstatt vielleicht ausschließlich an die eigene Beförderung oder an die Auftragserfüllung zu denken. Dr. Helmut Hanko empfiehlt Vorgesetzten folgende Richtschnur des Handelns:

- > Mut zu einer eigenen – allerdings fundierten – Auffassung und Sichtweise;
- > nicht jedem nach dem Mund reden;
- > nicht ungeprüft an Sachzwänge und „höhere Gründe“ glauben;
- > Stellung beziehen, auch wenn es unbequem ist;
- > als Vorgesetzter selbstständiges Denken und Handeln fördern.

Vorgesetzte müssten Zivilcourage – insbesondere bei nachweislich üblem Verhalten anderer Vorgesetzter – offen zeigen. Denn die Beschäftigten haben allzu oft den Eindruck, dass „keine Krähe der anderen ein Auge aushackt“. Die Überwindung von falscher Solidarität der Vorgesetzten untereinander, die ausschließlich erfolgt, weil sie ebenfalls Führungskräfte sind, könnte der Weiterentwicklung von Unternehmen gute Impulse geben.

Betriebsräte sind engagierte Vorreiter

Der Betriebsrat findet sich bereits heute oftmals in der Rolle der „organisierten Zivilcourage“ wieder. Daran ist nichts falsch; jemand muss schließlich Vorreiter sein. Es macht allerdings in vielen Betrieben den Eindruck, dass sich einzig und allein Betriebsratsmitglieder noch trauen, den Mund aufzumachen. Doch dieser Eindruck täuscht hoffentlich, denn im betrieblichen Alltag dürfte es viele weitere Arbeitnehmer

Einer für alle – alle für einen Gelebte Solidarität bei Porsche

Nach fast acht Jahren hat der Solidaritätskreis „Einer für alle – alle für einen“ die Auseinandersetzung in Stuttgart-Zuffenhausen gewonnen. Die Kündigung ihres Kollegen Ulrich Schirmer ist vom Tisch.



Ulrich Schirmer spricht auf einer Veranstaltung

„In dieser Sache richten wir uns an die Arbeiter und die breite Bevölkerung. Wir greifen die verschärfte Ausbeutung an und weisen die Angriffe auf die politischen und gewerkschaftlichen Rechte zurück. Wir lehnen die menschenverachtende Jagd auf Kranke ab.“ – So hieß es in einem Flugblatt, das im Jahr 2002 bei Porsche in Stuttgart-Zuffenhausen für Wirbel sorgte. Als Kontaktadresse war der Vertrauensmann der IG Metall Ulrich Schirmer angegeben.

Schützend vor einen Kollegen gestellt

Doch noch viel mehr als dieses Flugblatt hat es das Vorzeigeunternehmen offenbar geärgert, dass Ulrich Schirmer es wagte, sich schützend vor einen Kollegen zu stellen. Einen Werksbesuch von Angela Merkel im Wahlkampf 2002 nutzte Porsche-Mitarbeiter Roberto Kyas, um auf Schattenseiten in Stuttgart-Zuffenhausen hinzuweisen. Er überreichte der CDU-Vorsitzenden eine Petition mit der Bitte, sich für ein Gesetz gegen Mobbing einzusetzen.

geben, die zumindest im kleinen Rahmen kein Blatt vor den Mund nehmen.

Allerdings scheinen gute Vorbilder nicht automatisch Nachahmer in der Belegschaft hervorzubringen. Es wird daher besonderer Anstrengungen bedürfen, damit in Zukunft mehr Zivilcourage im Betrieb zu sehen ist. Meines Erachtens wäre der erste sinnvolle Schritt, dass der Betriebsrat „Zivilcourage“ zu einem diskussionswürdigen Thema macht. Das müsste im eigenen Gremium beginnen und sollte in einer Betriebsversammlung fortgeführt werden – ebenso in Gesprächen mit Beschäftigten und Vorgesetzten an ihren Arbeitsplätzen. Hoffentlich werden dann von Seiten der Beschäftigten alle nur vorstellbaren negativen Beispiele, Bedenken und Sorgen zum Ausdruck gebracht, warum es schwierig oder sogar sinnlos ist, offen seine Meinung zu sagen. Genau dann ist man nämlich mitten in der Diskussion darüber, was getan werden muss und in welcher Form Probleme und Wahrheiten ans Tageslicht gebracht werden müssen.

Roberto Kyas protestierte mit seiner Aktion gegen den Umgang mit kranken Mitarbeitern. Die Ursache für seine Atemwegserkrankungen sah er in den Lösungsmitteln, mit denen er während seiner Arbeit in der Sattlerei in Kontakt kam. Bei seiner späteren Tätigkeit in der Fahrzeugmontage erlitt er einen Bandscheibenvorfall. Obwohl inzwischen schwerbehindert, sei er von Vorgesetzten wegen seiner krankheitsbedingten Fehltag immer wieder unter Druck gesetzt worden. Wiederholt habe man ihm gedroht, dass seine Weiterbeschäftigung gefährdet sei. Wenige Tage nach seiner Aktion wurde Roberto Kyas das Betreten des Werksgeländes untersagt, der Werksausweis eingezogen und schließlich die Kündigung ausgesprochen. Dagegen machte der Gewerkschafter Ulrich Schirmer mobil, sammelte Unterschriften und gründete den Solidaritätskreis „Einer für alle – alle für einen“ mit. Im Dezember 2002 hielt er dann selbst die Kündigung in den Händen.

Eine wahre Prozessflut

Was nun folgte, das war eine wahre

Schlimmer wäre eine resignierte Schweigsamkeit.

Vergleichbar der gesellschaftlichen Diskussion über Zivilcourage bei Gewalt im öffentlichen Raum und im öffentlichen Nahverkehr sollte es mittelfristig zu einem größeren Engagement kommen. Selbstverständlich kann Zivilcourage kein vollständiger Ersatz für das Versagen der Organisation bzw. der Unternehmensleitung sein. Doch solange jeder darauf wartet, dass sich die Verhältnisse „irgendwie“ zum Besseren wenden, wird sich eben gar nichts bewegen.

Ermutigen und unterstützen

Für eine erfolgreichere Betriebsratsarbeit ist es erforderlich, die Arbeitskollegen, die Beschwerden vorbringen, stärker in die Pflicht zu nehmen und bei ihnen eine „Wasch-mir-den-Pelz-aber-mach-mich-nicht-nass-Haltung“ nicht weiter durchgehen zu lassen. Andererseits muss man die Beschäftigten ermutigen, sich zu Missständen sowie Ungerechtig-

keiten wieder offen zu Wort zu melden. Gleichmaßen kann eine praktische Unterstützung derjenigen helfen, die mit Innovationen und Verbesserungsideen bislang auf taube Ohren gestoßen sind.

Prozessflut. Fast acht lange Jahre lang ging es Porsche in mehr als 20 Prozessen stets um das Eine: den unbeugsamen Gewerkschafter endlich loszuwerden. Vor Gericht steckte Porsche eine Niederlage nach der anderen ein. Nicht nur die gerichtlichen Auseinandersetzungen, sondern auch 75.000 € Zwangsgelder an die Staatskasse mussten gezahlt werden, weil Porsche sich beharrlich weigerte, Ulrich Schirmer weiterzubeschäftigen. Insgesamt fünfmal wurde dem heute 55-Jährigen die Kündigung ausgesprochen. Selbst ein Urteil des Bundesarbeitsgerichts im Januar 2006 ließ Porsche nicht einlenken. Das Gericht konnte für die Kündigung keine Gründe im Verhalten von Ulrich Schirmer finden. Also ließ auch er nicht locker, pochte auf sein Recht auf freie Meinungsäußerung im Betrieb und bot immer wieder seine Arbeitskraft an. Auch eine Abfindung, die ihm im Dezember 2006 von den Porsche-Anwälten angeboten wurde, lehnte er ab. Seit 1986 ist der gelernte Werkzeugmacher bei Porsche beschäftigt.

Für einen Schlusstrich unter die zermürbende Auseinandersetzung hat die

Zweite Kammer des Landesarbeitsgerichts Baden-Württemberg gesorgt und die fünfte Kündigung für unwirksam erklärt sowie den Auflösungsantrag des Arbeitgebers zurückgewiesen. Eine Revision vor dem Bundesarbeitsgericht ist nicht zugelassen worden.

Darüber hinaus kann der Betriebsrat die Initiative für eine „Querdenker-Konferenz“ ergreifen, zu der gezielt Beschäftigte aus den unterschiedlichsten Bereichen und Hierarchiestufen eingeladen werden, um ohne Furcht neue Wege für positive betriebliche Entwicklungen zu diskutieren.

Zu guter Letzt

Zivilcourage allein rettet die Arbeitswelt nicht. Aber sie kann in der gegenwärtigen Situation der entscheidende Kristallisationspunkt sein, an dem Besseres entsteht. Es ist Zeit für mehr Zivilcourage im Betrieb.

Und zu guter Letzt sollten vor allem die Unternehmensleitungen bedenken, dass „Mund-halten“ und „innere Kündigung“ zwei Seiten derselben Medaille sind. ■

Zweite Kammer des Landesarbeitsgerichts Baden-Württemberg gesorgt und die fünfte Kündigung für unwirksam erklärt sowie den Auflösungsantrag des Arbeitgebers zurückgewiesen. Eine Revision vor dem Bundesarbeitsgericht ist nicht zugelassen worden.

Kandidatur bei der Betriebsratswahl

Während Roberto Kyas dem Druck nicht gewachsen war und sich abfinden ließ, blieb Uwe Schirmer trotz seiner Krebserkrankung standhaft. Ohne die Unterstützung des Solidaritätskreises wäre ihm dies wohl nicht gelungen. Dort ahnte man schon vor der Verkündung des Urteils, dass die Sache endlich zu einem guten Abschluss kommt. Und so stand auf der Tagesordnung des Treffens des Solidaritätskreises ein Punkt ganz oben auf der Tagesordnung: die Vorbereitung eines „Feschdle“, wie es im Schwäbischen heißt.

Ulrich Schirmer wird sich weiterhin für Arbeitnehmerrechte einsetzen. Bei den Betriebsratswahlen kandidierte er auf der Liste der IG Metall. ■ (WI)