

GESELLSCHAFT

ERNEUERUNG GEHT VON UNTEN AUS

**NEUE GEWERKSCHAFTLICHE ORGANISIERUNGS-
ANSÄTZE IM EINZELHANDEL - DAS BEISPIEL H&M**

**MICHAEL FÜTTERER UND
MARKUS RHEIN**



INHALT

Einleitung	2
Organizing und die Erneuerung von Gewerkschaften	5
Die strategische Wahl der Gewerkschaften	7
Defizite der aktuellen theoretischen und praktischen Überlegungen	8
Konzentration auf die Mitgliedergewinnung	8
Unzulässige Komplexitätsreduktion	9
Vernachlässigung betrieblicher Herrschaftsmechanismen	11
Fehlende Nachhaltigkeit	11
Betriebliche Organisierungserfahrungen bei H&M	14
Rahmenbedingungen: vom Strukturwandel des Bekleidungshandels und von der Entwicklung einer neuen Unternehmenskultur	14
Das Patensystem	19
Die Grundlage: der Gesamtbetriebsrat	19
Die sich wandelnde Praxis des Patensystems	23
Die Herausbildung inklusiver Solidarität	25
Reaktionen des Unternehmens	27
Auseinandersetzung mit betrieblichen Herrschaftsmechanismen	29
Erfolge und Probleme der Organisierung bei H&M	33
Reflexion und Strategieplanung	35
Das Verhältnis zu ver.di	37
Analyse und Diskussion der zentralen Forschungsfragen	40
Herausforderungen für das Paten- und Gesamtdensystem	46
Resümee	48
Literatur	52

EINLEITUNG

Die Erosion von Normalarbeitsverhältnissen, die Zunahme prekärer Beschäftigung und eine sich verändernde Arbeitsorganisation stellen Gewerkschaften seit Jahrzehnten vor beträchtliche Herausforderungen: Das klassische Mitgliederklientel – der männliche Facharbeiter in Vollzeitbeschäftigung in einem Betrieb – schrumpft, die Tarifbindung geht zurück und die gesellschaftspolitische Durchsetzungsfähigkeit schwindet. Wurden Gewerkschaften und Betriebsräte anfänglich noch von den Unternehmen beteiligt, um Veränderungen in der Arbeitsorganisation mitzugestalten, lassen mittlerweile verschiedene Partizipationsprogramme und vermeintlich flache Hierarchien am Arbeitsplatz kollektive Interessenvertretung weniger dringlich erscheinen. Innerhalb der Gewerkschaften führte diese Entwicklung zu vielfachen Diskussionen und Strategien der Erneuerung. GewerkschafterInnen und gewerkschaftsnahe WissenschaftlerInnen diskutieren Auswege aus der betriebs- und gesellschaftspolitischen Defensive. Organizing gilt dabei als ein zentraler Ansatz.

Ein Beispiel für eine erfolgreiche Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit, das in dieser Debatte bislang erstaunlich wenig Aufmerksamkeit erfährt, ist die Organisierung beim Bekleidungs Einzelhändler Hennes und Mauritz (H&M). Dabei zählen H&M-Filialen bei Tarifauseinandersetzungen in Deutschland heute zu den strategisch besonders wichtigen Streikbetrieben im Einzelhandel. Hatten im Jahr 2002 nur 15 H&M-Filialen einen Betriebsrat, waren es 2015 bundesweit bereits 131 (Stand: 11.2.2015). Der gewerkschaftliche Organisationsgrad liegt

heute bei etwa 20 Prozent – also deutlich über dem Branchendurchschnitt von rund zehn Prozent. Die Betriebsräte von H&M sind zudem in einem internationalen Netzwerk, dem ExChains-Projekt, aktiv. Hier arbeiten sie unter anderem mit GewerkschafterInnen und Betriebsräten aus der globalen Bekleidungsindustrie (Schwerpunkt: Indien, Sri Lanka, Bangladesch, Türkei und Kambodscha) am Aufbau internationaler Solidarität entlang der Wertschöpfungskette. Die Unterstützung von gewerkschaftlichen Organisierungsbemühungen in diesen Ländern und die Beteiligung an Auseinandersetzungen zur Verbesserung der dortigen Arbeitsbedingungen ist fester Bestandteil der Betriebsratsarbeit bei H&M.

Möglich wurde all dies, weil der Gesamtbetriebsrat und die Betriebsräte aus einzelnen Filialen ein Organisierungskonzept entwickelt haben, um in immer mehr Filialen eine aktive betriebliche Interessenvertretung aufzubauen. Sie haben ein Patensystem geschaffen, im Rahmen dessen aktive KollegInnen Filialen ohne Betriebsrat aufsuchen und gemeinsam mit den Beschäftigten dort über deren Probleme am Arbeitsplatz sprechen und über mögliche Gegenstrategien beraten. Die sogenannten PatInnen unterstützen auch ganz praktisch bei der Gründung eines Betriebsrats und arbeiten die neu gewählte BetriebsrätInnen ein.

Dies war und ist zum Teil auch heute noch mit heftigen Auseinandersetzungen verbunden. Gerade in der Anfangsphase des Patensystems versuchte die Geschäftsleitung, mit massivem Druck Betriebsratsgründungen und die gewerkschaftliche Organisierung der Beschäftigten zu verhindern. Auch heute

noch kommen bei H&M verschiedene Methoden zur Anwendung, um deren Arbeit zu delegitimieren und zu behindern. Die Geschäftsleitung von H&M setzt insgesamt auf eine vergemeinschaftende Unternehmenspolitik (vgl. hierzu ausführlich Köhnen 2006), eine Individualisierung von Konflikten und unterschiedliche Formen informeller Beteiligung der Angestellten, was eine gewerkschaftliche Interessenvertretung der Beschäftigten anachronistisch und überflüssig erscheinen lässt. Zum Teil war sie mit diesem Ansatz, eine Interessengleichheit von Arbeitgebern und Arbeitnehmern zu propagieren, erfolgreich. Die Betriebsräte bei H&M haben jedoch Wege gefunden, um diesen spezifischen betrieblichen Herrschaftsmechanismen offensiv etwas entgegenzusetzen, Solidarität unter den Beschäftigten zu organisieren und gegen die weitgehend prekären Beschäftigungsverhältnisse anzugehen.

Das ist für die Branche des Einzelhandels, der von einem umfassenden Strukturwandel, weg von kleinen, inhabergeführten, oftmals ortstypischen Geschäften hin zu Filialen größerer, häufig international operierender Handelsunternehmen mit erheblicher Marktmacht, gekennzeichnet ist, eine eher ungewöhnliche Entwicklung. Gerade in Textilketten wie Primark, Zara oder H&M arbeiten überproportional viele junge Frauen, ein beträchtlicher Teil mit Migrationshintergrund, die aus Sicht der Gewerkschaften lange Zeit als unorganisierbar galten. Gerade weil die für den Handel zuständige Gewerkschaft ver.di auch heute noch Schwierigkeiten hat, in dieser von hoher Fluktuation und unsicheren Arbeitsplätzen geprägten Branche flächendeckend präsent zu sein, verdient der Prozess der

Selbstorganisation der H&M-Beschäftigten besondere Beachtung: zum einen weil er ein Beispiel dafür ist, wie betriebliche Handlungsmacht trotz vielfältiger struktureller Hindernisse aufgebaut werden kann; zum anderen weil wir davon überzeugt sind, dass die hier gemachten Erfahrungen wertvolle Impulse für die gewerkschaftliche Organisation in andere Unternehmen des filialisierten Einzelhandels, aber auch in anderen Bereichen liefern können.

Vorrangiges Ziel dieser Studie ist es daher, diesen Organisationsansatz vorzustellen und bekannt zu machen. Zugleich wollen wir damit auch einen Beitrag zu der seit einigen Jahren virulenten Debatte um die Neuausrichtung der Gewerkschaftsbewegung in Deutschland leisten. Es ist unseres Erachtens nämlich kein Zufall, dass die Betriebsratsarbeit bei H&M weder von WissenschaftlerInnen noch von GewerkschafterInnen bislang ausreichend gewürdigt wird. Als strategisch handelnde Akteure im gegenwärtigen Erneuerungsprozess gelten nämlich noch immer vor allem die Gewerkschaften und deren hauptamtliche OrganizeurInnen. Folglich liegt der Schwerpunkt der einschlägigen deutschsprachigen Forschung und Diskussion auch auf größeren, von ver.di oder der IG Metall finanzierten Pilotprojekten, das heißt auf Ansätzen, die von externen OrganizeurInnen initiiert und angeleitet werden, und auf Kampagnen. Dabei stellt sich nicht zuletzt die Frage, wie nachhaltig diese Organizing-Projekte sind. Nachhaltig wären aus unserer Sicht in diesem Zusammenhang Initiativen, die auf Dauer die alltägliche betriebliche Arbeit verändern und helfen, deren Rahmenbedingungen zu verbessern. Dazu bedarf es aber weit aus mehr als kurzfristiger Kampagnen

oder einzelner, von den Institutionen ausgehender Organisationsprojekte. Vielmehr muss sich die alltägliche Arbeit verändern, wenn Gewerkschaften und BetriebsrätInnen angemessen auf aktuelle Herausforderungen reagieren wollen. Da aber, so unserer These, bislang das Organisationshandeln im Vordergrund stand, verstellt dies in gewisser Weise den Blick auf die alltäglichen Auseinandersetzungen und Erfahrungen von Beschäftigten und BetriebsrätInnen im Ringen um andere Arbeitsbedingungen, eine bessere Interessenvertretung und den Aufbau kollektiver Handlungsmacht. Die vorliegende Studie gliedert sich wie folgt: Zuerst wird ein knapper Überblick über die deutschsprachige Debatte zur Erneuerung der Gewerkschaftsbewegung gegeben, deren kritischer Teil sich besonders mit Kampagnen und ursprünglich aus dem angelsächsischen Raum stammenden Organizing-Konzepten befasst. Wir konzentrieren uns dabei auf jüngere Veröffentlichungen von Gewerkschaften und gewerkschaftsnahen WissenschaftlerInnen, um so einige der Kernannahmen herauszuarbeiten. Dieser Überblick soll es uns ermöglichen, die von uns behaupteten Unterschiede zwischen den Organisationserfahrungen bei der Textilkette H&M und Kampagnen, die vorrangig auf hauptamtliche OrganizeurInnen setzen, deutlich zu machen. Im Zentrum des empirischen Teils unserer Studie steht das von BetriebsrätInnen bei H&M aufgebaute Patensystem. Dabei wird insbesondere auf folgende Fragen eingegangen: Was war die ursprüngliche Motivation der Beschäftigten, sich zu organisieren? Mit welchen Konzepten wurde versucht, der spezifischen Unternehmenspolitik von H&M zu begegnen und kollektive Gegenwehr zu

entwickeln? Welche Rolle spielte dabei die Zusammenarbeit mit ver.di?

Wenn in dieser Studie die positiven Erfahrungen des Patensystems und der Betriebsratsarbeit bei H&M besonders hervorgehoben werden, sollen damit weder die Probleme und Widersprüche heruntergespielt werden, die auch mit dieser Art von gewerkschaftlicher Organisation verbunden sind, noch wollen wir das Bild vermitteln, dass alle Betriebsräte bei H&M ein und dieselbe Position vertreten und alle Ausführungen in dieser Studie unterschreiben würden. Vielmehr besteht unser Anliegen darin, die dortigen Organisationserfahrungen aus unserer Sicht für die gewerkschaftliche und wissenschaftliche Diskussion aufzubereiten und nutzbar zu machen. Nach einer Analyse der wesentlichen Problemen und Risiken des Organisationsansatzes bei H&M schließt die Studie mit einer Zusammenfassung und Diskussion der wesentlichen Forschungsergebnisse ab.

Noch ein paar Anmerkungen zum methodischen Vorgehen: Es wurden insgesamt 14 Experteninterviews mit aktuellen und ehemaligen Betriebsratsmitgliedern von H&M sowie mit GewerkschaftssekretärInnen von ver.di ausgewertet. Dafür wurde eine Vorgehensweise übernommen, die als Terrassenkonzeption (vgl. Hack 1989: 98) bezeichnet wird. Wir haben dabei auch auf Interviews zurückgegriffen, die für eine ältere, von der Hans-Böckler-Stiftung in Auftrag gegebene Studie zur Unternehmenskultur und Personalpolitik bei H&M (Köhnen 2006) geführt wurden und die sich unter anderem mit den Anfängen des Patensystems befassen. Auf Grundlage dieser Interviews wurden erste Forschungsfragen entwickelt und im

Zeitraum von Januar bis März 2015 sieben weitere Interviews mit Betriebsratsmitgliedern und anderen am Organisationsprozess beteiligten Akteuren wie GewerkschaftssekretärInnen von ver.di durchgeführt. Die Interviews wurden nach intensiver Vorbereitung durch die Lektüre von Sekundärliteratur und an-

deren Veröffentlichungen geführt und ausgewertet. Die Aussagen, Argumente und Interpretationen wurden anschließend in erneuten Diskussionen mit den Interviewten überprüft und ergänzt. So konnten Widersprüche geklärt, Argumente präzisiert oder korrigiert werden.

ORGANIZING UND DIE ERNEUERUNG VON GEWERKSCHAFTEN

Diskussionen um die Ausrichtung und Praxis von Gewerkschaftsbewegung begleiten diese im Prinzip schon seit ihrer Gründung. Oftmals gingen Debatten um die Notwendigkeit gewerkschaftlicher Erneuerung von linken Strömungen innerhalb der Gewerkschaftsbewegung aus. Diese zielten darauf ab, die Kämpfe um bessere Arbeits- und Lebensbedingungen mit grundlegenden gesellschaftlichen Veränderungen zu verbinden und in den alltäglichen betrieblichen und gewerkschaftlichen Auseinandersetzungen die Emanzipation der Beschäftigten zu befördern. Zu diesen Strömungen gehörten in den 1970er und 1980er Jahren die Shop-Steward-Bewegung in Großbritannien, die Bewegung der Fabrikdelegierten und *comitati di base* in Italien und betriebliche Basisgruppen in der Auto- und Chemieindustrie in Deutschland (vgl. Zeitschrift 21 2015; Birke et al. 2009; Rosa-Luxemburg-Stiftung 2010). Später, etwa ab Ende der 1980er Jahre, kamen Reformbewegungen hinzu, die sich der Strategie des *social movement unionism* verpflichtet fühlten. Stellvertretend hierfür stehen die Canadian Auto Workers und ihre Auseinandersetzungen um *lean production* sowie Diskussionen, die im

Umfeld von Labor Notes in den USA oder im TIE-Global-Netzwerk geführt wurden (vgl. Moody 1997; Gindin 1995; Parker/Gruelle 1999; Parker/Slaughter 1994).

Bemerkenswert ist, dass die damals entwickelten Argumente und Praxen in den aktuellen Auseinandersetzungen um gewerkschaftliche Revitalisierung nur noch eine marginale Rolle spielen. Zwar taucht der Begriff *social movement unionism* weiterhin, wenn auch eher am Rande, in Debatten um gewerkschaftliche Erneuerung auf. Allerdings ist der ehemals prominente Bezug zu Veränderungen in der Arbeitsorganisation als einer zentralen Herausforderung für betriebliche und gewerkschaftliche Handlungsfähigkeit weitgehend verloren gegangen. Es wird auch kaum mehr darüber gestritten, wie sich Gewerkschaften als Institutionen in Gänge verändern müssen, um Klassenbewusstsein und Klassenkämpfe zu stärken. Häufig wird diese grundsätzliche Herausforderung inzwischen auf die Frage reduziert, welchen neuen Themen sich Gewerkschaften zuwenden und welche neuen Handlungsweisen sich Gewerkschaften aneignen müssen, um für mehr Beschäftigte attraktiv zu sein (vgl. Gindin 2014a). Stand bis in die 1990er Jahre hinein noch

die Frage im Vordergrund, wie über betriebliche und soziale Konflikte und Kämpfe die Gewerkschaftsbewegung verändert werden kann, dominiert heute eher die Haltung, Gewerkschaften als Organisationen könnten aus sich heraus zur Erneuerung in der Lage sein (vgl. hierzu kritisch Birke 2010: 55; Voss/Sherman 2000). Hintergrund der deutschsprachigen Diskussion um die Notwendigkeit eines Wandels der offiziellen Gewerkschaftsinstitutionen seit den späten 1990er Jahren war die fortschreitende Erosion betrieblicher und gesellschaftlicher Gestaltungskraft, der mit einem *business as usual* nicht mehr beizukommen war (vgl. Brinkmann et al. 2008: 28). Gerade zu Beginn zeugten diese Debatten von einer relativ großen Offenheit. Man suchte nach Wegen, wie der überwiegend als selbstverursacht wahrgenommenen Krise der Gewerkschaften, die zu lange an anzeitgemäßen Organisationspraktiken festgehalten hätten, zu entkommen sei (vgl. Hyman 1996). Ein Fokus der Debatte liegt dabei seit den 2000er Jahren auf Organizing-Strategien, die eine stärkere Beteiligung und Mobilisierung von Beschäftigten anstreben. Damit sind sie von besonderem Interesse, weil hier mehrere Aspekte zusammenkommen: das Ziel der Rückgewinnung gewerkschaftlicher Macht und der Anspruch, Gewerkschaften zu demokratisieren und neue Mitglieder zu gewinnen. Gewerkschaften werden nicht mehr länger als Organisationen im Niedergang betrachtet, sondern es gerät wieder stärker ihre strategische Handlungsfähigkeit in den Blick (vgl. Brinkmann et al. 2008: 15 ff.).

Im Folgenden wollen wir die diesbezügliche wissenschaftliche und gewerkschaftliche Debatte skizzieren und im Wesentlichen zweierlei leisten: Wir wollen herausarbeiten, welche Konsequenzen dieser Wechsel der Perspektive auf Gewerkschaften als strategisch handelnde Organisationen hatte. Dabei fällt auf, dass die Debatte seit den 2000er Jahren eindeutig an Offenheit eingebüßt hat. Während die Demokratisierung von Gewerkschaften zunehmend in den Hintergrund gerückt ist, hat die Mitgliedererwerbungs stark an Bedeutung gewonnen. Wir wollen darüber hinaus auf einige weitere Defizite der Forschung und Praxis, die stark auf den Aspekt des Machtverlusts fokussiert, aufmerksam machen. Hierzu gehört das Versäumnis, sich näher mit der widersprüchlichen Rolle von Gewerkschaften in kapitalistischen Gesellschaften zu befassen und dabei die innergewerkschaftlichen Auseinandersetzungen ausreichend zu berücksichtigen. Des Weiteren fehlt es an einer intensiveren Beschäftigung mit der besonderen Bedeutung spezifischer betrieblicher Herrschaftsmechanismen für die kollektive Interessenvertretung von Beschäftigten, die in der Debatte unseres Erachtens nicht ausreichend berücksichtigt wird. Und schließlich stellen wir die Frage, wie ein nachhaltiger Aufbau gewerkschaftlicher Handlungsmacht aussehen kann. Wir unterscheiden bei der Darstellung nicht zwischen gewerkschaftlichen und wissenschaftlichen Beiträgen, weil die beiden Debatten eng miteinander verwoben sind und sich gegenseitig beeinflussen (vgl. Urban 2013).

Der umfassendste Ansatz zur Systematisierung und Analyse derzeitigen gewerkschaftlichen Handlungsvermögens in Deutschland geht auf den Forscherkreis um Klaus Dörre und Ulrich Brinkmann zurück. In Auseinandersetzung mit der Studie «Forces of Labor. Globalisierung und Arbeiterbewegungen seit 1870» der US-Soziologin Beverly Silver (2005), in der sie ein weltweites Verlaufsmuster von Arbeiterunruhen aufzeigt, haben die WissenschaftlerInnen versucht, den gewerkschaftlichen Macht- und Einflussverlust hierzulande genauer begrifflich zu fassen und zu bestimmen, mit welchen strategischen Ausrichtungen Gewerkschaftshandeln wieder gestärkt werden kann. Mit diesem Forschungsprogramm des *strategic unionism* wollen sie Analysen entgegenwirken, die ihrer Ansicht nach Gewerkschaften nur im Niedergang befindlich denken können, weil sie auf ausgetretenen Pfaden verblieben. Sie unterscheiden vier verschiedene Quellen von Arbeitermacht: strukturelle Macht, Organisationsmacht und institutionelle Macht (Brinkmann et al. 2008: 24 ff.) und ergänzten diese später um gesellschaftliche Macht als eine vierte Quelle (vgl. Arbeitskreis Strategic Unionism 2013; Dörre/Schmalz 2013).

Die VertreterInnen dieses spezifischen Machtressourcenansatzes gehen davon aus, dass Lohnabhängige über besondere Mittel verfügen und sie auch einsetzen, um Machtasymmetrien im Verhältnis von Kapital und Arbeit auszugleichen. Strukturelle Macht bezieht sich auf die Stellung der Lohnabhängigen im Produktionsprozess oder am Arbeitsmarkt. Organisationsmacht entsteht demnach aus dem Zusammenschluss von politi-

schen oder gewerkschaftlichen Arbeiterorganisationen. Institutionelle Macht kann als verrechtlichte Macht begriffen werden, die zum Beispiel Betriebs- und Personalräten Mitbestimmungsmöglichkeiten garantiert (Brinkmann et al. 2008: 25). Gesellschaftliche Macht meint Handlungsspielräume, die aus «tragfähigen Kooperationszusammenhängen mit anderen sozialen Gruppen und Organisationen sowie der Unterstützung der Gesellschaft für die gewerkschaftlichen Forderungen entspringen» (Arbeitskreis Strategic Unionism 2013: 359). Theoretisch könnten mit diesem Ansatz auch andere Formen von Arbeiterkämpfen wie etwa *labour unrest* (Silver 2005: 13, 44 ff.) untersucht werden. Aber in der deutschen Forschungspraxis wird vor allem das Handeln von Institution unter die Lupe genommen. Spontane Streiks, Aufstände, sonstiger Widerstand oder der Umgang mit Widersprüchen im Betriebsalltag bleiben analytisch losgelöst von der Frage, wie die Gewerkschaftsbewegung erneuert werden kann (vgl. Birke 2010: 55), während sie noch bei Silver als nichtnormative Konflikte anzeigen, dass bisherige Organisationsformen beziehungsweise Bearbeitungsformen des Klassenkonfliktes nicht mehr gelingen und somit Veränderungen anstehen. Die Forschungsrichtung des *strategic unionism* ist somit mit einer bestimmten Perspektive verbunden: Es geht darum, wie Gewerkschaften als Institutionen durch strategisches Handeln neue Machtressourcen gewinnen und bestehende erneuern können, um so Einfluss auf Arbeits- und Lebensbedingungen zu nehmen. Ausgehend davon werden unterschiedliche Strategien untersucht (vgl. ebd.: 57; Brinkmann et al. 2008: 44).

PROBLEME UND DEFIZITE DER AKTUELLEN THEORETISCHEN UND PRAKTISCHEN ÜBERLEGUNGEN

Eng verbunden mit dieser wichtigen Strategiedebatte sind unserer Ansicht nach eine Reihe von ungelösten Fragen und analytischen Engführungen, die wir für eine kritische Gewerkschaftsforschung für problematisch halten und deswegen im Folgenden kurz darstellen wollen. Zunächst einmal kritisieren wir den häufig anzutreffenden einseitigen Fokus auf die Frage, wie Gewerkschaften neue Mitglieder gewinnen können. Darüber hinaus sehen wir die Gefahr, dass die historische und gegenwärtige widersprüchliche Rolle der Gewerkschaften als Institutionen in kapitalistischen Gesellschaften sowie innerorganisatorische Kämpfe nicht ausreichend berücksichtigt und reflektiert werden (Stichwort: Komplexitätsreduktion). Ein weiteres Defizit der Forschung und Auseinandersetzung zu gewerkschaftlichen Strategien, das noch stärker die Ebene der Praxis berührt, sehen wir in der Vernachlässigung von veränderten betrieblichen Herrschaftsmechanismen und ihren Auswirkungen auf solidarisches Handeln sowie in der weitgehend ungelösten Frage, wie die Ergebnisse von Organisierungskampagnen auf Dauer gestellt werden können (Stichwort: Nachhaltigkeit).

Konzentration auf die Mitgliedergewinnung

Gerade in jüngeren Auseinandersetzungen und Publikationen zum Thema Organizing zeigt sich, dass viele es vornehmlich als ein Instrument der Mitgliedergewinnung betrachten. Die Frage der Mitgliedergewinnung und damit der Stärkung der Institutionen stand aber nicht schon immer im Mittelpunkt von gewerkschaftlichen Revitalisierungs- und

Organisierungsdebatten. Vielmehr ging man zumindest in den linken Strömungen der Gewerkschaftsbewegung davon aus, dass sich Beschäftigte organisieren, wenn sie Teil von gewerkschaftlichen und betrieblichen Auseinandersetzungen werden. Diese sollten demokratisch und selbstorganisiert geführt werden. In den oben erwähnten Bewegungen und Diskussionen wurde die Hoffnung genährt, dass veränderte lokale Praktiken auch zu einer Veränderung des Gewerkschaftsapparates führen könnten. Man wendete sich entschieden gegen eine Stellvertreterpolitik sowie gegen das Bild von Gewerkschaftsmitgliedern als Kunden und betonte die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit der Lohnabhängigen.

Der Strategie, Gewerkschaften nach dem Vorbild von Unternehmen zu organisieren, stand die Aufforderung an die Mitglieder und Lohnabhängigen entgegen, sich die Organisation Gewerkschaft (wieder) anzueignen (vgl. Sauerborn 2008: 38f.). Erneuerungsstrategien waren nicht einfach Reaktionen auf einen Machtverlust, sondern wurden als Bedingung dafür betrachtet, angesichts eines rapiden Wandels der Arbeitsverhältnisse und einer fortschreitenden Transnationalisierung von Unternehmen überhaupt noch als Gewerkschaft handlungsfähig zu sein. Die Debatten befassten sich mit Fragen der Repräsentation, mit der Reichweite und Nachhaltigkeit von Organizing-Projekten, Partizipation und Kampagnenarbeit, mit neuen Formen der Arbeits-, Betriebs-, Tarif- und Bündnispolitik sowie mit Organisationsreformen und gewerkschaftlicher Interessenvertretung über nationale Grenzen hinweg.

In diesen Diskussionen nahmen lokale Erneuerungsstrategien von engagierten BetriebsrätInnen und frühe Erfahrungen mit Kampagnen einen wichtigen Platz ein (vgl. z. B. Bormann 2007; Candeias/Röttger 2007; Huhn 2001), auch wenn sich im Laufe der 2000er Jahre, besonders aber seit Ende der Dekade, der Fokus mehr und mehr in Richtung Organizing verschoben hat (vgl. Brinkmann et al. 2008: 71 ff.; Hälker 2008; Schmalz et al. 2013; Neuner 2013; Scholz 2013). Dabei wurden Organizing-Kampagnen sowohl in der gewerkschaftspolitischen als auch wissenschaftlichen Debatte anfangs noch stärker als Möglichkeit diskutiert, Gewerkschaftsarbeit zu politisieren und als soziale Bewegung zu begreifen. Mit diesem Ansatz wurde sich gezielt von einem engen Verständnis von Organizing als Instrument der Mitgliedergewinnung abgegrenzt.

Was die einseitige Fokussierung auf Mitgliedergewinnung, Organisationshandeln und Organisierungsprojekte in der Praxis bedeutet, wird in zwei jüngeren gewerkschaftlichen Veröffentlichungen deutlich (Kocsis et al. 2013 und Wetzel 2013). Anstatt um eine grundlegende Veränderung der Gewerkschaftsbewegung geht es in den Sammelbänden vornehmlich darum, sogenannte weiße Flecken zu organisieren, und Ansätze des Organizing werden zunehmend in Verbindung mit Tarifrunden diskutiert. Kampagnen sollen die Bedingungen für erfolgreiche Tarifrunden verbessern, indem mehr Mitglieder gewonnen werden und konfliktfähige Belegschaften entstehen (vgl. Kocsis 2013: 12 ff.).

Diese Orientierung auf Mitgliedergewinnung hatte nicht nur eine Reihe von zielgerichteten Kampagnen zur Folge (vgl. Wohland 2013: 66), sondern brachte

auch eine Neuausrichtung der gewerkschaftlichen Organisation mit sich. Diese ist aber nicht gleichzusetzen mit einer Wiederaneignung durch die Mitglieder: Zwar müsse sich die Organisation wieder stärker auf die Mitglieder beziehen, aber nicht etwa von ihnen bestimmt werden.

Unzulässige Komplexitätsreduktion

Mit der Konzentration in der Forschung auf eine Erneuerung gewerkschaftlicher Machtressourcen droht ferner eine Komplexitätsreduktion, die Christoph Weischer (1988: 24 ff.) bereits an der Gewerkschaftsforschung seiner Zeit kritisiert hat. Kritische Wissenschaft dürfe nicht nur nach den Einflussmöglichkeiten von Gewerkschaften fragen, sondern müsse den Charakter der Gewerkschaften im gegenwärtigen Kapitalismus untersuchen und ihre Eingebundenheit in die Machtverhältnisse analysieren. Diese Sichtweise fehlt fast völlig in der hier skizzierten Debatte um gewerkschaftliche Erneuerungsstrategien. Zwar wird die Krise der Fordismus meist als Ausgangspunkt für die Schwächung der Gewerkschaften betrachtet, aber welche widersprüchliche Rolle Gewerkschaften als Institutionen im System der fordistischen Regulation hatten und welche in der Transformation des fordistischen hin zum gegenwärtigen Kapitalismus, wird tendenziell vernachlässigt.

Dies wären aber für kritische WissenschaftlerInnen wichtige Forschungsfragen, zum einen um eine Idealisierung der gewerkschaftlichen Organisationsmacht im Fordismus zu vermeiden (vgl. Berger/Meyer 2011: 250), zum anderen um Veränderungen der Gewerkschaften gesellschaftstheoretisch einordnen zu können. Denn eine erneuerte Gewerkschaftsbewegung könnte sowohl das

Ziel verfolgen, Alternativen zum Kapitalismus zu entwickeln und zu vertreten, sie kann sich aber auch damit begnügen, Teil der widersprüchlichen Reproduktion eines veränderten kapitalistischen Akkumulationsmodells zu sein. Zwar vereint gewerkschaftliches Handeln beide Momente, aber Aufgabe einer kritischen Forschung müsste es auch sein herauszuarbeiten, inwiefern die neuen Gewerkschaftsstrategien eher auf einen Bruch mit den herrschenden Verhältnissen abzielen oder dazu dienen, diese zu stabilisieren.

Es zeigt sich zudem eine weitere Schwäche in der stark vom Machtressourcenansatz beeinflussten gewerkschaftlichen Erneuerungsdebatte. Indem Gewerkschaften als strategisch handelnde Akteure konzipiert werden, entsteht der Eindruck von homogenen Organisationen. Dabei geraten innerorganisatorische Kämpfe, unterschiedliche Handlungslogiken und Strategien von AktivistInnen, Mitgliedern, GewerkschaftssekretärInnen und -funktionärInnen aus dem Blick (vgl. Weischer 1988: 72 ff.). Diese Auseinandersetzungen sind aber nicht bloß Ausdruck von Konflikten, bei denen um die besten Lösungen für das Problem Macht- und Mitgliederverlust gerungen wird, sondern weiter reichende Auseinandersetzungen um die Frage, wie die Gewerkschaftsbewegung in Zukunft aussehen und agieren soll. Wenn man sich darauf beschränkt, Gewerkschaftsführungen zu beraten, wie sie Mitgliederverluste ausgleichen können, betreibt man am Ende lediglich eine Problem-Lösungs-Forschung, und die Perspektive büßt an emanzipatorischem Potenzial ein. Zudem wird dabei häufig verkannt, dass die Auseinandersetzungen um emanzipatorische und

kämpferische Gewerkschaftspolitik im betrieblichen Alltag, «also im Wesentlichen nicht in den oberen Etagen der Gewerkschaftshäuser» (Birke 2010: 58) entschieden werden.

Unklar bleibt in vielen Beiträgen auch, wie es überhaupt zur Artikulation von Interessen und damit verbundenen Forderungen kommt, müssen doch aus den vielfältigen materiellen und immateriellen Bedürfnissen der Arbeitenden immer erst bestimmte ausgewählt und im Anschluss verallgemeinert werden, damit überhaupt eine kollektive Interessenvertretung möglich ist (vgl. Weischer 1988: 50). Verweise darauf, dass im Zentrum der Aktivitäten die Anliegen der Mitglieder stünden (vgl. Wetzel et al. 2011), beantworten diese Frage nicht. Nicht alle Anliegen werden etwa von gewerkschaftlicher Seite als vertretungswürdig eingeschätzt, manche werden sogar gezielt delegitimiert. Selbst bei progressiven VertreterInnen in der Diskussion um zeitgemäße Organizing-Arbeit kommt dieses Problem oft zu kurz: Auf der einen Seite, so heißt es, gehe es um einen Austausch ohne Missionierung (vgl. Williams 2013: 6), indem den Beschäftigten zugehört werde, zugleich soll die Zielgruppe aber für ein bestimmtes Vorhaben und kollektive Aktionen gewonnen werden. Wie in Organizing-Kampagnen die Interaktion zwischen hauptamtlichen OrganizerInnen, Betriebsräten und Beschäftigten aussieht und welche Rolle dabei die Gewerkschaften als Institutionen spielen, sind keine bloß methodischen Fragen, die sich beantworten lassen, indem darauf bestanden wird, dass die Organizerin 30 Prozent der Zeit redet und 70 Prozent zuhört (vgl. ebd.) Vielmehr bestimmen sie darüber, welche Interessen und Forderungen aufgegriffen und

welche vernachlässigt werden, und müssen somit als Teil der gewerkschaftspolitischen Auseinandersetzung begriffen werden. Anstatt Gewerkschaft also einen homogenen Akteur zu betrachten, müssten die unterschiedlichen Akteure in ihrem jeweiligen Setting analysiert werden, um den Blick nicht auf den Gewerkschaftsapparat zu verengen.

Vernachlässigung betrieblicher Herrschaftsmechanismen

Ein weiteres Manko der Forschung ist, dass betriebliche Herrschaftsmechanismen und ihr Einfluss auf gewerkschaftliche Organisierungsbemühungen bislang eine untergeordnete Rolle spielten. Zwar beschäftigte sich die praxisorientierte Literatur zuletzt vermehrt mit Repression gegenüber Betriebsräten und GewerkschafterInnen (vgl. z. B. Rügner/Wigand 2014). Aber darüber, wie etwa Zustimmung von Beschäftigten für die jeweilige Unternehmensstrategie und die Verhältnisse am Arbeitsplatz organisiert und aufrechterhalten wird und welche Herausforderung dies für betriebliche Interessenvertretungen und die Gewerkschaften darstellt, wird in der Erneuerungsforschung wenig diskutiert. Dabei sind die gegenwärtigen Modelle der Arbeits- und Betriebsorganisation geprägt von immer neuen Partizipationsprogrammen, Partnerschaftsvorstellungen in Bezug auf das Verhältnis von Management und Beschäftigten und vermeintlich flachen Hierarchien. Gewerkschaften und Betriebsräte gelten als überflüssig oder gar als Fremdkörper. Stattdessen wird vonseiten der Unternehmen gern so getan, als gäbe es eine Interesseneinheit zwischen Unternehmen und Beschäftigten (vgl. Moody 1997; Parker/Slaughter 1994; Köhnen 2006).

Die Unternehmen sind in der kritischen Gewerkschaftsforschung bislang lediglich von Interesse, als dass sie das Terrain der Auseinandersetzung bilden. Wenn sich überhaupt näher mit ihnen beschäftigt wird, geht es um eine Analyse ihrer gesellschaftlichen und ökonomischen Verflechtungen, um strategische Angriffspunkte zu identifizieren. Die innerbetrieblichen Prozesse sind nur interessant, um MeinungsführerInnen zu bestimmen, die überzeugt werden müssen. Was ausbleibt, ist eine systematische Auseinandersetzung mit betrieblichen Herrschaftsmechanismen, obgleich mit der Abnahme direkter Kontrolle und einer stärkeren Partizipation der Beschäftigten am Arbeitsprozess grundlegende Antagonismen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern und Machtverhältnisse im Betrieb keineswegs verschwunden sind, sondern lediglich andere Formen annehmen und anders reproduziert werden (vgl. Wolf 1999).

Anknüpfungspunkte für solidarisches Handeln im Betrieb, so unsere These, können aber nur in Auseinandersetzung mit diesen Herrschafts- und Machtverhältnissen entwickelt werden, zumal diese auch über ein Organisierungsprojekt und eine Kampagne hinaus wirksam sind. Inwiefern dies im Rahmen von gewerkschaftlichen Organisierungsprojekten passiert und welche Auswirkungen dies hat, ist bislang nicht Gegenstand systematischer Betrachtungen.

Fehlende Nachhaltigkeit

Eine andere wichtige Frage, mit der sich eine Gewerkschaftsbewegung und insbesondere BefürworterInnen von Organizing-Projekten ernsthafter befassen müssten, ist die: Was bleibt mittel- und langfristig von diesen Kampagnen und

welchen Einfluss haben sie auf den betrieblichen Alltag? Auch Brinkmann et al. (2008: 82 ff.) bestimmen Nachhaltigkeit als zentrales Problem für gewerkschaftliche Erneuerungsstrategien. Allerdings fehlt es den Reflexionen über Organizing und Kampagnen oftmals an Kriterien, mit denen erfasst werden könnte, ob und inwieweit eine Erneuerung von Gewerkschaften tatsächlich stattfindet und auch von Dauer ist. Bei Behle und Wohland (2013: 107) kommt zum Beispiel Überraschung darüber zum Ausdruck, dass ein ehrenamtlicher Kampagnenrat nach Abschluss eines Projekts eigenständig weiterarbeiten möchte. Aber gerade diese Bereitschaft und Fähigkeit müsste von gewerkschaftlicher Seite doch aktiv gefördert werden. Ein Kriterium zur Bemessung des Erfolgs einer Organisierungskampagne müsste lauten: Inwiefern ist es gelungen, die Beschäftigten dahingehend zu ermächtigen, dass sie zu den OrganisatorInnen ihrer künftigen Konflikte werden, die eigenständig Strategien entwickeln und Arbeitskämpfe führen? Dies ist nicht nur als Anspruch zu formulieren, sondern es müsste auch über die konkreten Bedingungen (Strukturen, Ressourcen, Fähigkeiten etc.) diskutiert werden, die hierfür notwendig sind. Erst dann kann unserer Ansicht nach von einer nachhaltigen Erneuerung der Gewerkschaftsbewegung gesprochen werden, wenn es gelingt, möglichst viele neue konfliktfähige Strukturen der kollektiven Interessenvertretung in den Unternehmen aufzubauen und zu verankern, seien es Vertrauensleutekörper, Betriebsgruppen, Betriebsräte oder andere Zusammenhänge.

Bislang haben viele Organizing-Versuche und Kampagnen in Deutschland immer noch weitgehend den Charakter

von Pilotprojekten. Welche negativen Folgen dies haben kann, benennt zum Beispiel McAlevey (2012) in ihrer Kritik der Organizing-Praxen der Dienstleistungsgewerkschaft SEIU in den USA: So verhindere unter anderem der zeitlich begrenzte Rahmen dauerhafte Arbeitsbeziehungen zwischen hauptamtlichen OrganizerInnen und auch, dass die Beschäftigten selbst zu OrganizerInnen ihres eigenen Umfeldes und ihrer Arbeitskonflikte würden (vgl. hierzu auch Gindin 2014b). Dies sei aber gerade das zentrale Moment beim Aufbau von Gewerkschaftsmacht.

Organizing-Projekte werden in der Regel auf der Grundlage strategischer Überlegungen der Gewerkschaftsleitungen (z. B. Bedeutung des zu organisierenden Unternehmens) ins Leben gerufen und weniger dort, wo in lokalen Auseinandersetzungen Wege gesucht werden, eine andere Gewerkschaftsarbeit zu entwickeln (vgl. Bruder et al. 2013: 82). Organizing und Kampagnen erhalten dadurch den Charakter von zusätzlichen Praxen, die zunächst nicht den Alltag von Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit im Unternehmen verändern und auch nicht in dortige Suchprozesse eingebunden sind. Dies führt zu der Frage, inwiefern Kampagnen und Organizing-Projekte hierfür überhaupt Potenzial bieten.

Betrachtet man vorliegende Untersuchungen, dann stehen unterschiedliche Methoden und Werkzeuge für die erfolgreiche Durchführung von Kampagnen im Vordergrund (vgl. Hinz/Wohland 2013). So geht es etwa darum, wie die Planung und Entscheidungsfindung in Kampagnenräten, die sich aus Hauptamtlichen und ehrenamtlichen AktivistInnen zusammensetzen, funktioniert, oder um Recherchepraktiken, das

heißt, wie am besten Angriffspunkte und Schwachstellen von Unternehmen für eine erfolgreiche Kampagne herauszufinden sind (vgl. Schwetz 2008: 15). Die Beschäftigten vor Ort erscheinen in diesen Diskussionen zumeist als diejenigen, die Wissen über den Betrieb bereitstellen. Ihre Beteiligung erschöpft sich in der Durchführung vereinbarter Aktionen und Kampagnen. Inwiefern dadurch dauerhaft betriebliche Machtverhältnisse verändert werden und die Beschäftigten in Zukunft ihre Konflikte eigenmächtig führen und gemeinsam mit ihrer Gewerkschaft entfalten können, danach wird fast nie gefragt. Auch die Veränderung dieser Verhältnisse lässt sich nicht erfassen, indem primär das methodische Vorgehen der OrganizerInnen und der Gewerkschaft im Laufe einer Kampagne untersucht wird.

Nachtwey und Wolf (2013) liefern einige Anhaltspunkte, wie diese Forschungsperspektive erweitert werden müsste, und wenden sich Aspekten gewerkschaftlicher Organisations- und Kampagnenstrategien zu, die bislang kaum beachtet wurden. Sie richten ihren Blick auf die Strategiefähigkeit und -bildung der beteiligten Akteure und machen deutlich, dass eine gewerkschaftliche Erneuerung nicht bloß von Machtressourcen und Potenzialen abhängt. Zum einem müsse man fragen, wie diese Ressourcen überhaupt nutzbar gemacht werden können, zum anderen sei davon auszugehen, dass im Organisationsprozess und in Arbeitskämpfen neue entstünden. Ihnen zufolge bedarf es einer Berücksichtigung subjektiver Faktoren, darunter die individuellen Fähigkeiten der verschiedenen Akteure und

deren Eigensinn. Zudem müssten die strategischen Diskurse genauer betrachtet werden, auch wie sich diese während eines Organisationsprozesses entwickelten (vgl. ebd.: 180 ff.). Dies sei bislang kaum erforscht.

Die Herausbildung von Strategien begreifen sie als einen Prozess, der in deliberativen Strukturen passiere. Im von ihnen untersuchten Fall diskutierten gewerkschaftliche OrganizerInnen gemeinsam mit Aktiven aus dem Betrieb über den weiteren Verlauf der Auseinandersetzungen, die Aktionsformen und Mobilisierungsstrategien. Diese Prozesse müssten stärker zum Gegenstand der Forschung gemacht werden. Die betrieblichen AktivistInnen in ihrer Fallstudie über gewerkschaftliche Organisation im Krankenhaussektor hätten im Vorfeld die Bedingungen für eine konfliktorientierte Gewerkschaftspraxis geschaffen, da sie zuvor mit den sozialpartnerschaftlichen Politiken der zuständigen Gewerkschaft vor Ort und des Betriebsrats gebrochen hätten. Dies sei das Ergebnis von Diskussions- und Lernprozessen der AktivistInnen gewesen, die untersucht werden müssten.

Dennoch bleibt auch bei dieser erweiterten Perspektive auf betriebliche Prozesse die zentrale Frage, inwiefern Gewerkschaften als Organisationen durch Kampagnen und Organizing-Projekte Zugang zu neuen Machtressourcen gewinnen können. Die innerbetrieblichen Prozesse werden weiterhin vor allem dahingehend betrachtet, inwiefern sie Organisationsprojekte befördern können. Damit aber geraten die Bedingungen für die Etablierung dauerhaft handlungsfähiger Strukturen nicht ausreichend in den Blick.

BETRIEBLICHE ORGANISATIONSERFAHRUNGEN BEI H&M

Der Organisationsansatz der H&M-BetriebsrätInnen bietet unserer Ansicht nach wertvolle Einsichten in Bezug auf die oben skizzierten Probleme und Herausforderungen gewerkschaftlicher Erneuerung. Mit unserer Fallstudie können wir zeigen, dass keineswegs ausschließlich Gewerkschaften als Institutionen den Anstoß für gewerkschaftliche Organisation und den Aufbau betrieblicher Handlungsfähigkeit liefern. Auch BetriebsrätInnen können durch ein geschicktes Ausnutzen institutioneller Machtressourcen organisatorische Macht aufbauen und direkten Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitsbedingungen gewinnen.

Um die Erfahrungen und Erfolge der Betriebsratsarbeit bei H&M besser würdigen zu können, werden in einem nächsten Schritt zuerst die besonderen Merkmale des Bekleidungshandels in Deutschland und danach die spezifische Unternehmenskultur von H&M dargestellt. Obwohl Hennes und Mauritz derzeit zu den erfolgreichsten Unternehmen im Einzelhandel gehört, das gerade unter jungen Menschen sehr beliebt ist, ist es gleichzeitig ein typisches Beispiel für zunehmend prekarierte Arbeitsbeziehungen in dieser Branche. Zudem steht der Konzern für eine spezifische Form der Personalführung, die vornehmlich auf Identifikation und Anpassung basiert.

RAHMENBEDINGUNGEN: VOM STRUKTURWANDEL DES BEKLEIDUNGSHANDELS UND VON DER ENT- WICKLUNG EINER NEUEN UNTERNEHMENSKULTUR

Der Einzelhandel für Bekleidung unterliegt in Deutschland einem rasanten Wandel. In den vergangenen zwei Jahrzehnten wuchsen die Umsätze im Bekleidungseinzelhandel langsamer als die Gesamtwirtschaft, was auch daran liegt, dass die Menschen immer weniger Geld ihres Einkommens für Bekleidung ausgaben: 1960 waren es noch zehn Prozent, 2003 nur noch fünf Prozent. Obgleich der Umsatz vergleichsweise stabil ist, sind jedoch die Verkaufsflächen von 77 Millionen Quadratmeter im Jahr 1990 auf etwa 120 Millionen Quadratmeter im Jahr 2010 gestiegen. Dies ist Ausdruck eines Verdrängungswettbewerbs zwischen den Unternehmen (vgl. Ko-

bel 2011), bei dem sich immer mehr die großen, international agierenden Ketten durchsetzen (vgl. Blöcker/Wortmann 2005: 93ff.).

Auch die Einkaufspolitik und die Vertriebsformen haben sich weitgehend geändert. Während große Warenhäuser wie Karstadt in die Krise geraten sind, gewannen Discounter und sogenannte Vertikale Marktanteile hinzu (ebd.: 96). Vertikal integrierte Einzelhandelsunternehmen sind solche, die in der Regel nur die eigene Marke verkaufen. Hierzu zählen Unternehmen, die sich auf «junge Mode» konzentriert haben, wie beispielsweise H&M, Zara oder Esprit. Sie sind auf bestimmte Konsumentengruppen aus-

gerichtet und verfügen über eine enorme Anzahl von Filialen – möglichst an den besten Standorten in einer Stadt. Da Filialen und Produkte eine Markeneinheit bilden, spielt das Marketing eine zentrale Rolle, und auch die Beschäftigten sind in der Perspektive der Unternehmen nicht bloß VerkäuferInnen, sondern RepräsentantInnen der eigenen Hausmarke.

Während die Arbeitsbeziehungen in den klassischen Warenhäusern noch stark sozialpartnerschaftlich geprägt waren, ist dies bei den Vertikalen nicht mehr der Fall. Ähnlich wie auch Discounter sind sie Vorreiter der Prekarisierung von Arbeitsbeziehungen im Einzelhandel. Die Beschäftigungsverhältnisse sind hochgradig flexibilisiert und die Einkommen liegen oftmals unterhalb des Existenzminimums. Zugleich basiert die Herrschaft im Unternehmen nicht primär auf Repression, wie dies tendenziell bei Discountern der Fall ist, sondern die Unternehmen streben eine Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen an. Hennes und Mauritz ist hierfür ein Paradebeispiel (vgl. Köhnen 2006: 20).

Das multinationale Einzelhandelsunternehmen mit Stammsitz in Schweden vertreibt in über 50 Ländern mit weltweit etwa 3.500 Stores Bekleidung. Diese wird in der Regel von eigenen DesignerInnen entworfen und dann von etwa 800 externen Zulieferunternehmen in mindestens 20 Ländern produziert – überwiegend in Südasien. Bei H&M selbst arbeiteten 2013 schätzungsweise 116.000 Menschen, und der Umsatz lag bei rund 16 Milliarden Euro bei einem Unternehmensgewinn von 1,86 Milliarden Euro (H&M 2013). Damit ist H&M nach Inditex (Mutterkonzern von Zara) und noch vor GAP das zweitgrößte Textileinzelhandelsunternehmen der Welt. Etwa 25 Pro-

zent seines Umsatzes erwirtschaftet H&M in Deutschland, wo es circa 400 Filialen betreibt (ebd.: 71).

Die Mehrzahl der Beschäftigten bei H&M in Deutschland sind junge Frauen, darunter viele mit Migrationshintergrund (vgl. Interview mit Betriebsrätin A vom 16.1.2015). Genauere Angaben zu den soziostrukturellen Merkmalen (Geschlecht, Alter, Familienstand etc.) der Belegschaften liegen den Betriebsräten nicht vor und werden von H&M als eine Art Geschäftsgeheimnis behandelt. Die Aussagen beruhen daher auf Beobachtungen und Einschätzungen der BetriebsrätInnen. Es ist allerdings bekannt, dass etwa 20 Prozent der bei H&M Beschäftigten in Deutschland Männer sind (H&M 2013: 73).

Die Arbeitsbedingungen und Löhne bei H&M können als prekär bezeichnet werden. Es ist davon auszugehen, dass die Mehrheit der Beschäftigten entweder über einen Stundenvertrag, einen Jahresarbeitszeitkontenvertrag oder über andere Formen von Teilzeitverträgen verfügt, und vor allem in Filialen ohne Betriebsrat unbefristete Vollzeitstellen die Ausnahme darstellen. Stundenverträge garantieren theoretisch eine Mindeststundenzahl im Monat. Diese liegt in der Regel jedoch so niedrig, dass Beschäftigte auf zusätzliche Stunden angewiesen sind. Denjenigen Angestellten, die über Jahresarbeitszeitkonten verfügen, wird pro Jahr eine bestimmte Anzahl von Stunden vertraglich garantiert. Das Jahresstundenkontingent wird auf zwölf Monate umgerechnet und dementsprechend gleichbleibend entlohnt. Damit ist zwar ein bestimmtes Einkommen gesichert, die Arbeitszeiten sind jedoch völlig flexibel. Viele Beschäftigte in Filialen ohne Betriebsrat wissen zu Beginn des

Monats nicht, wie viel sie arbeiten und verdienen werden. Im Fall von Jahresarbeitszeitkonten kommt es sogar vor, dass Beschäftigte am Ende des Jahres einen Teil ihrer Gehältes zurückzahlen müssen, weil ihre Stundenkonten nicht ausgeglichen sind. Die Zuteilung von Arbeitsstunden liefert den Filialleitungen ein machtvolles Instrument zur Disziplinierung. Diese Situation ist einer der Hauptkonflikte im betrieblichen Alltag (vgl. Interview mit Betriebsrat D vom 3.2.2015; Köhnen 2006: 12 ff.).

Des Weiteren werden die Arbeitsbedingungen als gesundheitsbelastend beschrieben, was die Beschäftigten auf den hohen Arbeitsdruck, die Zunahme von Aufgaben, das ständige Stehen, unzureichende Arbeitsmittel und die Anstrengungen beim Verräumen der Waren zurückführen. Die permanente Unterbesetzung verschärft diese Belastung. Laut Auskunft unserer GesprächspartnerInnen werden in Filialen ohne Betriebsrat kranke MitarbeiterInnen immer wieder aus den Dienstplänen gestrichen, um Entgeltfortzahlungen im Krankheitsfall einzusparen. Die Folgen sind eine ständige Überlastung sowie ein vergleichsweise hoher Krankenstand von teilweise bis zu zehn Prozent (vgl. Interview mit Betriebsrat K vom 19.1.2015; Köhnen 2006: 15). Jüngst betonte auch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, dass der Einzelhandel in Deutschland zu den Branchen mit der höchsten Gesundheitsbelastung infolge der Arbeitsbedingungen zählt (vgl. BAUA 2015).

In einer bereits 2006 im Auftrag der gewerkschaftsnahen Hans-Böckler-Stiftung durchgeführten und hier vielfach zitierten Studie zur Situation der Beschäftigten und der Interessenvertretung bei

H&M hat der Autor die vergemeinschaftende Personalpolitik des Unternehmens hervorgehoben (Köhnen 2006: 19 ff.). Dessen Instrumentarien sind unter anderem eine ausgeklügelte Personalauswahl, informelle Beteiligungsformen, ein spezifisches System der Personalzuordnung, Karriereplanung und Aus- und Weiterbildung, besondere Sprachregelungen und verschiedene materielle und immaterielle Anreize für die Beschäftigten. «Beziehungen innerhalb eines Unternehmens werden nicht nur durch vertragliche Regelungen hergestellt, sondern durch emotionale Bindungen und Zugehörigkeitsgefühl zwischen den Betriebsmitgliedern ergänzt» (ebd.: 19). Unsere Interviews zeigen, dass sich in der Personalpolitik von H&M seitdem in dieser Hinsicht kaum etwas geändert hat. Die Geschäftsleitung pflegt diese Unternehmenskultur auch heute noch offensiv, nutzt sie nach außen als Vermarktungsstrategie und nach innen zur Beeinflussung und Steuerung des Verhaltens der Beschäftigten (ebd.: 19).

Bis heute stellt der Umgang mit dieser Vergemeinschaftungsideologie und -praxis für die Betriebsratsarbeit bei H&M eine zentrale Herausforderung dar. Sie bedeutet, dass die Beschäftigten von der Geschäfts- und Filialleitung als Angehörige einer Unternehmensfamilie adressiert werden und loyales Denken und Verhalten eingefordert werden. Damit ist die Aufforderung zum Arbeitsfrieden verbunden, und es sollen die Gefühle, Werte und Einstellungen der Beschäftigten beeinflusst und für das Unternehmensziel mobilisiert werden (vgl. ebd.). Beschäftigte durchlaufen beispielsweise Schulungen zur Unternehmensgeschichte und Biografie des Unternehmensgründers und seiner Familie (vgl. Interview

mit Betriebsrätin M vom 15.1. 2015). Von ihnen wird erwartet, dass sie sich völlig mit der Vision der Firma identifizieren, hundertprozentiges Engagement zeigen und sich persönlich verantwortlich fühlen für deren Erfolg. Dabei, so wird ihnen vermittelt, genüge es nicht, einfach nur Bekleidung zu verkaufen. Entscheidend sei vielmehr ihr Auftreten und ihre Einstellung, mit der sie den Kunden entgegenreten und die besondere Mode und den Geist des Unternehmens repräsentieren (vgl. Interview mit Betriebsrätin E vom 14.1.2015; Köhnen 2006: 23f.). So tragen sie dazu bei, die angesprochene Markeneinheit immer wieder aufs Neue herzustellen. Um die Arbeitskraft der Beschäftigten maximal verwerten zu können und die Mitarbeiter an sich zu binden, setzt das Unternehmen auf emotionale Ansprache auf unterschiedlichen Ebenen.

Eine Konsequenz davon ist, dass sich die Beschäftigten im Arbeitsalltag häufig gegenseitig kontrollieren und unter Leistungs- und Anpassungsdruck setzen, was es den Vorgesetzten ermöglicht, sich im Hintergrund zu halten (vgl. Interview mit Betriebsrätin L vom 20.1.2015; Köhnen 2006: 15f.). Leidtragende sind vielfach Ältere und geringer Qualifizierte. Konflikte im Betrieb werden in dieser Unternehmenskultur als Folge individueller Defizite interpretiert und nicht etwa als kollektive Probleme. Anstatt die Arbeitsbedingungen zu thematisieren, wird etwa unzufriedenen KollegInnen empfohlen, individuelle Lösungen zu finden. Jede und jeder selbst ist nach dieser Haltung selbst verantwortlich dafür, mit den Bedingungen bei H&M klarzukommen. Fast alles wird zu einer Frage der persönlichen Einstellung erklärt. Damit wird die Macht immer diffuser.

Ein Beispiel soll dies veranschaulichen: Weil zu wenig Personal auf der Verkaufsfläche arbeitet, steigt die Belastung für die einzelnen Beschäftigten. Anstatt die mangelhafte Personalpolitik des Unternehmens zu kritisieren, werden erkrankte KollegInnen hierfür verantwortlich gemacht oder auch BetriebsrätInnen, denen vorgeworfen wird, anstatt in der Filiale zu arbeiten ihrer Betriebsratsstätigkeit nachzugehen (vgl. Interview mit Betriebsrat M vom 15.1.2015). Das Problem der Überforderung von Beschäftigten durch Unterbesetzung wird umgedeutet und «die Anpassung an die Verhältnisse zu einer persönlichen und individuellen Leistung, bei der die Beschäftigten selbst dafür verantwortlich sind, ob sie dazu passen oder nicht und ob sie glücklich sind oder nicht» (Köhnen 2006: 28). Dies sorgt aus Sicht des Unternehmens für eine optimale Selbststeuerung der Beschäftigten.

Ein anderes Beispiel aus jüngerer Zeit, das die spezifische Unternehmenskultur von H&M deutlich macht, ist die Einführung von sogenannten Store Ambassadors. Es wird pro Filiale eine Beschäftigte ausgewählt, die den KollegInnen als Ansprechperson jenseits des Betriebsrats dienen soll (vgl. Interview mit Betriebsrätin E vom 14.1.2015). Im Konfliktfall hat diese «Botschafterin» aber weder rechtlich garantierte Einflussmöglichkeiten, noch ist sie vor Repression seitens des Unternehmens geschützt. Obwohl die Betriebsratsarbeit in vielen Filialen von H&M mittlerweile fest verankert ist, nutzt die Geschäftsleitung weiterhin jede Gelegenheit, um zu betonen, dass angesichts von flachen Hierarchien und einem vielfältigen Beteiligungsangebot an die Beschäftigten gewerkschaftliche Organisierung und formale Mitbestim-

mungsrechte eigentlich völlig überflüssig seien.

Der Unternehmenskultur von H&M sind aber auch direkte Zwangs- und Machtausübung nicht fremd, wenn etwa Beschäftigte sich nicht, wie verlangt, anpassen oder Betriebsräte ins Leben rufen wollen. Dann werden sie als Gegner des Unternehmens diffamiert und finden sich schnell in einer Situation wieder, in der sie notfalls ganz allein gegen das Unternehmen stehen (vgl. Interview mit Betriebsrat K vom 19.1.2015; Köhnen 2006: 29 ff.). Manche werden offen unter Druck gesetzt und mit Kündigungsklagen überzogen. Bei anderen besteht die Bestrafung darin, dass sie von anderen Beschäftigten geschnitten und mehr oder minder offen aus der Unternehmensfamilie ausgestoßen werden. Konflikte werden emotionalisiert und können nicht mehr sachlich als Auseinandersetzungen um Arbeitszeitregelungen, Schichtsysteme oder Ähnliches geführt werden. Betriebliche Interessenvertretung ist aus dieser Perspektive, die auch von vielen Beschäftigten geteilt wird, etwas dem Unternehmen Fremdes, das sich eindeutig gegen die Firma und damit auch gegen die MitarbeiterInnen richtet (vgl. Interview mit Betriebsrat K vom 19.1.2015).

Die Filialleitungen haben dabei eine zentrale Aufgabe, da sie Beschäftigte beständig im Sinne der Unternehmensinteressen beeinflussen sollen. Die Kontrollmechanismen sind: Disziplinierung, Steuerung des Verhaltens und die Reproduktion der Unternehmenskultur. Allerdings verhindern die oben skizzierten betrieblichen Herrschaftsmechanismen nicht, dass Widersprüche und Konflikte in den Filialen immer wieder offen zutage treten. So ist auch klar, dass

die Beschäftigten immer wieder die Erfahrung machen, «zu kurz zu kommen» (Köhnen 2006: 32). Die von der Geschäftsleitung geförderte Identifikation mit dem Unternehmen bleibt stets prekär, weswegen das Unternehmen immer wieder große Anstrengungen unternehmen muss, um sie zu erneuern. Dazu gehören auch verschiedene Zugeständnisse an die Interessen der Beschäftigten wie etwa das Angebot individueller Aufstiegsmöglichkeiten. So können sich die MitarbeiterInnen bei H&M zum Beispiel in den Regionalbüros für Praktika bewerben, um sich im Controlling fortzubilden. Es gibt aber kein Recht auf solch eine Weiterbildung, vielmehr ist man auf die Fürsprache der eigenen Filialleitung angewiesen (vgl. Interview mit Betriebsrätin A vom 16.1.2015).

Betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretungen bei H&M agieren also in einem komplizierten Umfeld. Die Unternehmenskultur ist den Beschäftigten nicht bloß äußerlich, sondern beeinflusst deren Denken und Handeln. Dabei ist das Modell der vergemeinschaftenden Personalpolitik in der Zwischenzeit weit verbreitet (vgl. Artus 2008a u. 2008b). Das heißt, nicht nur die Betriebsräte bei H&M, sondern auch anderswo müssen gewerkschaftlich Aktive auf diese Strategien eine Antwort finden. Auch wenn die Unternehmenskultur nicht bruchlos geteilt wird, stellt sie dennoch ein wirkmächtiges Deutungsangebot über die betrieblichen Verhältnisse dar, das desorganisierend auf kollektive Interessenvertretung wirkt. Eine gewerkschaftliche Interessenvertretung gilt in Betrieben, die durch eine vergemeinschaftende Unternehmenspolitik gekennzeichnet sind, als ein gewaltiger Störfaktor, weil sie das Konzept «Schick-

salsgemeinschaft gegen den Rest der Welt» (Köhnen 2006: 22) nicht akzeptiert, auf Interessenwidersprüchen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern beharrt und der Durchsetzung von Unternehmensinteressen nach immer mehr Flexibilität der Beschäftigten oder einer weiteren Arbeitsverdichtung im Wege steht. Gewerkschaftlich orientierte MitarbeiterInnen und Betriebsräte sind also aus der Perspektive des Unternehmens nicht bloß ein Ärgernis, mit denen man aus rechtlichen Gründen irgendwie zurechtkommen muss, sondern eine erhebliche Bedrohung, weil sie die Unternehmenskultur und damit die herrschenden Verwertungsbedingungen infrage stellen. Gleichzeitig sind

betriebliche Interessenvertretungen und GewerkschafterInnen nicht immun gegen Vergemeinschaftungstendenzen: Dort, wo es ihnen nicht gelingt, der Unternehmenskultur etwas entgegenzusetzen, laufen sie Gefahr, bloß eine weitere Vermittlungsinstanz für die unternehmerischen Entscheidungen zu werden (vgl. Artus 2008b: 166). Anders die Betriebsräte bei H&M: Ihnen ist es gelungen, im «permanenten Kulturkampf» (Artus 2008a: 39) mit dem Unternehmen eigenständige Formen der Interessenvertretung zu entwickeln und kollektive Kämpfe für die Verbesserung von Arbeitsbedingungen möglich und glaubhaft werden zu lassen.

DAS PATENSYSTEM

Um zu verstehen, wie sich in diesem doch eher feindlichen Umfeld die Betriebsräte bei H&M Einfluss und Anerkennung erkämpft haben, ist es notwendig, näher auf das von ihnen entwickelte Patensystem einzugehen, einschließlich der Entstehungsgeschichte, die eng mit der Geschichte und Arbeit des Gesamtbetriebsrats zusammenhängt. In der folgenden Darstellung, die vor allem auf der Auswertung von Interviews mit Betriebsräten basiert, sollte deutlich werden, dass sich der Ansatz in der Auseinandersetzung mit zahlreichen Konflikten, Widerständen und veränderten Rahmenbedingungen über die Jahre ständig weiterentwickelt hat und heute wieder vor einer Reihe von Herausforderungen steht, die gegen Ende der Studie zusammengefasst werden.

Die Grundlage: Der Gesamtbetriebsrat von H&M

Das gegenwärtige Patensystem bei H&M geht auf eine Initiative des Gesamtbetriebsrats und einzelner besonders aktiver Mitglieder zurück. Der Gesamtbetriebsrat von H&M besteht seit 1999. Seitdem hat sich seine Struktur und Arbeitsweise stark gewandelt. Mittlerweile ist er ein Gremium, in dem kontrovers Positionen diskutiert werden und das als Interessenvertretung der Beschäftigten bei H&M fungiert. Dies war allerdings nicht immer so, und seine Zusammensetzung ist immer wieder Streitpunkt zwischen dem Gesamtbetriebsrat und der Unternehmensführung.

Die ersten Betriebsräte bei H&M entstanden in den 1980er Jahren in Hamburg. Diese betrieben mehr Co-Management

als kollektive Interessenvertretung. Dies traf auch auf den Gesamtbetriebsrat für die erste Zeit nach seiner Gründung zu. Die erste Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats, die Filialleiterin in einem Hamburger H&M-Store war, galt als arbeitgebernah. Im Gesamtbetriebsrat verfügte sie über die Mehrheit, da zu diesem Zeitpunkt alle Beschäftigten der Hamburger H&M-Filialen und des Zentrallagers in Hamburg von einem Betriebsrat vertreten wurden und die Stimmen im Gesamtbetriebsrat der Anzahl der repräsentierten Beschäftigten entsprechen. Die übrigen Mitglieder waren zunächst nicht in der Lage, gegen die Vorsitzende eine echte Interessenvertretung durchzusetzen. Eine Betriebsrätin beschreibt die Situation zu dieser Zeit:

«Die damalige Vorsitzende hat so nach dem Motto agiert: Macht was ihr wollt, ich wähle mich, und damit bin ich Vorsitzende.» (Interview mit Betriebsrat L vom 20.1.2015)

Die übrigen Mitglieder des Gesamtbetriebsrats suchten allerdings nach Wegen, neue Betriebsräte zu gründen und somit die Machtverhältnisse im Gesamtbetriebsrat zu verschieben. Eine Möglichkeit hierfür sahen sie in einer Initiative von Berliner KollegInnen:

«Wir haben gedacht: Was machen wir jetzt? Wir haben eine Vorsitzende [des Gesamtbetriebsrats], die GL-konform ist [GL = Geschäftsleitung], das kann doch nicht wahr sein, das müssen wir verhindern. Wir haben dann einen Betriebsrat für die Area 7 gründen wollen [diese umfasst Stadt Berlin, Bundesland Brandenburg sowie östliche Teile von Mecklenburg-Vorpommern]. Mit diesem hätten wir mehr Stimmen im GBR [Gesamtbetriebsrat] gehabt.» (Interview mit Betriebsrat L vom 20.1.2015)

Die Geschäftsleitung von H&M versuchte, dies zu verhindern. Nicht nur die drohende Veränderung der Mehrheitsverhältnisse im Gesamtbetriebsrat war ihr ein Dorn im Auge, sondern auch die Aussicht auf einen engagierten Betriebsrat, der alle Filialen in Area 7 repräsentieren und Pläne zum Beispiel für Sonntagsöffnungen zunichte machen würde. Der Streit wurde am Ende gerichtlich entschieden. Das 2002 gefällte Urteil fiel zulasten des neu gegründeten Betriebsrats der Area 7 aus, da das Gericht die Ansicht vertrat, jede Filiale sei ein Betrieb und jede Filialleiterin würde Arbeitgeberfunktionen ausüben. Damit wurde der Betriebsrat der Area 7 aufgelöst, und der Versuch, über ihn die Mehrheitsverhältnisse im Gesamtbetriebsrat zu verändern, war gescheitert. Daraufhin konzentrierten sich die BetriebsrätInnen darauf, ihre KollegInnen von der Notwendigkeit einer echten betrieblichen Interessenvertretung auch im Gesamtbetriebsrat zu überzeugen. Mit Erfolg: Die Überzeugungsarbeit vor Ort verschob die Mehrheitsverhältnisse im Gesamtbetriebsrat, und die übrigen Mitglieder und BetriebsrätInnen hatten sich ihr Gremium damit gewissermaßen zurückerobert.

Heute können die Beschäftigten jeder Filiale von H&M grundsätzlich ihren eigenen Betriebsrat wählen. Bis 2006 entsandte jeder Betriebsrat ein Mitglied in den Gesamtbetriebsrat. Seit 2006 sind allerdings drei bis vier Filialen zu einem Betreuungsbereich zusammengefasst, «verheiratet», wie es die KollegInnen nennen. Gemeinsam bestimmen die Beschäftigten der «verheirateten» Filialen ihre Vertreter, auch Gesandte genannt, die sie im Gesamtbetriebsrat vertreten. Grundlage dieses Verfahrens ist eine Ge-

samtbetriebsvereinbarung zur Verkleinerung des Gesamtbetriebsrats gemäß Betriebsverfassungsgesetz. Entsprechend der Anzahl der Filialen und der Größe der Filialen hat der/die Gesandte unterschiedlich viele Stimmen im Gesamtbetriebsrat. Diese Gesandten vertreten dort nicht nur die Beschäftigten ihrer Filialen, sondern können im Vorfeld und nach einer Sitzung des Gesamtbetriebsrats auf den Betriebsversammlungen der «verheirateten» Filialen in ihrem Betreuungsbereich auftreten und vom Gesamtbetriebsrat berichten beziehungsweise Diskussionen und Themen der Beschäftigten vor Ort in den Gesamtbetriebsrat tragen. Dazwischen sind sie Ansprechpartner in Bezug auf Themen, die im Gesamtbetriebsrat besprochen werden, und zudem Betriebsrat in der eigenen Filiale. Aus diesen derzeit 40 Mitgliedern des Gesamtbetriebsrats rekrutieren sich die sogenannten PatInnen, die an der Gründung von neuen Betriebsräten beteiligt sind. Zwischen den Sitzungen des Gesamtbetriebsrats kümmert sich der geschäftsführende Ausschuss um die anstehenden Aufgaben.

Obgleich die Mehrheitsverhältnisse im Gesamtbetriebsrat zugunsten der gewerkschaftlich orientierten Beschäftigten gekippt waren, blieb das Gremium anfangs wenig durchsetzungskräftig, weil der Gesamtbetriebsrat zu Beginn lediglich über sieben Mitglieder verfügte. Unter anderem aus diesen sieben Mitgliedern, aber auch aus engagierten BetriebsrätInnen in den Filialen rekrutierten sich die ersten PatInnen. Die Betriebsräte gingen davon aus, dass sie mit einem solch kleinen Gremium und mit überhaupt wenigen Betriebsräten in den Filialen der Unternehmenspolitik von H&M nicht wirklich etwas entgegen-

zusetzen könnten. Daher entstand die Überlegung, die Betriebsratsstrukturen im Unternehmen auszubauen, um handlungsfähiger zu werden und das Gremium des Gesamtbetriebsrats zu vergrößern und zu stärken. Die Motivation dafür, Betriebsratsgründungen in anderen Filialen anzustoßen, war also immer auch, die Ausgangslage für die Betriebsratsarbeit im eigenen Store und im Gesamtbetriebsrat zu verbessern.

Die bestehenden Betriebsräte suchten nach Möglichkeiten, dem Unternehmen die Stirn zu bieten. Dabei spielten mindestens zwei Entwicklungen eine Rolle. Zunächst reflektierten sie gemeinsam ihre Erfahrungen als Betriebsräte bei H&M. Woran lag es, dass die Idee, Betriebsräte zu gründen, bisher wenig Unterstützung vonseiten der Belegschaft erfuhr? Wieso war die Repression gegen Betriebsräte so erfolgreich? Wie könnte die Lage der BetriebsrätInnen als EinzelkämpferInnen durchbrochen werden? Neben diesem Reflexionsprozess über die bisherige Arbeit und die Handlungsweisen des Unternehmens spielten lokale Erfolge von Betriebsräten in Arbeitskonflikten eine wichtige Rolle, weil sie deutlich machten, dass auch einem Unternehmen wie H&M etwas abgerungen werden konnte (vgl. Interviews mit Betriebsrätin A vom 16.1.2015 und mit Betriebsrätin E vom 14.1.2015). Erste Erfolge waren beispielsweise die Durchsetzung ausreichender Arbeitsmittel für Betriebsräte oder Korrekturen bei den Gehaltseingruppierungen sowie der Kampf gegen alltägliche Verletzungen der Würde von Beschäftigten (vgl. Köhnen 2006: 46 f.). Die Idee, ein Patensystem zu entwickeln, entstand aus diesen Erfahrungen heraus und war auch Ergebnis eines kreativen Umgangs mit den Grundlagen des Be-

triebsverfassungsrechts. Ein Betriebsrat erinnert sich:

«Da haben wir uns Gedanken gemacht und haben im Fitting einen Kommentar zum Paragrafen 17 Absatz 1 Betriebsverfassungsgesetz gefunden. Dort steht, dass man als Gesamtbetriebsrat das Recht hat, Wahlvorstände einzusetzen. Und dadurch muss man ja auch überprüfen können, ob die Wahlordnungsgemäß abläuft. Das heißt,

man hat auch das Recht, in den Betrieben den Ort zu erkunden, wie es dort heißt. Damit hast du aktiv das Recht, vor Ort zu schauen und Kolleginnen und Kollegen anzusprechen, und genau das haben wir getan. Wir haben sie nicht von der Arbeit abgehalten, sondern miteinander geredet. [...] Darüber haben wir also unsere Besuche aufgebaut.» (Interview mit Betriebsrat G vom 20.1.2015)

PARAGRAF 17 BETRIEBSVERFASSUNGSGESETZ

Die Reform des Betriebsverfassungsgesetzes vom 23. Juni 2001 erleichtert die Gründung von Betriebsräten. Paragraf 17 Abs. 1 regelt die Zuständigkeit von Gesamtbetriebsrat und gegebenenfalls Konzernbetriebsrat für die Gründung von Wahlvorständen in bisher betriebsratslosen Filialen:

«Besteht in einem Betrieb, der die Voraussetzungen des § 1 Abs. 1 Satz 1 erfüllt, kein Betriebsrat, so bestellt der Gesamtbetriebsrat oder, falls ein solcher

nicht besteht, der Konzernbetriebsrat einen Wahlvorstand.»

Das Potenzial, das dieser Paragraf bietet, wurde bisher innergewerkschaftlich kaum debattiert und wahrgenommen. Nach der herrschenden Meinung ermöglicht dieser Paragraf dem Gesamtbetriebsrat, VertreterInnen in den Betrieb zu entsenden, um geeignete KandidatInnen für den Wahlvorstand zu finden. Dies sichert das Patensystem juristisch ab.

Die Patenstrategie besteht im Kern darin, dass BetriebsrätInnen in Filialen gehen, in denen noch keine Betriebsräte bestehen. Sie versuchen, mit den KollegInnen ins Gespräch zu kommen und ihnen in diesen Gesprächen zu zeigen, welche Vorteile ein Betriebsrat für sie haben kann. Ziel ist es, sie von der Gründung eines Betriebsrats zu überzeugen. Seit 2008 existiert hierzu eine Gesamtbetriebsvereinbarung mit dem Unternehmen, in der die Aktivitäten der PatInnen

als erforderlicher Bestandteil der Arbeit des Gesamtbetriebsrats definiert sind. Die Unternehmensleitung erkennt damit offiziell an, dass nicht nur die Aufstellung von Wahlvorständen, sondern auch die Begleitung und Unterstützung der Arbeit der Wahlvorstände bis hin zur konstituierenden Sitzung des Betriebsrats notwendige Tätigkeiten des Gesamtbetriebsrats sind. Folglich kann pro Betriebsratswahl ein Mitglied des Gesamtbetriebsrats in eine Filiale entsandt werden. Die anfal-

lenden Kosten müssen von der Unternehmensleitung getragen werden. Zwar könnten sich die PatInnen im juristischen Streitfall auch auf das Betriebsverfassungsgesetz beziehen. Die Gesamtbetriebsvereinbarung ermöglicht ihnen jedoch in ihrer Arbeit ein größeres Maß an Flexibilität und Verlässlichkeit.

Die sich wandelnde Praxis des Patensystems

Das Patensystem hat sich im Laufe der Jahre gewandelt. In der Anfangsphase suchten die PatInnen die betriebsratslosen Filialen auf und stellten den Erstkontakt mit den Beschäftigten erst vor Ort her. Dabei suchten sie zunächst in den Filialen nach Indizien für eventuelle Problemlagen wie beispielsweise Unterbesetzung. Eine Betriebsrätin beschreibt dieses Vorgehen in den Anfangsjahren wie folgt:

«Man geht in die Filiale, guckt sich an, wie viele Mitarbeiter da rumlaufen, was der Laden für einen Gesamteindruck macht. Ist er gut aufgeräumt oder liegen Sachen rum? Daraus kann man Rückschlüsse ziehen über die Mitarbeiterzahl.» (Interview mit Betriebsrätin F vom 10.11.2004)

Schließlich sprachen sie die Beschäftigten an und gaben sich als Gesandte des Gesamtbetriebsrats zu erkennen. Dabei suchten sie gezielt nach MitarbeiterInnen, die sich ihnen gegenüber aufgeschlossen zeigten und ihnen auch wichtige Informationen geben konnten. Über die Jahre kam es zu einer Veränderung der Strategie. Heute fahren die PatInnen mehrheitlich nur noch in betriebsratslose Filialen, wenn KollegInnen von sich aus den Kontakt aufnehmen. Mit der Gründung neuer Betriebsräte in ihrem Zuständigkeitsbereich nimmt auch ihre Arbeits-

belastung zu, ihnen fehlen teilweise die zeitlichen Ressourcen, um wie in der Anfangszeit aktiv Filialen ohne Betriebsrat aufzusuchen. Zudem sind aktive PatInnen oftmals auch in Ausschüssen des Gesamtbetriebsrats aktiv oder bei ver.di.

Es kommt heute aber auch vermehrt zu Eigeninitiativen von Beschäftigten, die einen Betriebsrat wählen wollen. Musste man anfangs noch für die Legitimierung der Betriebsratsarbeit kämpfen, so ist nun vielen MitarbeiterInnen bewusst, dass die Gründung von Betriebsräten die Arbeitsbedingungen in den Filialen real verbessert. Es ist auf die Kommunikationsstrategie des Gesamtbetriebsrats zurückzuführen, dass dies zunehmend auch in den betriebsratslosen Filialen bekannt ist. Der Gesamtbetriebsrat und die Betriebsräte pflegen eine offene und lebendige Diskussionskultur und beziehen Beschäftigte in Debatten über Arbeitsbedingungen und mögliche Strategien zur Veränderung ein. Dies geschieht auf Betriebsversammlungen, im Arbeitsalltag, in Pausen, aber auch bei privaten Treffen nach Feierabend. Außerdem haben sich die Betriebsräte die interne Facebook-Gruppe der Personalabteilung von H&M «Talk to Geli»¹ zunutze gemacht, klären dort über arbeitsrechtliche Sachverhalte auf und informieren und diskutieren über Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit. Ähnlich funktionieren andere, nicht offizielle Facebook-Gruppen, die teilweise von einzelnen aber auch mehreren Betriebsräten moderiert und mit Leben gefüllt werden, ohne dass es dafür eine zentrale Koordination gäbe. Bis vor einiger Zeit veröffentlichten die Betriebsräte gemeinsam mit ver.di eine Zeitung für H&M-Beschäftigte, den *Trendsetter*.

¹ Geli ist Angela Gallenz, die Personalchefin von H&M Deutschland (Stand März 2015).

Zudem hat sich die strategische Ausrichtung des Gesamtbetriebsrats im Laufe der Zeit verändert: In der Anfangsphase ging es primär um die Ausweitung der eigenen Handlungsmacht durch eine Vergrößerung des Gremiums. Heute steht die Entwicklung einer strategischen Arbeitsplanung gemeinsam mit den existierenden Betriebsräten im Vordergrund. Nach der Herstellung eines Erstkontakts ist das weitere Vorgehen früher wie heute recht ähnlich. Die PatInnen sprechen mit den Beschäftigten in den betriebsratslosen Filialen über die Abläufe im Laden und versuchen, gemeinsam Probleme zu identifizieren. Dabei hören sie erst einmal den Beschäftigten zu und nehmen die von ihnen geschilderten Probleme ernst. Meistens sind die zentralen Konflikte schnell identifiziert:

«Die Führungskräfte sind nicht kompetent und führen sich schlecht auf. Oder es werden bestimmte Gesetze nicht eingehalten. Früher gab es öfters Probleme in der Personaleinsatzplanung. Man wurde rausradiert, wenn man krank war. Man hätte dann gar nicht kommen brauchen. Dann gibt es auch keine Lohnfortzahlung. So etwas kam früher häufiger vor. Aber es gibt auch durch die Arbeitsverdichtung ganz viel Bedarf.» (Interview mit Betriebsrat L vom 20.1.2015)

Da die BetriebsrätInnen mit den Arbeitsabläufen im Laden vertraut sind, können sie während des Gesprächs in der Filiale die angesprochenen MitarbeiterInnen bei ihrer Arbeit unterstützen und so entlasten, beispielsweise verräumen sie gemeinsam die Kleider. Dies schafft nicht nur die Möglichkeit für ein Gespräch während der Arbeitszeit, es entsteht gleichzeitig auch eine vertrauensvolle Beziehung, was ganz wichtig ist, damit

die Beschäftigten ihre Ängste überwinden können.

«Man kann die Leute gewinnen, indem man ihnen die Möglichkeit gibt, einen Menschen vor sich zu sehen. Weil der persönliche Bezug eine ganz wichtige Rolle spielt.» (Interview mit Betriebsrat M vom 19.1.2015)

Es wird deutlich, dass die BetriebsrätInnen selbst KollegInnen sind, die ähnliche Erfahrungen gemacht haben und bestimmte Probleme kennen. Auch sie waren und sind von den Arbeitsbedingungen bei H&M betroffen. Gleichzeitig verkörpern sie als BetriebsrätInnen eine reale Alternative und können Beispiele geben, wie sich die Arbeit in Filialen mit Betriebsrat von denen in Filialen ohne Betriebsrat unterscheidet. Indem sie vor dem Hintergrund ihrer eigenen Erfahrungen aufzeigen, dass ein Betriebsrat wirklich etwas ändern kann, motivieren sie die Beschäftigten, selbst aktiv zu werden. Selbstverständlich läuft das nicht in allen Fällen gleich ab. Manche KollegInnen sind schneller überzeugt, bei anderen dauert es länger. Die PatInnen nehmen sich die nötige Zeit und berücksichtigen den entsprechenden Betreuungsaufwand:

«Mit manchen rede ich nur ein paar Mal, und die schaffen es fast alleine, andere begleite ich ganz eng vom ersten Gespräch über die Einsetzung des Wahlvorstandes bis zur eigentlichen Wahl.» (Interview mit Betriebsrätin I vom 7.1.2015)

Sobald aktive KollegInnen gefunden sind, die einen Betriebsrat gründen wollen, fasst der geschäftsführende Ausschuss des Gesamtbetriebsrats den Beschluss zur Einsetzung eines Wahlvorstandes. Dieser tagt häufiger als der Gesamtbetriebsrat und kann dadurch schneller auf

Gründungsinitiativen in den Filialen reagieren. Danach stehen die KollegInnen im Wahlvorstand unter besonderem Kündigungsschutz. Der Wahlvorstand wird dann von Anfang an bis über die Wahlen hinaus von der oder dem Gesandten des Gesamtbetriebsrats begleitet und unterstützt. Darin liegt eine besondere Stärke des Vorgehens der Betriebsratswahl: Klassischerweise wird vor einer Betriebsratswahl ein Wahlvorstand gewählt. Die Filial- beziehungsweise Geschäftsleitungen versuchen oftmals, ihnen genehme Personen in den Wahlvorstand wählen zu lassen. KandidatInnen für den Wahlvorstand genießen keinen Kündigungsschutz, und wer nicht gewählt wurde, sieht sich womöglich Repressionen seitens des Unternehmens ausgesetzt. Dieses Problem umgehen die PatInnen, indem sie Beschäftigte von der Idee eines Betriebsrats überzeugen, diese dann aber zugleich als Wahlvorstand einsetzen. Dabei achten sie darauf, Personen zu finden, die tatsächlich einen Betriebsrat gründen wollen und von der Notwendigkeit einer kollektiven Interessenvertretung überzeugt sind. Das ist nicht nur entscheidend für den Erfolg der Betriebsratsgründungen, sondern sichert darüber hinaus, dass die Wahl von Betriebsräten einen nachhaltigen Effekt auf die Interessenvertretung im Unternehmen hat.

«Wenn die drei nicht hundert Prozent davon überzeugt sind, das zu tun, dann werde ich sie niemals dazu überreden. Ich verheimliche auch nicht die Komplikationen. Die Gefahr ist zu groß, dass sie aus einer Überredung heraus einen Betriebsrat gründen und dass sie nach einem halben Jahr, weil sie dem Druck nicht standhalten können, das Amt niederlegen.» (Interview mit Betriebsrätin A vom 16.1.2015)

Für die aktiven BetriebsrätInnen ist jeder verlorene Betriebsrat so etwas wie eine «Rosine», die man «dem Arbeitgeber in die Hand drückt» (Interview mit Betriebsrätin A vom 16.1.2015). Damit werde der Geschäftsleitung in die Hand gespielt, die weiterhin behaupte, man benötige überhaupt keine Betriebsräte. Viel entscheidender ist aber die Erkenntnis, dass der Aufbau eines neuen Betriebsrats immer mit einem gewissen Risiko für die beteiligten Beschäftigten verbunden ist. Scheitert dieser Versuch, verlieren manche im schlimmsten Falle ihre materielle Lebensgrundlage, sei es, weil sie kaum mehr Arbeitsstunden zugeteilt bekommen oder weil sie gekündigt werden. Daher ist es wichtig, dass sie bereit sind, konsequent für die Gründung eines Betriebsrats einzutreten, und in der Lage sind, dem Druck vonseiten der Unternehmensleitung standzuhalten. Auf jeden Fall können diejenigen Beschäftigten, die sich hierfür engagieren, auf ein Netzwerk von «ÜberzeugungstäterInnen» zurückgreifen, die sie in den Anfängen tatkräftig unterstützen.

Die Herausbildung inklusiver Solidarität

Die Bedeutung der emotionalen Beziehung zwischen den PatInnen und den neuen Wahlvorständen beziehungsweise BetriebsrätInnen ist nicht zu unterschätzen. Immer wieder gibt es in den Interviews Formulierungen, die deutlich machen, dass sich die PatInnen in einer Art Elternrolle gegenüber den von ihnen unterstützten Wahlvorständen sehen. Sie sprechen von ihren Babys oder bezeichnen sich selbst als Ziehvater oder Ziehmutter. Hier ein Beispiel:

«Man lässt sein Kind ja auch nicht einfach aus den Augen, wenn es anfängt zu

laufen. Wenn es Fragen oder Probleme hat, bist du da und hörst zu und hilfst. Und das sehe ich auch hier als meine Pflicht.» (Interview mit Betriebsrätin M vom 15.1.2015)

Die enge emotionale Bindung führt dazu, dass die neuen BetriebsrätInnen zuweilen auch noch lange nach erfolgreicher Betriebsratsgründung bei Fragen ihre Patin anrufen, anstatt sich an den formal zuständigen Gesamtbetriebsrat oder etwa an einen Anwalt oder einen Gewerkschaftssekretär zu wenden. Dieses Vertrauensverhältnis ist entscheidend, um einen Umgang mit den Ängsten der Beschäftigten zu finden, die überwunden werden müssen, sollen der Aufbau eines Betriebsrats und die Entwicklung seiner Arbeit erfolgreich verlaufen.

«Es ist wichtig, dass jemand für dich da ist, um dir auch die Angst zu nehmen. Weil die Leute sind verunsichert und haben auch Ängste. Man versichert ihnen zwar, dass ihnen nichts passieren kann, aber im Hinterkopf bleibt die Angst natürlich trotzdem. Wenn du ihnen aber die nötige Hilfestellung gibst und ihnen signalisierst, dass du immer für sie da bist und ihnen den Rücken stärkst, dann klappt das.» (Interview mit Betriebsrätin M vom 15.1.2015)

Die PatInnen sind auch zur Stelle, wenn es darum geht, BetriebsrätInnen wieder aufzubauen, wenn diese der Mut verlässt. Insbesondere bei Attacken auf Wahlvorstände und Betriebsräte stellen sie sich vor die KollegInnen und federn Angriffe vonseiten der Geschäftsleitung oder anderer Beschäftigter ab. Diese Unterstützung ist nicht als Bevormundung zu begreifen, sondern ist gelebte Solidarität. Diese ist in mehrerlei Hinsicht wichtig für die Arbeit der neu gegründeten Betriebsräte: Sie hilft dabei, Vertrau-

en und ein Gemeinschaftsgefühl im Organisationsprozess herzustellen, was wiederum hilft, Betriebsratsstrukturen aufzubauen, die dauerhaft in der Belegschaft verankert sind und sich gegen Angriffe aus dem Unternehmen wehren können.

Damit reagieren die PatInnen auch auf die spezifische Unternehmenskultur von H&M, in der beständig an ein Wir-Gefühl appelliert wird. So spricht die Geschäftsleitung gern davon, dass man eine Familie sei, in der über alles geredet werden könne. Kritische Stimmen allerdings werden ausgegrenzt. Diese Ausgrenzung betreibt nicht nur die Geschäftsleitung, sondern sie findet auch unter den Beschäftigten statt. Im Organisationsprozess übernehmen die BetriebsrätInnen in gewisser Weise diese Strategie, sprechen die Beschäftigten auf einer emotionalen Ebene an und sorgen dafür, dass in Arbeitskonflikten in der Belegschaft ein Gefühl der Zusammengehörigkeit entsteht und die Beschäftigten den realen Wert von Solidarität erfahren können. Durch gemeinsam geführte Auseinandersetzungen, zusammen errungene Erfolge, aber auch durch Niederlagen werden diese emotionalen Bindungen gestärkt. Während das Unternehmen die Emotionalität der Beschäftigten selektiv zur Steigerung ihres Arbeitseinsatzes und damit zu Verwertungszwecken nutzt,² thematisieren die BetriebsrätInnen auch negative Gefühle wie Angst, Wut und Sorge. Sie versuchen, einen Raum zu schaffen, in dem nicht nur Freude, Enthusiasmus und Selbstbewusstsein ihren Platz haben, sondern auch über Probleme geredet werden und ein solidarischer Umgang damit entwickelt

² Für den Bereich der Callcenter diskutieren auch Matuschek et al. (2008: 55) diese «selektive Aktivierung von Fähigkeiten».

werden kann. Sie sprechen anders als die Unternehmenskultur die ganze Person mit ihren lebensweltlichen Bezügen an.

In Anlehnung an Zeuner (2004: 325 ff.) begreifen wir dies als die Herausbildung inklusiver Solidarität. Damit wird ein Verhalten bezeichnet, das auf den Elementen Gegenseitigkeit, Sozialität, Gleichwertigkeit der Gruppenmitglieder und Freiwilligkeit beziehungsweise Eigentätigkeit beruht. Über den Inhalt der Solidarität beziehungsweise darüber, wer mit wem solidarisch ist, gibt diese Bestimmung allerdings noch keine Auskunft. Solidarität, so Zeuner, basiert auf Grenzziehungen, die Gruppenzugehörigkeit und Ausschluss definieren. Er arbeitet heraus, dass gewerkschaftliche Solidarität gerade darin bestehe, «Solidarität gegen Markt und Konkurrenz» aufzubauen sowie zwischen «Gleichen und Ungleichen» (ebd.: 328 f.). Daran ist die Hoffnung geknüpft, dass Solidarität eine «expansiv-dynamische Potenz» entwickelt und somit enge Gruppenbeziehungen überschreitet und inklusiv wird.

In der Arbeit der H&M-Betriebsräte bewahrheitet sich diese Hoffnung. Hier halten die Beschäftigten nicht nur innerhalb einer Filiale, die eine eigene Betriebs Einheit bildet, zusammen, sondern weiten ihre Solidarität aus. Sie arbeiten filialübergreifend zusammen und stoßen Organisationsprozesse an. Sie bringen Beschäftigte in teilweise sehr unterschiedlichen Arbeitsverhältnissen und Lebensbedingungen in eine gemeinsame Auseinandersetzung mit dem Unternehmen. Darin greifen sie das «unternehmerische Wir» auf und schaffen daraus ein «Wir der Beschäftigten». In gewisser Weise wird inklusive Solidarität erst möglich, indem die Versuche des Unternehmens, eine Gemeinschaft zu konstruieren, zurückgewiesen werden: Dem Unternehmen als Einheit, das für den Erfolg zusammenstehen müsse, wird ein Wir entgegengesetzt, das die Bedürfnisse der Beschäftigten in den Vordergrund stellt. Es beruht auf einer gemeinsamen Auseinandersetzung mit Erfahrungen von Ausgrenzung und Ausbeutung, auf der Erkenntnis, gemeinsame Interessen zu haben, sowie auf emotionalen Bindungen.

Darüber hinaus kooperieren die BetriebsrätInnen von H&M mit Beschäftigten aus anderen Einzelhandelsunternehmen, insbesondere mit denen von Zara. Auch im internationalen ExChains-Netzwerk übernehmen sie eine aktive Rolle. Hier arbeiten Beschäftigte aus dem Bekleidungseinzelhandel mit GewerkschafterInnen und Näherinnen aus der Bekleidungsindustrie in der Türkei und Südasien zusammen und versuchen, entlang einer Wertschöpfungskette solidarisches Handeln zu initiieren.³ Zudem kommt es auf lokaler Ebene immer wieder zur Zusammenarbeit mit anderen politischen Bewegungen, wie zuletzt in der Tarifrunde 2013 (vgl. Richter 2014), als Solidaritätsgruppen aus dem studentischen Milieu den Streik unterstützten. Ein anderes Beispiel ist die Beteiligung von H&M-Beschäftigten an den Blockupy-Protesten in Frankfurt am Main.

Reaktionen des Unternehmens

Die Geschäftsleitung von H&M hat von Anfang an versucht, die Gründung von Betriebsräten zu verhindern. Das Vorgehen des Unternehmens hat sich allerdings in den letzten 15 Jahren verändert. Anfang der 2000er Jahre führten VertreterInnen der Unternehmensleitung noch

³ Vgl. www.exchains.org.

gezielte Einzelgespräche mit den Wahlvorständen, um diese von der Gründung eines Betriebsrats abzubringen. Dabei bauten sie massiven Druck auf. So berichteten Beschäftigte von verweigerter Elternschichten,⁴ von ausbleibenden Gehaltserhöhungen und sogenannten Zielgesprächen über angeblich unzureichende Arbeitsleistung. Darin wurde den Beschäftigten nahegelegt, von der Gründung eines Betriebsrats Abstand zu nehmen, weil sie ohnehin schon nicht in der Lage seien, ihre Arbeit zu bewerkstelligen, und dies negative Auswirkungen auf sie haben könne. Darüber hinaus organisierte das Unternehmen regelmäßig Informationsveranstaltungen, die nach Aussage der Interviewten hauptsächlich dazu dienten, die Betriebsratsarbeit infrage zu stellen. Auf diesen Veranstaltungen diffamierte die Unternehmensleitung Betriebsräte als etwas, das lediglich hohe Kosten verursache und viel Zeit in Anspruch nehme.

«Man versucht, dem Team begrifflich zu machen, dass man keinen Betriebsrat braucht. Betriebsräte sind eigentlich Unruhestifter, die ganz persönliche Probleme mit der Filialleitung haben. Oder sie möchten sich eigentlich einen faulen Lenz machen und den Kündigungsschutz ausnützen. Und die Betriebsratsarbeit besteht nur aus Tanzbein schwingen auf Seminaren. Dann gibt es noch Horrorstorys davon, wie viel der Betriebsrat kostet und dass er das Unternehmen in rote Zahlen treibt. Auch die Flexibilität sei dann weg, weil der Betriebsrat ständig alles blockiert.» (Interview mit Betriebsrätin H vom 9.11.2004)

Eine weitere Strategie des Unternehmens war es, Einfluss auf die Kandidatenauswahl zu nehmen. Lokale Filiallei-

tungen ermutigten beispielsweise gezielt Beschäftigte, von denen sie keinen konfrontativen Kurs erwarteten, für den Betriebsrat zu kandidieren. Zudem sorgten sogenannte Wahl-Area-BetreuerInnen dafür, dass ein offener Austausch unter den Beschäftigten unmöglich war. Diese wurden vom Unternehmen, so die offizielle Begründung, abgestellt, um die Betriebsratswahlen zu begleiten. Faktisch sollten sie die Wahlen behindern.

Der Gesamtbetriebsrat unterstützte in den Anfangsjahren die Wahlvorstände bei der Nachbereitung der Einzelgespräche und drohte der Geschäftsleitung mit Klagen aufgrund von Wahlbehinderung. Schließlich konnte er erreichen, dass Einzelgespräche in dieser Form nicht mehr stattfanden und auch die Informationsveranstaltungen ihren Charakter veränderten. Die Betriebsräte machten gegenüber der Belegschaft deutlich, dass die Vorgesetzten nicht neutral über den Betriebsrat informieren können. Heute organisieren die Wahlvorstände die Informationsveranstaltungen in der Regel selbst. Dies ist ein enormer Erfolg der Betriebsratsarbeit, weil ein Instrument der Einflussnahme der Geschäftsleitung nun den Betriebsräten zur Verfügung steht. Auch zeigt sich am Beispiel der Drohung mit Klagen, dass es den Betriebsräten gelungen ist, rechtliche Mittel gezielt gegen Repressionen vonseiten der Geschäftsleitung einzusetzen und sich somit über institutionellem Wege neue Handlungsräume zu erkämpfen.

Die Unternehmensführung von H&M ist in Folge vorsichtiger geworden und tritt nun nicht mehr offen aggressiv gegen

⁴ Aufgrund der Beschäftigtenstruktur bei H&M sind familienfreundliche Arbeitszeiten ein großes Thema. Elternschichten sind Arbeitszeiten, die es Alleinerziehenden – zumeist sind es Mütter – erlauben, Beruf und Kinderbetreuung zu vereinbaren.

die Gründung von Betriebsräten auf. Allerdings versucht sie immer wieder, Erregungsschaften der Betriebsräte als das Ergebnis ihres eigenen Handelns und der besonderen Unternehmenskultur darzustellen und dadurch die Arbeit der Betriebsräte zu delegitimieren. Im Vorfeld von Wahlen wird zudem weiterhin versucht, subtil Einfluss auf die Beschäftigten zu nehmen und Stimmungen gegen einen Betriebsrat zu verstärken, ohne dass dies so leicht auf die Filialleitung

zurückgeführt werden kann. Auch bemühen sich Filialleitungen immer noch, ihnen genehme Beschäftigte in den Betriebsrat zu bringen. Dies liegt allerdings nicht daran, dass H&M die Betriebsräte mittlerweile akzeptiert hätte, sondern daran, dass der Gesamtbetriebsrat und die Betriebsräte stark genug sind, rechtliche Auseinandersetzungen gegen Wahlbehinderungen und die Behinderung von Betriebsratsarbeit zu führen und auch zu gewinnen.⁵

AUSEINANDERSETZUNG MIT BETRIEBLICHEN HERRSCHAFTSMECHANISMEN

Über zehn Jahren nach Einführung des Patensystems und der Neugründung von über 100 Betriebsräten bei H&M hat sich die Vorgehensweise sowohl der Unternehmensführung als auch der Betriebsräte verändert. Die repressiven Maßnahmen der Geschäftsleitung sind weniger offen als früher, finden aber weiterhin statt. Die Interviewten berichten noch immer von Einzelgesprächen, in denen Druck auf Beschäftigte ausgeübt wird, allerdings finden diese in der Regel wohl nur noch in Filialen ohne Betriebsrat statt. Viele Konflikte haben sich inzwischen auf die juristische Ebene verlagert. Die Betriebsräte schätzen dies aber nicht als problematisch ein, sondern betrachten es eher als Erfolg, dass sie im Gegensatz zu der emotional aufgeladenen Anfangsphase Konflikten nun mit einem professionelleren und sachlicheren Ansatz begegnen könnten.

Neben juristischen Mitteln greifen die Betriebsräte bei H&M immer häufiger auch auf Öffentlichkeitsarbeit zurück, um in schwelenden Arbeitskonflikten Druck

auf die Geschäftsleitung auszuüben. Ein Beispiel dafür ist die Kampagne zur Wiedereinstellung der Betriebsrätin Ayse aus Heilbronn. Die Beschäftigten haben ein Solidaritätsteam gegründet, es wurden T-Shirts bedruckt, Beschäftigte haben sich mit H&M-Klebeband um Mund und Handgelenke für die ver.di-Mitgliederzeitung *Publik* ablichten lassen. Mitglieder des Gesamtbetriebsrats haben vor Filialen Flyer verteilt, um KundInnen über den Umgang von H&M mit unliebsamen BetriebsrätInnen zu informieren.⁶ Weitere Beispiele sind die Solidaritätskampagnen für die Betriebsräte Damiano und Rafael, die ebenfalls aus dem Unternehmen gedrängt werden sollten.⁷ In allen drei Kampagnen haben die Beschäftigten sich auch solidarisch auf die anderen Fälle bezogen und deutlich gemacht, dass diese

⁵ Zuletzt berichteten einzelne PatInnen von einer erneuten Zunahme von Repressionen bei Betriebsratswahlen. Ob dies Einzelfälle sind oder ob sie einen erneuten Strategiewechsel seitens des H&M-Managements ankündigen, ist noch nicht ausgemacht. ⁶ Eine Dokumentation der Solidaritätsarbeit findet sich unter <http://teamayse.blogspot.eu/>. ⁷ Vgl. hierzu http://publik.verdi.de/2014/ausgabe-07/spezial/portraet/seite-24/copy_of_A0.

Kündigungen exemplarisch für das Vorgehen von H&M gegen engagierte BetriebsrätInnen stehen.

Zentrale Bedingung für den Erfolg in diesen Auseinandersetzungen und letztlich für den Erfolg ihrer Betriebsratsarbeit überhaupt ist aber, dass es den Betriebsräten gelungen ist, der vergemeinschaftenden Unternehmenskultur wirksam entgegenzutreten. Entscheidend war es, so die Einschätzung der von uns interviewten PatInnen, sich gegen die «Harmoniesucht» (vgl. Interview mit Betriebsrat K vom 19.1.2015) im Unternehmen zur Wehr zu setzen. Diese herrsche in vielen Köpfen der Beschäftigten und trage zur Vereinzelung bei.

«H&M macht das ja ganz geschickt: dieses Wohlfühl-Feeling zu erzeugen. Jeder hat sich lieb, und Konflikte sind was Böses. Probleme gibt es nicht, beziehungsweise wenn, dann sind es deine persönlichen Probleme und keine systematischen. Wenn also zehn Prozent der Leute krank sind, dann haben wir es mit zehn Prozent Minderleistern zu tun, aber nicht mit einer krank machenden Arbeitsorganisation.» (Ebd.)

Die besondere Beharrlichkeit, mit der die BetriebsrätInnen diese Denk- und Handlungsrouninen infrage stellen, ist unserer Ansicht nach zentral für den Erfolg ihrer Arbeit:

«Es geht darum, dass man dieses Gott gegebene, Natur gegebene Denken aufbricht. [...] Und dies in die Köpfe hineinzubekommen, die nur Harmonie wollen, ist richtig, richtig schwierig.» (Ebd.)

Dabei ist es nach der Vorstellung der BetriebsrätInnen sinnvoll und produktiv, Konflikte auszutragen.

«Man muss natürlich sagen, dass es klar nicht einfach ist, und dass es klar so ist, dass die eine Seite der Arbeitgeber

ist und dass der Betriebsrat für die Belegschaft da ist. Natürlich ist man sich nicht in jedem Punkt einig, es gibt auch Konflikte. Wichtig ist nur, dass man auch sagen kann: Okay, jetzt haben wir den Konflikt hinter uns gebracht, jetzt gucken wir, wie wir zusammen am nächsten Punkt arbeiten können. Und dass man sich wirklich austauscht und miteinander spricht. Und das muss nicht immer hart auf hart zugehen. Aber wenn man mal vor Gericht landet, dass das total normal ist und dass man davor auch keine Angst zu haben braucht. Das heißt ja nicht gleich, dass ich gegen das Unternehmen oder den Arbeitgeber bin, sondern im Gegenteil! Wäre ich gegen das Unternehmen, dann hätte ich mir doch was anderes gesucht.» (Interview mit Betriebsrat M vom 15.1.2015)

Das fortwährende Ankämpfen gegen die Harmoniesucht und für eine produktive Auseinandersetzung ist für die interviewten PatInnen ein wesentlicher Teil der Betriebsratsarbeit, der deswegen notwendig ist, weil die Beschäftigten die Unternehmenskultur zum Teil verinnerlicht haben und ihnen von oben ständig vermittelt wird, dass ihre Anliegen individuell sind, dass sie selbst Teil des Problems sind und nicht die Arbeitsorganisation und -bedingungen. Die Geschäftsführung von H&M unterstellt allen Beschäftigten, die etwas an den Arbeitsverhältnissen kritisieren, ein persönliches Problem mit dem Unternehmen zu haben. Die Unternehmenspolitik bietet eine bestimmte individualisierende Deutung und Bearbeitung von Konflikten an, während die Betriebsräte eine Alternative aufzuzeigen versuchen, die die widersprüchlichen Erfahrungen der H&M-Beschäftigten ernst nimmt. Zentral ist

unserer Ansicht nach dabei, dass es den BetriebsrätInnen gelingt zu vermitteln, dass die Verhältnisse im Betrieb veränderbar sind, wenn sich die Beschäftigten organisieren. Eine Betriebsrätin drückt es mit ein wenig Ironie so aus:

«Man spricht von den Erfolgen in der eigenen Filiale, was Arbeitszeiten angeht, was den Gesundheitsschutz angeht. Das ist unsere wichtigste Funktion: Uns hinzustellen und zu sagen: Es geht auch anders! Wir tragen die Fackel der Aufklärung in die Betriebe. Ich sage das so, weil es von manchen Leuten bei H&M wirklich so empfunden wird.» (Interview mit Betriebsrätin I vom 7.1.2015)

Diese Möglichkeit der Veränderung, die von den Betriebsräten aufgezeigt und betont wird, spiegelt sich in vielen kollektiven Aktionen der H&M-Beschäftigten wider. Zwischen der kontinuierlichen Arbeit der Betriebsräte und Aktivitäten, wie der genannten Unterstützung gekündigter Betriebsräte, aber letztlich auch zwischen Streiks, der Zusammenarbeit mit Betriebsräten aus anderen Unternehmen und der Arbeit im ExChains-Netzwerk besteht eine Wechselwirkung, die beide Seiten bestärkt. Die Aufklärungsarbeit betreiben die Betriebsräte auf unterschiedliche Weise. Zum einen dadurch, dass sie beständig mit den KollegInnen in Einzelgesprächen, aber auch in Informationsveranstaltungen, auf Betriebsversammlungen und mithilfe von verschiedenen Medien kommunizieren und diskutieren und so ihre Arbeit transparent machen. Sie diskutieren mit den Beschäftigten deren Probleme und beraten, wie beispielsweise Betriebsvereinbarungen aussehen sollten und wie die Forderungen der Beschäftigten umgesetzt werden können. Dies verlangt von den Beschäftigten, sich zu den Pro-

blemen zu verhalten, sich Gedanken zu machen und sich in Strategiebildungsprozesse einzubringen. Die Vielzahl der Aktivitäten zeigt aber auch, dass diese Diskussionen und Strategiebildungsprozesse fruchten und Erfolg haben können. Die Betriebsräte sind sehr kreativ darin, den Beschäftigten die Probleme zu verdeutlichen und mit ihnen eine Auseinandersetzung über deren Ursachen und Lösungen zu beginnen:

«Man sieht die Kolleginnen immer mit acht Kilo Jeans auf einem Arm durch den Laden laufen. Wir haben dann einmal bei einer Betriebsversammlungen einen Kasten Wasser mit acht Flaschen gefüllt und sie den auch auf einem Arm durch den Raum tragen lassen, um ihnen zu zeigen, wie schwer das ist, was sie da machen. Dann kann man gemeinsam überlegen, wie wir damit umgehen wollen.» (Interview mit Betriebsrat O vom 19.2.2015)

Gleichzeitig passiert es häufig, dass Beschäftigte aus Filialen ohne Betriebsrat auf Beschäftigte aus Filialen mit Betriebsrat treffen und ins Gespräch über die Vorteile eines Betriebsrats kommen, wenn zum Beispiel Beschäftigte versetzt werden,⁸ oder bei Streiks, bei denen UnterstützerInnen aus anderen Filialen manchmal als Streikbrecher eingesetzt werden. Sie erfahren, welche Verbesserungen Betriebsräte erzielen können, sie bekommen mit, dass es überhaupt so etwas wie Betriebsversammlungen gibt und was mit Betriebsvereinbarungen erzielt werden kann.

⁸ Gründe dafür können zum Beispiel Betriebsversammlungen sein oder Filialeröffnungen. Im ersten Fall kommen aus benachbarten Filialen Ersatzkräfte in die Filiale mit der Betriebsversammlung, um den Verkauf aufrechtzuerhalten. Im zweiten Fall helfen Beschäftigte in neuen Filialen mit, bis dort die Arbeitsabläufe eingeübt sind. Dabei sprechen die Beschäftigten auch über ihre Erfahrungen mit Betriebsräten.

Vor diesem Hintergrund können auch die kreativen Aktionen wie Straßentheater, eigene Streiklieder oder -tänze während der Einzelhandelstarifrunde 2013 noch einmal anders bewertet werden (vgl. Kobel 2014). Sie dienten nicht nur dazu, Aufsehen für die Tarifforderungen zu erzeugen und öffentlichen Druck auf die Unternehmen aufzubauen, sondern sie zeigten auch den Beschäftigten, die noch nicht streikten, dass Streiks und kollektive Aktionen für bessere Arbeitsbedingungen nichts Ungewöhnliches sind und Spaß machen können. Das erzeugt eine Art «positiven Sozialneid», wie es ein Interviewpartner formulierte. Die Erfahrung, dass ein Betriebsrat konkrete Verbesserungen mit sich bringt, führt dazu, dass die KollegInnen für sich den Anspruch entwickeln, auch bessere Arbeitsbedingungen haben zu wollen. Diese Ansprüche in der Belegschaft sind mit der Handlungsperspektive verbunden, selbst einen Betriebsrat zu gründen. Sie bleiben daher nicht bloß unerfüllbare Wünsche. Mit der Gründung allein ist es jedoch nicht getan, weil die Geschäftsleitung permanent Einfluss auf die Beschäftigten nimmt und versucht, ihnen die Unternehmenskultur nahezubringen und sie darauf zu verpflichten. Daher ist die beständige Arbeit an der Erneuerung der Ansprüche nötig.

Außerdem erweist sich die vergleichsweise hohe Fluktuation unter den Beschäftigten in den H&M-Filialen als ein doppeltes Problem: Zum einen haben es die Betriebsräte immer wieder mit neu zusammengewürfelten Belegschaften zu tun, die es von einer Zusammenarbeit zu überzeugen gilt. Zum anderen müssen sie immer wieder darüber aufklären, dass viele Errungenschaften auf Kämpfe der Betriebsräte und Beschäftigten zurückgehen und nicht Teil der besonderen Unternehmenspolitik von H&M sind. Dies gerät sonst leicht in Vergessenheit.

Da die Betriebsräte nur begrenzt über Einflussmöglichkeiten verfügen, ist Beharrlichkeit gefragt. Ihr Geheimrezept lautet daher «Geduld, Geduld und nochmals Geduld» (Interview mit Betriebsrätin I vom 7.1.2015). Diese Geduld wiederum ist nur möglich, weil die Betriebsratsstrukturen den Raum für dauerhafte Auseinandersetzungen schaffen. Da gewählte BetriebsrätInnen, die direkt mit den Beschäftigten im Austausch sind, rechtlich relativ geschützt und demokratisch legitimiert sind, fällt es ihnen leichter, sich in langwierige Auseinandersetzungen zu begeben. Inwieweit sich dieses Geduldspiel auszahlt und welche Probleme das Konzept mit sich bringt, soll im nächsten Abschnitt eingehender beleuchtet werden.

Der Erfolg der Organisierungsbemühungen bei H&M lässt sich messen: So wurden seit der Einführung des Patensystems, wie bereits geschildert, mehr als 100 Betriebsräte gegründet. Diese sind darüber hinaus auch der Ausdruck eines viel tiefer greifenden alltäglichen Engagements im Betrieb, das den Herrschaftsmechanismen innerhalb des Unternehmens wirkungsvoll etwas entgegengesetzt. Weil die Gesandten die Neugründungen von Betriebsräten recht eng begleiten, gelingt es den Filialleitungen nur noch selten, unternehmensnahe Betriebsräte zu installieren. Da die Wahlvorstandsmitglieder von der Notwendigkeit ihrer Arbeit überzeugt sind, lassen sie sich auch nicht durch attraktivere Stellen oder eine bevorzugte Behandlung dazu verleiten, auf die Seite der Geschäftsführung zu wechseln. Die enge Zusammenarbeit mit den PatInnen verhindert zudem, dass sie von der vergemeinschaftenden Unternehmenspolitik aufgesogen werden.

Und doch kommt es immer wieder zu heftigen Auseinandersetzungen um die Besetzung von Gremien. Unsere GesprächspartnerInnen berichten von Wahl-Area-Beauftragten, die selbst über die Betriebsratswahlen aufklären wollten und versuchten, eigene Listen zur Wahl zu stellen:

«Natürlich ist man nicht alleine in der Filiale, sondern es gibt diese Wahl-Area-Betreuer. Einen haben wir den «Schlächter von Bamberg» genannt, der war als Betriebsrats-Killer verschrien. Stellen wir uns mal vor, da steht ein Kollege und erzählt: Mensch, ein Betriebsrat ist gut, der tut das und das, und auf

der anderen Seite steht ein Repräsentant des Arbeitgebers. Das waren meistens zwei. Die haben erzählt, ja, klar, wir haben nichts gegen einen Betriebsrat. Aber gebt doch der Filialleitung eine Chance, dass die aus den Fehlern lernen kann. Das ist dieses Machtungleichgewicht.» (Interview mit Betriebsrätin I vom 7.1.2015)

Doch auch ohne Wahl-Area-BetreuerInnen versuchen die Filialleitungen, Einfluss auf die Zusammensetzung der Betriebsräte zu nehmen:

«Es ist typisch, dass es Listen gibt, meistens eine vom Wahlvorstand, mit noch einer anderen vielleicht und noch eine, die eher dem Arbeitgeber gegenüber loyal ist. Also, eine Arbeitgeberliste. Dann gibt es entsprechenden Wahlkampf vorher, der, na ja der zum Teil natürlich ein kleines Ungleichgewicht hat, weil wenn die arbeitgeberfreundlichen mit Ideen kommen, wie auf den Stechkarten Werbung zu machen, dann bekommen die die Mittel bereitwillig zur Verfügung gestellt. Wenn das die Arbeitnehmerliste machen würde, wäre das eher schwierig. Solche Dinge passieren öfters. Wenn dann allerdings in der Filiale die Wahlen vorbei sind und je nachdem, wer gewonnen hat, die Sitze verteilt sind, dann hast du den einen oder anderen, der eben nicht ferngesteuert war, der dann, wenn man in die Arbeit kommt, auch in seiner Aufgabe als Betriebsrat aufgeht und auf einmal die Leute, gegen die sie vorher gewertet haben, vom Wahlvorstand oder andere Kandidaten, dann auch voll hinter dem Betriebsrat stehen.» (Interview mit Betriebsrat D vom 3.2.2015)

Die Betriebsräte schaffen es unserer Einschätzung nach, auch Beschäftigte, die ihnen anfangs kritisch gegenüberstehen, argumentativ von ihrer Sache zu überzeugen. Auch BetriebsrätInnen, die bisher wenig Erfahrung mit den Gegenstrategien der H&M-Geschäftsführung haben, begreifen die Notwendigkeit einer starken Interessenvertretung. Das gelingt unter anderem deswegen, weil die PatInnen und Gesandten ihre Aufgabe ernst nehmen, sich aber niemals als Feinde des Unternehmens sehen, sondern stets betonen, dass sie gerne im Unternehmen sind, dass sie aber für die Interessen der ArbeitnehmerInnen da sind und nicht für die der Geschäftsleitung. So versuchen sie, dem in der vergemeinschaftenden Unternehmenspolitik enthaltenen Vorwurf, wer sich kollektiv organisiert, sei gegen das Unternehmen, zu begegnen. Diese Haltung gegenüber dem Unternehmen hat auch eine Wirkung auf das Verhältnis der Beschäftigten untereinander. Nicht nur die BetriebsrätInnen untereinander sind solidarisch, sie genießen auch großen Rückhalt in der Belegschaft:

«Das liegt an der Solidarität untereinander. Und die kommt sehr stark zum Ausdruck und wird immer stärker. Wir sind nicht immer einer Meinung, ganz im Gegenteil. Wir sind oft sehr kontrovers untereinander. Aber es ist doch eine sehr große Solidarität.» (Interview mit Betriebsrat L vom 20.1.2015)

Sie setzen der Forderung nach Loyalität dem Unternehmen gegenüber (die Kritik kategorisch ausschließt) das Prinzip der Solidarität entgegen, das die Bereitschaft beinhaltet, sich Konflikten und Kontroversen zu stellen. Dies tun sie allerdings nicht nur, wenn sie Betriebsratsgründungen begleiten und unterstützen, sondern auch in ihrer Funktion als

Mitglied des Betriebsrats in ihrer Filiale oder als Gesandte des Gesamtbetriebsrats. Das gelingt, weil die Betriebsräte an die Unternehmenskultur anschließen und diese zumindest in Teilen verändern können. Das ist eine ständige Gratwanderung zwischen der Annahme der Unternehmenskultur und der Veränderung derselben. Ein Ergebnis der gelebten Solidarität ist das hohe Engagement der H&M-Beschäftigten in Streiks:

«Sie [die Streikenden von H&M] haben eine ganz neue Streikkultur auf den Weg gebracht, indem sie eigene Ideen eingebracht haben. Sie haben mit Begeisterung selbst Ideen entwickelt und dadurch neuen Geist und neuen Wind reingebracht und sich Sachen ausgedacht. Zum Beispiel haben sie das angestaubte, veraltete Streiken in eine andere Richtung getrieben, indem sie da gerappt haben.» (Interview mit Betriebsrat L vom 20.1.2015)

Ein weiteres Ergebnis der Solidarität sind Veränderungen bei den Regeln zur Personaleinsatzplanung. Diese war von der Willkür der jeweiligen Filialeitungen abhängig und wurde nur äußerst kurzfristig ausgegeben. Durch gezielte Arbeit der Betriebsräte und eine Beteiligung der Belegschaft konnte erreicht werden, dass die Beschäftigten eine längerfristige Planungssicherheit haben. In Filialen mit aktiven Betriebsräten gibt es nun die Vereinbarung, dass die Einsatzplanung einen Monat im Voraus erfolgen muss. Auch die Stundenlöhnerregelung hat sich dort verbessert. So achten die Betriebsräte darauf, dass Beschäftigte, die auf Basis eines Stundenlohnvertrags arbeiten, eine Mindeststundenzahl zugeteilt bekommen.

Die bisherige Gesamtbetriebsvereinbarung über die Verkleinerung des Ge-

samtbetriebsrats⁹ und der darin geregelte Zuschnitt der Betreuungsgebiete brachten enorme Belastungen mit sich: Da die Betriebsräte versuchen, eine demokratische Rückkopplung sicherzustellen, besuchen sie vor jeder Sitzung des Gesamtbetriebsrats die ihnen zugeordneten Filialen, um zu erfahren, was die Anliegen der Beschäftigten sind. Auch im Anschluss an die Sitzung berichten sie persönlich in jeder Filiale. Da jeder Gesamtbetriebsratsdelegierte für jeweils mindestens drei Filialen zuständig ist, ist dies mit einem enormen Arbeits- und Reiseaufwand verbunden. Die Filialen liegen nämlich keineswegs in einer Region, sondern sind häufig willkürlich im gesamten Bundesgebiet verstreut. So schildern BetriebsrätInnen, dass wegen ihrer Gesandtentätigkeit die übrige Betriebsratsarbeit nicht mehr zu schaffen ist:

«Man hat ja auch im eigenen Gremium sehr, sehr viel zu tun und schafft es oft nicht mehr. Ich muss ja auch meine Arbeit in meinem Betrieb machen. Und wenn ich auch noch Vorsitzende bin, dann muss ich meinen Betriebsrat organisieren, ich habe Sitzungen des Gesamtbetriebsrats, dann bin ich vielleicht noch

in einem Ausschuss oder in einer Tarifkommission, und das musst du alles unter einen Hut bekommen. Und man will ja immer so viel machen wie möglich. Aber das geht einfach nicht. Und dann muss man eben Prioritäten setzen.» (Interview mit Betriebsrätin M vom 15.1.2015)

Durch die Konzentration der Arbeit auf einige Personen kommt es oft zu Konflikten im eigenen Gremium, weil man nicht erreichbar ist, die Arbeit in der Filiale nicht mehr schafft oder in der Freizeit erledigen muss. Das führt dazu, dass die Aktiven an ihre Grenzen geraten.

«Das brennt aus. Und oft bleibt man selber auf der Strecke. Ich habe für mich niemanden, und mir fehlt langsam die Motivation. Ich merke, dass mir langsam die Lichter ausgehen.» (Interview mit Betriebsrätin H vom 9.11.2004)

Die hohe Arbeitsbelastung der Gesandten, insbesondere wenn sie zugleich PatInnen sind, ist ein massives Problem und birgt die Gefahr, dass die entsprechenden Personen aus der Betriebsratsarbeit ausscheiden müssen, weil zu erschöpft sind oder die Aufgaben in der eigenen Filiale vernachlässigen und damit ihre Wiederwahl gefährden.

REFLEXION UND STRATEGIEPLANUNG

Bislang gelang es den Betriebsräten bei H&M nicht, das Gesandten- und Patensystem systematisch zu reflektieren. Zwar gibt es im Gesamtbetriebsrat und im Gesamtbetriebsausschuss stets Berichte über die Arbeit der Gesandten und PatInnen, es fehlt jedoch ein Rahmen für den direkten Austausch. Strategische Diskussionen über die Ausrichtung des Gesamtbetriebsrats und Gesamtbetriebs-

ausschusses und darüber, wie mit dem erweiterten Betriebsratskörper agiert werden könnte, finden immer seltener statt.

«Wir hatten interne Treffen und Schulungen, aber inzwischen ist das aufgrund von Zeitmangel nicht mehr möglich. Es gibt keinen richtigen Austausch mehr und auch keine Diskussionen. Es

⁹ In der neuen Gesamtbetriebsvereinbarung zeichnet sich ein weniger reiseaufwendiger Zuschnitt der Betreuungsgebiete ab.

ist sehr schwierig. Wir sagen immer, wir müssen mehr Betriebsräte gründen, das ist immer das Thema. Aber wir finden keine Leute, weil wir alle einen vollen Terminkalender haben.» (Interview mit Betriebsrätin M vom 15.1.2015)

Ein anderer Betriebsrat meint, dieser Austausch finde heute eher im Alltag statt:

«Es gibt einen Austausch, allerdings im inoffiziellen Rahmen. Also, wir treffen uns beispielsweise nach einer Sitzung des Gesamtbetriebsrats zum Essen und dann sprechen wir über solche Themen. Aber was es nicht gibt, ist eine Art professionelle Begleitung.» (Interview mit Betriebsrat K vom 19.1.2015)

Über Telefonate, regelmäßige Gespräche und E-Mails informieren sich die Mitglieder des Gesamtbetriebsrats gegenseitig. Durch diese informellen Gespräche gibt es Lernprozesse, die allerdings mehr in den individuellen Erfahrungsschatz übergehen. So habe es sich beispielsweise bewährt, bei einer Patin vorgefertigte Materialien wie zum Beispiel Informationen über Gesetze oder Leitfäden zu verwenden, weil so schwierige Beschlussfassungen, die gerade am Anfang nach einer Betriebsratsgründung ein Hindernis darstellen, schnell überwunden werden können. Hingegen schildert eine andere Befragte die Probleme, die sie mit der Verwendung solcher Materialien hatte. Sie hat sich gegen die Verwendung von Materialien entschieden und arbeitet wieder alles mündlich mit den KollegInnen aus. Der Besitz solcher Materialien kann anfangs eine Gefährdung für die Beschäftigten sein, die einen Betriebsrat gründen wollen, da sie vor dem Einsetzen des Wahlvorstands nicht rechtlich abgesichert sind. Entsprechende Materialien machen die Beschäftigten an-

greifbar, sollten sie in den Händen der Geschäftsleitung landen. Dieses Beispiel zeigt, dass zwar aufgrund von Erfahrungen Taktiken entwickelt, diese aber nicht gemeinsam reflektiert werden.

Alle Interviewten finden es notwendig, eine gemeinsame Strategieplanung zu entwickeln. Sie sehen das Fehlen einer solchen als eine Schwäche, die sich nicht nur negativ auf ihre Arbeit als Gesandte, sondern auch auf die Tätigkeit des Gesamtbetriebsrats auswirken würde. Das Problem ist allerdings bei allen ein prall gefüllter Terminkalender. Zum Teil haben sie inzwischen ein Gespür dafür entwickelt, wie sie sich in einer bestimmten Situation am besten verhalten:

«Ich habe mittlerweile so einige Erfahrung und kann den Wahlvorständen sagen: Wenn ihr anfangt, dann werden in der Filiale schnell alle Probleme bei Arbeitszeiten und Urlaub abgestellt, um zu zeigen, dass ein Betriebsrat unnötig ist. Ich kann dann auch oft schon abschätzen, ob es zu Problemen kommen könnte oder nicht. Dazu reicht oft ein Gespräch mit der Filialeitung.» (Interview mit Betriebsrat A vom 16.1.2015)

Gewünscht wird eine engere Zusammenarbeit mit ver.di auch auf Bundesebene. Es gab Anfänge einer systematischen Kooperation in der Paten- und Gesandtenarbeit, diese wurden aber nicht fortgeführt:

«Es gibt auch keinen Austausch über die Strategie mit ver.di. Wir hatten einmal ein Seminar, wie wir uns strategisch aufstellen sollten, das sollte fortgesetzt werden, ist aber bisher auch nicht der Fall gewesen.» (Interview mit Betriebsrätin E vom 14.1.2015)

Hier eröffnet sich der nächste Themenkomplex: die Beziehung der Betriebsräte zur Gewerkschaft.

Die Rolle der Gewerkschaft ver.di beim Aufbau und bei der Umsetzung des Patensystems wird von all unseren GesprächspartnerInnen als eher unbedeutend eingeschätzt. Dennoch wird in den Interviews deutlich, dass von allen eine stärkere Verknüpfung gewünscht wird und die Zusammenarbeit regional stark variiert. Vor allem in Baden-Württemberg ist die Kooperation zwischen den H&M-Beschäftigten und ver.di wohl sehr gut entwickelt. Dort wird erfolgreich versucht, das Patensystem mit der Arbeit von ver.di zu verbinden.

Als ein zentraler Konflikt wird vonseiten der Betriebsräte bei H&M genannt, dass sie selbst sehr schnell der Gewerkschaft gegenüber in einer Art Bringschuld stünden, neue Mitglieder zu werben. Dies halten sie für problematisch, da es in einem Unternehmen wie H&M zuerst einmal notwendig sei, die von den Beschäftigten verinnerlichteten Prinzipien der vergemeinschaftenden Unternehmenspolitik aufzubrechen, bevor überhaupt ein gewerkschaftliches Bewusstsein entstehen könne. Diese Zeit und diesen Raum gestehe ver.di in der Regel nicht zu:

«Manchmal ist das erste, was ein Sekretär zu mir sagt: «Ich bin zwar da für euch, aber ihr müsst mehr Mitglieder werben. Je mehr Mitglieder ihr bringt, desto mehr Zeit kann ich in euch investieren.» So kann ich aber nicht mit einem neu gewählten Betriebsrat arbeiten. Die haben am Anfang ganz andere Probleme und Sorgen. Hinterher, wenn ein Betriebsrat lange genug besteht, kann ich mich um die Mitglieder kümmern. Aber diese Leute haben jahrelang eine ganz andere Tortur mitgemacht, die haben ganz andere Sorgen und Pri-

oritäten.» (Interview mit Betriebsrätin M vom 15.1.2015)

Dabei reflektieren die H&M-BetriebsrätInnen sehr wohl die Sachzwänge, mit denen die GewerkschaftssekretärInnen zu tun haben. Viele sind selbst bei ver.di aktiv und wissen um die finanziellen und organisatorischen Schwierigkeiten der Gewerkschaft. Es komme vor, dass sich der/die lokale Sekretär/in auf den Prozess einlasse und akzeptiere, dass es Zeit braucht, ehe ein Bewusstsein für gewerkschaftliche Themen bei den Beschäftigten entsteht. Genauso oft komme es aber vor, dass SekretärInnen diese Zeit nicht gewähren wollten oder könnten. Die H&M-Aktiven sehen es als problematisch für die Betriebsarbeit an, dass ver.di kaum Ressourcen vorab zur Verfügung stelle, vor allem deswegen, weil somit das Potenzial, das nach ihrer Meinung im Betrieb existiert, nicht ausgeschöpft würde:

«Wenn du einen geringen Organisationsgrad hast, bedeutet das natürlich, dass du mit der Zeit immer weniger Betreuer hast. Und dann ist es wirklich richtig teuflisch, da macht sich der Betriebsrat auf Betriebsversammlungen über die Gewerkschaft lustig. Nicht weil es böse Menschen sind, sondern weil sie sagen, jetzt haben wir ihn wieder eingeladen, hierher zu kommen, und er kommt nicht beziehungsweise er meldet sich nicht. Man nennt ihn das Phantom. Man hat so eine ganz blöde Situation: Da lacht der Betriebsrat gemeinsam mit der Filialleitung über das Phantom. Dann bin ich dort und versuche die Sache zu retten und zu sagen, na ja, also etwas dürft ihr nicht vergessen als ver.di-Mitglied. Dann bekenne

ich mich, damit es nicht so abstrakt ist. Ich bezahle ja Beiträge, damit ich betreut werde. Wenn hier kein Mitglied ist und ver.di würde uns betreuen und seine Zeit für Nichtmitglieder verwenden, obwohl ich Mitgliedsbeiträge zahle, dann muss man sich als Betreuer natürlich rechtfertigen. Dann kommt der berechtigte Einwand, wogegen man nichts sagen kann: Wenn sie aber Mitglieder gewinnen wollen, dann müssen sie in Vorleistung treten. Ja, das ist natürlich ein Argument, das ist tödlich, hätte ich jetzt fast gesagt, weil die da ja auch Recht haben.» (Interview mit Betriebsrat K vom 19.1.2015)

Der zitierte Betriebsrat beschreibt das Dilemma, das aufgrund der unterschiedlichen Erwartungen der Gewerkschaft und denen der Beschäftigten im Betrieb entsteht, sehr präzise. Gewerkschaftlich orientierte BetriebsrätInnen und PatInnen sind sich dieses schwierigen Verhältnisses sehr wohl bewusst und versuchen, in ihrer Arbeit eine Brücke zwischen beiden Seiten zu bauen. Alle unsere GesprächspartnerInnen haben einen engen Bezug zu ver.di. Sie alle haben die Erfahrung gemacht, dass die Widersprüche, denen sie in ihrer alltäglichen Arbeit als Beschäftigte von H&M ausgesetzt sind, nicht nur sie allein betreffen. Ihnen ist auch bewusst, dass sich diese Probleme nicht allein lösen lassen, sondern dass ein Raum entstehen muss, in dem diese Widersprüche als gemeinsame Erfahrung benannt werden können und in dem man sich organisieren und eine Gegenstrategie entwickeln kann. Aus ihrem eigenen Erfahrungsschatz sprechen sie ihre KollegInnen im Betrieb an und machen Gewerkschaft als etwas Konkretes, das mit ihren Lebenszusammenhängen verbunden ist, erfahrbar. Dies ist ihrer Ansicht nach auch ein entscheidender Vorteil

gegenüber den hauptamtlichen GewerkschaftssekretärInnen:

«Oft kommen die Gewerkschafter über die Staubsaugervertreeterschiene und erzeugen sofort eine Antipathie und auch eine Antihaltung. Das Schlimmste ist, wenn man gewerkschaftlich mit den Kollegen redet. Das verstehen die nicht. Man muss von der konkreten Lebenswirklichkeit ausgehen. Was schwierig ist. Ver.di hat da keine Chance.» (Interview mit Betriebsrat D vom 3.2.2015)

Ein Gewerkschaftssekretär sieht das Problem auch darin, dass manche SekretärInnen keine Erfahrung mit H&M hätten.

«Für die ist das eine fremde Welt, die müssen sich erst daran gewöhnen, wie der Arbeitgeber auftritt, der ja gut ausgebildet ist im Konflikt. Da gibt es dann Leute mit einem mehr oder weniger glücklichen Händchen.» (Interview mit ver.di-Sekretär II vom 22.1.2015)

Die Betriebsräte dagegen denken, dass sie es schaffen können, den KollegInnen bestimmte Zusammenhänge zu erklären und nahe zu bringen. Dies liege daran, dass sie eine «gemeinsame Sprache» sprächen (Interview mit Betriebsrat O vom 19.2.2015). Damit ist unserer Ansicht nach allerdings nicht Authentizität gemeint, vielmehr kennen sie die Unternehmenskultur. In ihrer Arbeit setzen sie sich mit den Herrschaftsmechanismen dieser Kultur auseinander und versuchen, sie zu verändern. Aus dieser Arbeit heraus ist es ihnen möglich, präziser mit den KollegInnen zu kommunizieren.

Es gibt allerdings bei allen Interviewten ein sehr hohes Interesse daran, dass ver.di in den Organisationsprozess bei H&M mehr eingebunden ist. Das Interesse begründen sie mit ihrem eigenen gewerkschaftlichen Engagement als BetriebsrätInnen. Sowohl ihre Arbeit als

auch ver.di profitiere von einer engen Zusammenarbeit. Auch ver.di-SekretärInnen erachten ein abgestimmtes Vorgehen zwischen ihnen und den Gesandten als sinnvoll:

«Nur so gibt es eine dauerhafte Betreuung. Das können Gesandte allein gar nicht leisten, dazu braucht es ver.di. Wenn es gelingt, dass der Sekretär von Anfang an dabei ist, dann ist es immer leichter, ver.di im Betrieb zu verankern. Nachher wird es schwierig.» (Interview mit ver.di-Sekretär I vom 22.1.2015)

Abgesehen davon halten es die BetriebsrätInnen ohnehin für wichtig, dass den Beschäftigten vermittelt wird, wie wichtig gewerkschaftliche Organisation ist:

«Ich war auf einer ersten Betriebsversammlung als Gesandte des neuen Betriebsrats. Und da hat dann die Gewerkschaftssekretärin erklärt, wie und was Gewerkschaft eigentlich so ist und wie das funktioniert. Sie kam über Bildung. Also dadurch, dass man zeigt, was das für eine Bedeutung hat. Und wenn man das macht und zeigt, warum das wichtig ist, dann hat man auch Erfolg. Weil letzten Endes brauche ich die gewerkschaftliche Organisation, weil sie es ist, die einen Schutz bietet und die überhaupt einen Tarifvertrag am Leben erhält und nicht der Betriebsrat.» (Interview mit Betriebsrätin I vom 7.1.2015)

Und die Strategie der Betriebsräte scheint hier auch zu fruchten: Ver.di hat inzwischen fast 3.000 Mitglieder bei H&M – der Organisationsgrad liegt mit mehr als 20 Prozent etwa doppelt so hoch wie im Branchendurchschnitt.

Insgesamt, so die Einschätzung nach den von uns geführten Interviews, könnte das Potenzial dieses Systems jedoch noch besser genutzt werden, wenn die Erfahrungen der H&M-Betriebsräte sys-

tematischer in die Betreuungsarbeit von ver.di einfließen würden und gemeinsame Strategiebildungsprozesse von Gewerkschaft und Betriebsräten auf unterschiedlichen Ebenen angestoßen würden. Dies könnte beide Seiten gleichermaßen stärken. Ver.di hat im Vergleich zu den BetriebsrätInnen einen viel schwierigeren Zugang zu den Beschäftigten und ist deswegen auf eine Zusammenarbeit mit den BetriebsrätInnen angewiesen. Die PatInnen haben ein besseres Verständnis, wie sie unter den Rahmenbedingungen einer vergemeinschaftenden Unternehmenskultur Dinge verändern können und wie es gelingen kann, kollektive Interessenvertretung in einem Arbeitsklima erfahrbar und lebbar zu machen, das darauf basiert, dass Konflikte eigentlich nicht ausgetragen werden dürfen.

Ver.di werde, so die Einschätzung unserer GesprächspartnerInnen, von den Beschäftigten bislang als Organisation erlebt, die recht kurzfristig denkt und vor allem Mitgliedergewinnung im Sinn habe, während die Gestaltung betrieblicher Strategien mit den Betriebsräten und Beschäftigten zu wenig entwickelt sei. Dagegen sei die Perspektive der PatInnen auf eine langfristige Organisierung ausgerichtet und auf den Aufbau aktiver Betriebsratsstrukturen. Gleichzeitig würden die Betriebsräte aus einer besseren Verankerung ihrer Arbeit in ver.di Nutzen ziehen, da gemeinsam mit der Gewerkschaft bestehende Probleme des Patensystems angegangen werden könnten und somit die betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung weiter gestärkt würde. Dass ein Ansatz wie der der H&M-Betriebsräte auf lange Sicht erfolgreich aktive gewerkschaftliche Strukturen hervorbringen kann, wird bislang,

so der Eindruck der von uns Befragten, innergewerkschaftlich noch zu wenig berücksichtigt. «Aber da müssen wir als

Mitglieder dran arbeiten», so eine Betriebsrätin (Interview mit Betriebsrätin M vom 15.1.2015).

ANALYSE UND DISKUSSION DER ZENTRALEN FORSCHUNGSFRAGEN

Eingangs haben wir behauptet, dass die Selbstorganisation der Beschäftigten bei H&M sich von Organizing-Projekten und Kampagnen in einigen wichtigen Punkten unterscheidet und auf Grundlage dieser Erfahrungen gängige Annahmen und Forschungsansätze in Deutschland zur Erneuerung der Gewerkschaftsbewegung kritisch hinterfragt werden können.

Mit ihrer kreativen Nutzung institutioneller Rahmenbedingungen gelang es ihnen als BetriebsrätInnen und GewerkschafterInnen, nachhaltig organisatorische Macht aufzubauen. Sie nutzten die rechtlichen Rahmenbedingungen des Betriebsverfassungsgesetzes aus, um eine lebendige betriebliche Interessenvertretung zu etablieren, die sich nicht darin erschöpft, nach dem rechtlich Machbaren zu fragen, sondern nach dem, was betriebs- und gewerkschaftspolitisch erkämpft werden kann. Anstatt organisatorische Macht bloß eng als Macht einer Gewerkschaft zu fassen, möchten wir vor dem Hintergrund der Arbeit der H&M-Betriebsräte an dieser Stelle noch einmal auf den Forschungsansatz von Beverly Silver (2005: 30) verweisen: Sie begreift Gewerkschaften und Arbeiterparteien als kollektive Arbeiterorganisationen, die wichtige Formen von organisatorischer Macht (*associational power*) darstellen. Sie betont aber auch, dass es noch andere Ansätze der Organisierung

gibt, die eine solche Macht hervorbringen können. Für uns steht die Betriebsratsarbeit bei H&M für solche Ansätze, da sie es den Beschäftigten trotz schwieriger Rahmenbedingungen ermöglicht, sich zusammenzuschließen, gemeinsame Interessen zu formulieren und durchzusetzen.

Zumeist liegt der Fokus in gewerkschaftlichen und wissenschaftlichen Kreisen auf dem gewerkschaftlichen Apparat als dem Ort, von dem die Erneuerung der Arbeiterbewegung ausgehen soll. Daher finden die Erfahrungen und Errungenschaften des Patensystems bei H&M sowie die Handlungsorientierungen der Betriebsräte dort zu wenig systematische Beachtung. Dies ist nicht nur aus wissenschaftlicher Perspektive problematisch, aus gewerkschaftlicher Sicht ist es geradezu fatal. Dribbusch (2003) hat schließlich die Bedeutung hervorgehoben, die aktive, gewerkschaftlich orientierte Betriebsräte für den Aufbau gewerkschaftlicher Strukturen im Einzelhandel haben.

In einem vorletzten Schritt werden wir nun die bei H&M gemachten Erfahrungen in Beziehung zu den anfangs skizzierten Organizing-Debatten und den von uns formulierten Kritikpunkten setzen. Zu Erinnerung: Wir hatten den einseitigen Fokus auf die Gewerkschaften und hauptamtliche OrganizerInnen als strategische Akteure bemängelt sowie die

unzureichende Auseinandersetzung mit betrieblichen Herrschaftsmechanismen. Zudem haben wir Fragen zur Nachhaltigkeit von «Organizing-Projekten» aufgeworfen.

Gewerkschaften und Betriebsräte als Handlungsraum

In Anlehnung an Weischer (1988: 10 ff.) begreifen wir Betriebsräte und Gewerkschaften als Räume der Produktion von Deutungen über die betriebliche Welt. Wichtig ist, dass dies noch keine Auskunft darüber gibt wie diese Räume ausgefüllt werden. Während beispielsweise Ingrid Artus (2008a u. 2008b) Fälle nennt, in denen Betriebsräte und GewerkschafterInnen Teil der Reproduktion der vergemeinschaftenden Unternehmenspolitik sind, werden die Räume von den Betriebsratsmitgliedern bei H&M anders besetzt. Dieser Aspekt ist lange Zeit in der Forschung vernachlässigt worden, allerdings nähern sich jüngere Arbeiten diesem Problem erneut an. So heben Nachtwey und Wolf (2013) die Bedeutung deliberativer Strukturen für die betriebliche und gewerkschaftliche Arbeit hervor. Diese bieten Gelegenheit für Diskussionen über die Ausrichtung der Arbeit sowie über Strategieplanung und Lernprozesse.

Der informelle Austausch über das Patensystem sowie die Berichte auf den Sitzungen des Gesamtbetriebsrats können als solche Strukturen begriffen werden. Allerdings geht die Praxis der BetriebsrätInnen bei H&M unserer Einschätzung nach noch weiter: Sie leisten einerseits die beständige Kollektivierung von Konflikten und bieten so den Beschäftigten alternative Deutungen und Praxen für erlebte Konflikte und Probleme am Arbeitsplatz und schaffen somit die Vorausset-

zung dafür, überhaupt kollektiv darauf reagieren zu können. Sie eröffnen Räume, in denen solidarische Handlungsorientierungen und Forderungen entwickelt und formuliert werden können. Erst damit wird eine wirkungsvolle Gegenwehr möglich.

Dies geschieht nicht auf der Grundlage von rein rationalen Überlegungen, sondern als Verbindung von Denken, Emotionen und Handlungen. Die Betriebsräte bei H&M haben dies erkannt und kämpfen nicht etwa nur für rechtliche Mitbestimmungsmöglichkeiten, sondern bieten auch Räume, sich zusammen mit anderen mit den eigenen Arbeits- und Lebensbedingungen zu befassen. Dies geschieht im Konflikt und in Diskussionen und erfordert von allen Beteiligten die Bereitschaft zur Kritik und zum solidarisches Umgang. So können sie Strategien für die Verbesserungen von Arbeitsbedingungen entwickeln.

Die bisherigen individualisierten Deutungen von Konflikten oder fehlende Anspruchshaltungen werden in einer Auseinandersetzung zwischen Betriebsräten und Beschäftigten kritisiert. Die Betriebsräte vertreten nicht einfach gegebene Interessen – so als könnten die wahren Interessen einfach im Gespräch erfragt werden –, sondern entwickeln gemeinsam mit den Beschäftigten Forderungen, die sie durchsetzen möchten. Die Arbeit der PatInnen und Gesandten zeigt anschaulich, dass ebenfalls untersucht werden muss, inwiefern es Gewerkschaften gelingt, diese Räume auszufüllen, damit solidarische Handlungsorientierungen entstehen können.

Die PatInnen und Gesandten spielen in diesem Prozess eine besonders wichtige Rolle. Sie agieren neben den bereits bestehenden Betriebsräten als Produzen-

tlinnen von betrieblicher Öffentlichkeit und schaffen Erfahrungshorizonte, um Erlebtes einzuordnen und zu bewerten. Damit entstehen im Gegensatz zur Unternehmenskultur alternative Deutungs- und Handlungsmuster, die elementar sind für den Aufbau betrieblicher Gegenmacht. Ihre Aufgabe ist es, die individuellen Alltagserfahrungen der Beschäftigten aufzugreifen, ernst zu nehmen und die von ihnen geäußerten Anliegen und Probleme so zu wenden und zu fassen, dass sie in einer kollektiven Form verhandel- und bearbeitbar werden. Dabei kann unserer Einschätzung nach auch von einem Prozess der Selbstorganisation gesprochen werden: Es gibt eine Beziehung zwischen BetriebsrätInnen, Gesandten und Belegschaft, die beständig erneuert werden muss und auf dem Engagement aller Akteure beruht, nicht etwa allein darauf, dass institutionelle Macht genutzt wird.

Die H&M-BetriebsrätInnen handeln somit nicht nur als TrägerInnen von institutioneller Macht und von Mitbestimmung, sondern schaffen erst die Voraussetzungen dafür, dass im Unternehmen überhaupt organisatorische Macht aufgebaut werden kann. Ohne die lebendige Verbindung der Gesandten zu den Beschäftigten ist ihre Arbeit und die der Betriebsräte nicht denkbar, weil die Unternehmensleitung von H&M kollektive Interessenvertretung weiterhin als überflüssig darstellt und darauf abzielt, diese Haltung auch im Denken der Beschäftigten zu verankern. Hier zeigt sich eine besondere Verbindung von institutioneller und organisatorischer Macht. Die Betriebsräte schaffen Räume für kollektive Organisierung, Diskussion und kritische Solidarität. Es sind Räume, in denen Interessen formuliert und entwickelt werden

können und in denen zumindest potenziell anders über die eigene Arbeit nachgedacht und anders in den Arbeitsverhältnissen gehandelt werden kann.

Die Reproduktion betrieblicher Herrschaft und die Reaktionen von Gewerkschaften und Betriebsräten

Das Beispiel H&M zeigt eindrucksvoll, wie Herrschaftsmechanismen in modernen kapitalistischen Unternehmen funktionieren und dass sich gewerkschaftliche und betriebliche Strategien mit diesen Herrschaftsmechanismen auseinandersetzen müssen. Anhand von H&M lässt sich verdeutlichen, wie einerseits Repression gegen Betriebsräte und aktive Betriebsratsmitglieder funktioniert, andererseits wie Herrschaft in modernen Unternehmenskulturen reproduziert wird. In der Forschung wird bislang die Frage, wie sich betriebliche Herrschaftsmechanismen auf die kollektive Interessenvertretung auswirken, vernachlässigt. Dort wo sie thematisiert werden, liegt der Fokus meist auf direkter Repression gegen Betriebsräte und GewerkschafterInnen (vgl. Rügemer/Wigand 2014). Dies ist auch notwendig. Allerdings müsste auch untersucht werden, wie vonseiten der Geschäftsleitungen und der unmittelbar Vorgesetzten im Alltag Zustimmung unter den Beschäftigten für eine bestimmte Unternehmenspolitik und Arbeitsorganisation erzeugt wird und wie sie Maßnahmen gegen Betriebsräte und GewerkschafterInnen legitimieren. Wie gelingt es ihnen, in den Köpfen der Beschäftigten die Vorstellung zu verankern, kollektive Interessenvertretung sei unnötig? Dies wirft weitere Fragen auf, unter anderem die, wie Unternehmenskulturen von den Beschäftigten mitgetragen und reproduziert werden

und wie Alternativen zu bisherigen Handlungsorientierungen entwickelt werden können. Bislang wird diese Perspektive in der Literatur zu gewerkschaftlicher Erneuerung nicht ausreichend berücksichtigt, obwohl es durchaus eine Reihe Forschungsarbeiten zu dem Thema gibt (vgl. Artus 2008a u. 2008b; Matuschek et al. 2008).

Bereits Oskar Negt und Alexander Kluge (1972) vertraten die Ansicht, dass die Bereitschaft von Beschäftigten, sich den Funktionsweisen kapitalistischer Unternehmen anzupassen, nicht einfach vorausgesetzt werden kann. Vielmehr müsse diese Bereitschaft beständig neu erzeugt werden. Dies geschehe, indem bestimmten Erfahrungen die Berechtigung abgesprochen und Handlungsweisen, die dem Gelingen des Arbeitsprozesses dienlich sind, gefördert würden und im Arbeitsprozess Erlebtes in Unternehmenskulturen so bearbeitet würde, dass es nicht zur Herausbildung von kollektiven widerständigen Handlungsweisen kommt. Dabei verbinden sie die Frage, wie Organisationsformen beschaffen sein müssten, um eine andere Deutung von Konflikten zu ermöglichen, mit der Frage, wo in den bestehenden Organisationsformen Räume für andere Deutungen und andere Praktiken entstehen könnten. In einer solchen Perspektive bilden Repressionen gegenüber Beschäftigten und die Erzeugung von Zustimmung in den Belegschaften keinen Gegensatz, sondern können als Teil einer spezifischen Unternehmenskultur untersucht werden.

Welches sind nun im Einzelnen die Bedingungen dafür, dass kollektives Handeln möglich wird? Nachtwey und Wolf (2013: 197 ff.) etwa beschreiben, dass die Herausbildung von Aktivistengrup-

pen oftmals von Zufällen und politischen Konjunkturen beeinflusst wird. Das Besondere am Fall von H&M ist allerdings, dass es den Aktiven dort gelungen ist, sich von solchen Zufällen bis zu einem gewissen Grad unabhängig zu machen. Es ist ihnen gelungen, ein Bewusstsein darüber zu schaffen und zu erhalten, dass Konflikte mit der Geschäftsleitung ausgetragen werden müssen und dass es hierfür einer kollektiven Organisation und der Betriebsratsarbeit bedarf. Sie erneuern beständig in ihrer Arbeit ihre kollektive Handlungsfähigkeit, weil sie den betrieblichen Herrschaftsmechanismen, die kollektive Gegenwehr schwächen oder ganz verhindern sollen, entgegenwirken. Ausgangspunkt war der Versuch einzelner BetriebsrätInnen, der organisierten Macht des Unternehmens, mit der sie im Arbeitsprozess ständig zu tun haben, etwas entgegenzusetzen, und ein kollektiver Reflexionsprozess darüber, wie genau das Unternehmen die Beschäftigten «regiert». Voraussetzung für den Aufbau von Handlungsfähigkeit aufseiten der Beschäftigten war also einerseits ein besseres Verständnis der betrieblichen Herrschaftsmechanismen und andererseits das Sammeln von Erfahrungen, wie man sich gegen diese wehren kann.

Die vergemeinschaftende Unternehmenspolitik, mit der die Beschäftigten bei H&M konfrontiert sind, ist, wie bereits erwähnt, kein Einzelfall. Managementkonzepte, die darauf beruhen, gemeinschaftliche Elemente für die Durchsetzung von Unternehmenszielen zu nutzen, sind weit verbreitet. Da dieses Prinzip Tag für Tag im Betrieb zur Anwendung kommt, müssen Handlungsansätze und -perspektiven, die für andere Ziele und Interessen stehen, auch beständig

verteidigt und erneuert werden. Wie dies aussehen kann, zeigt das Beispiel der Arbeit der H&M-Betriebsräte: Es ist ihnen bereits gelungen, bestimmte Aspekte der Unternehmenskultur zu verändern. Während es der Geschäftsleitung von H&M vor allem darum geht, die individuellen Fähigkeiten und die Persönlichkeiten der Beschäftigten für das Unternehmen verwertbar zu machen und kollektive Auseinandersetzungen zu behindern, entwickeln die Betriebsräte eine Arbeitsweise, die die Probleme und Handlungen der Beschäftigten umfassend aufgreift und gemeinsam mit ihnen andere Deutungen und Praxen entwickelt, um mit Konflikten offensiv umgehen zu können. Sie versuchen, die Beschäftigten zu stärken, zu ermutigen und bei ihnen eine Anspruchshaltung in Bezug auf ihre eigenen Arbeitsbedingungen zu erzeugen.

Dies funktioniert nur über eine lebendige und transparente Diskussionskultur und Arbeitsweise und dadurch, dass sie das für die Unternehmenskultur von H&M so typische Harmoniebestreben und den Versuch, Probleme und Unzufriedenheiten zu individualisieren, kritisieren. Sie fordern ein anderes Verhalten von den Beschäftigten ein und weigern sich, stellvertretend für die Beschäftigten zu handeln. Dafür nutzen sie geschickt bestehende Diskussions- und Handlungsspielräume aus und erweitern diese. Sie arbeiten an der Herausbildung einer kritischen betrieblichen Öffentlichkeit, in der die Erfahrungen der Beschäftigten diskutiert, wertgeschätzt und reflektiert werden können. Dies ist nicht bloß Bedingung für kollektives Handeln in Streiks oder Aktionen, sondern erzeugt selbst Veränderungsdruck auf das Unternehmen, weil die Zustimmung in der

Belegschaft für die Unternehmenspolitik schwindet.

Diese Aspekte sind unserer Einschätzung nach für eine kritische Gewerkschaftsforschung äußerst relevant. Es sollte daher viel stärker der Frage nachgegangen werden, wo in der Gewerkschafts- und Betriebsratsarbeit alternative Erfahrungen gemacht werden können, die über die bestehenden Verhältnisse hinausweisen. Damit dies nicht eine abstrakte Hoffnung bleibt, braucht es eine Analyse der betrieblichen Herrschaftsmechanismen. Die von Hans-Jürgen Urban (2013) und anderen AutorInnen geforderte Erneuerung gewerkschaftlicher Kapitalismuskritik bleibt dann nicht nur programmatisch, sondern findet in der alltäglichen Arbeit zumindest in Ansätzen statt als kritische Auseinandersetzung mit den Funktionsweisen des Unternehmens und der Entwicklung alternativer Handlungsweisen, die auf die kollektive Austragung von Widersprüchen und Selbstermächtigung zielen.

Der Aspekt Nachhaltigkeit: Wie stehen die Erfahrungen und Praxen den Organizing-Konzepten gegenüber?

Im Gegensatz zu Organizing-Projekten wurde die Organisierung der Beschäftigten bei H&M weder von außen von hauptamtlichen GewerkschafterInnen oder OrganizerInnen angestoßen, noch wurden die Betriebsratsgründungen kampagnenförmig begleitet. Die Aktivitäten gingen von den Beschäftigten aus: zunächst von einzelnen, besonders aktiven BetriebsrätInnen, später initiiert, systematisiert und koordiniert durch den Gesamtbetriebsrat, ohne allerdings die Autonomie der PatInnen zu beschneiden. Der Gesamtbetriebsrat sowie die

betrieblichen Interessenvertretungen vor Ort standen einem Aufbau von aktiven Interessenvertretungen und Organisationsmacht nicht im Weg, sondern waren vielmehr zentrale Bedingung dafür. Dies zeigt sich auch in dem stark entwickelten gewerkschaftlichen Bewusstsein der PatInnen. Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit sind in dieser Perspektive notwendigerweise miteinander verbunden, weil nur mit dieser Verknüpfung die Arbeits- und Lebensbedingungen der Beschäftigten wirksam verbessert werden können.

Das Patensystem bewirkt, dass sich die BetriebsrätInnen und aktiven GewerkschafterInnen bei H&M selbst als OrganisatorInnen von kollektiver Gegenwehr und als diejenigen begreifen, die für das strategische Vorgehen bei Arbeitskämpfen zuständig sind – ein zentrales Moment für den Erfolg von Gewerkschafts- und Betriebsratsarbeit. Letztlich sind die PatInnen und Gesandten nichts anderes als kontinuierlich vor Ort arbeitende OrganizerInnen, die ihre KollegInnen unterstützen und dazu befähigen wollen, Konflikte kollektiv und erfolgreich auszutragen. Dabei haben die PatInnen ein für die Beschäftigten nachvollziehbares Eigeninteresse an der Gründung eines Betriebsrats und mehr aktiven KollegInnen: Eine bessere Organisation in allen Filialen des Konzerns ermöglicht es, Konflikte mit dem Unternehmen erfolgreicher auszufechten, und wirkt somit auch positiv auf die Betriebsratsarbeit in der eigenen Filiale zurück.

PatInnen teilen ihre eigenen Erfahrungen als H&M-Beschäftigte mit ihren KollegInnen und machen diese zum Ausgangspunkt kollektiver Organisation. Sie sind selbst mit den Widersprüchen der Arbeit bei H&M konfrontiert und können diese

Erfahrungen in den Prozess des Aufbaus von Betriebsräten und gewerkschaftlichen Strukturen einbringen. Für sie geht es nicht nur um eine Kampagne oder ein Projekt, sondern um einen Konflikt, der unmittelbar in ihrer betrieblichen Wirklichkeit von ihnen und den KollegInnen ausgetragen wird. Das wiederum lässt die Betriebsräte mit einer anderen Logik vorgehen, als das bei Organizing-Kampagnen der Fall ist. Entgegen der Annahme, «Kampagnen können gar nicht erfolglos sein» (Hinz/Wohland 2013: 109), ist jeder Schritt in einer betrieblichen Auseinandersetzung für die Beschäftigten riskant, weil ihnen Repressalien drohen und Niederlagen mit weitreichenden negativen Konsequenzen für sie verbunden sein können, was bei der Planung und Durchführung von Kampagnen häufig nicht ausreichend berücksichtigt wird. Da die BetriebsrätInnen von H&M eine andere Sicht auf die spezifische betriebliche Situation und Konstellation haben, agieren sie mit einem erhöhten Konflikt- und Risikobewusstsein.

Ihre Arbeit ist zudem darauf ausgerichtet, betriebliche Interessenvertretung auf Dauer zu stellen. Während bei Organizing-Kampagnen häufig erst nach deren (erfolgreichem) Abschluss darüber nachgedacht wird, wie erkämpfte Ergebnisse sowie aufgebaute Kontakte und Beziehungen gesichert werden können, ist der Aufbau von nachhaltigen Strukturen der kollektiven Interessenvertretung eines der zentralen Ziele der Betriebsratsarbeit bei H&M. Den Betriebsräten geht es um eine langfristige Perspektive, darum, ihren Einfluss und organisatorische Macht Stück für Stück zu erweitern. Ihr «Organizing» ist ein anhaltender Prozess, etwas, das ständig in kritischer Auseinandersetzung mit der Unternehmens-

kultur vorangetrieben und erneuert werden muss. Ihre Basis dafür sind die vielen aktiven BetriebsrätInnen und der große Kreis von PatInnen und Gesandten und anderen gewerkschaftlich aktiven KollegInnen, die sie in den letzten Jahren aufgebaut haben. Erst wo dies gelingt, kann von Nachhaltigkeit gesprochen werden. Bei gewerkschaftlichem Organizing und der damit einhergehenden Kampagnenorientierung kommen diese Punkte – wie die Herausbildung eines stabilen Kreises von Aktiven und die Schaffung von Räumen und langfristigen Strukturen, die einen kontinuierlichen Austausch und alternative Handlungsorientierungen ermöglichen – in der Regel viel zu kurz.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Die Erfahrungen der BetriebsrätInnen bei H&M verdienen besondere Aufmerksamkeit, weil sie wertvolle Perspektiven für die Gewerkschaftsarbeit liefern. Entgegen der Annahme, dass prekäre Arbeitsverhältnisse per se zu Passivität führen (vgl. Bourdieu 2000: 103 ff.), haben die Beschäftigten von H&M eigenstän-

dig und gegen Widerstände aus dem Unternehmen eine beeindruckende Anzahl von Betriebsräten gegründet, eine aktive betriebliche Interessenvertretung ins Leben gerufen und gewerkschaftliche Strukturen aufgebaut. Die Patenarbeit der H&M-Betriebsräte begann vor über zehn Jahren, die Betriebsräte passten das Konzept im Laufe der Zeit veränderten Gegebenheiten an und hielten es auf diese Weise lebendig. Mit ihrer kreativen Nutzung institutioneller Rahmenbedingungen gelang es ihnen als BetriebsrätInnen und GewerkschafterInnen, nachhaltig organisatorische Macht in einem Bereich aufzubauen, der von filialisierten Strukturen und prekärer Beschäftigung geprägt ist. Sie nutzten die rechtlichen Rahmenbedingungen des Betriebsverfassungsgesetzes, um eine betriebliche Interessenvertretung aufzubauen, die sich nicht darin erschöpft, nach dem rechtlich Machbaren zu fragen, sondern sich daran orientiert, was betriebs- und gewerkschaftspolitisch erkämpft werden kann.

HERAUSFORDERUNGEN FÜR DAS PATEN- UND GESANDTENSYSTEM

Die Betriebsratsarbeit bei H&M, die wir in dieser Studie als ein erfolgreiches Beispiel gewerkschaftlicher Organisation dargestellt und diskutiert haben, steht aber auch vor einer Reihe von recht schwierigen Herausforderungen. Die meisten davon sind in den vorangegangenen Kapiteln bereits schon einmal angesprochen und von unseren InterviewpartnerInnen thematisiert worden. Die folgende Liste stellt den Versuch dar, die aus gewerkschaftlicher Sicht wichtigs-

ten noch einmal auf den Punkt zu bringen, als Grundlage für eine weitere Diskussion.

1. Viele der Gesandten und PatInnen sind überlastet: Sie sind Teil des Gesamtbetriebsrats, betreuen ihre «verheirateten» Filialen, sind womöglich Teil des Gesamtbetriebsausschusses und arbeiten als BetriebsrätInnen in ihren Filialen. Zudem haben sie oftmals noch zusätzliche gewerkschaftliche Funktionen. Dies bringt sie schnell an persönliche Grenzen. Die

Arbeit wird zur Belastung für private Beziehungen und für die Familie. Gleichzeitig geraten sie in ihrer eigenen Filiale oftmals unter Rechtfertigungsdruck, wieso sie so wenig Zeit für die Interessenvertretung und Arbeit vor Ort haben. Schlimmstenfalls werden sie dann in ihrer eigenen Filiale nicht mehr gewählt. Hier zeigt sich ein fast schon klassisches Problem politischen und gewerkschaftlichen Engagements: Viele der AktivistInnen stehen ständig kurz vor einem regelrechten Burn-out. Von diesem Problem berichten die BetriebsrätInnen bei H&M bereits sehr früh (vgl. Köhnen 2006: 56).

2. Es gibt eine große Fluktuation unter den Beschäftigten, was bedeutet, dass BetriebsrätInnen und aktive KollegInnen in ihrer Überzeugungsarbeit nie nachlassen dürfen. Es geht darum, immer wieder die richtige Ansprache für die «Neuen» zu finden. Problematisch ist eine hohe Fluktuation auch dahingehend, dass neuen Beschäftigten immer wieder erklärt werden muss, dass Errungenschaften in der Vergangenheit erkämpft worden und Ergebnis kollektiver Auseinandersetzungen sind und nicht vonseiten des Unternehmens großzügig gewährt werden, wie dies von der Geschäftsleitung immer wieder dargestellt wird.

3. Das enorme Wachstum der Zahl der Betriebsräte stellt den Gesamtbetriebsrat und die aktiven Beschäftigten vor die Herausforderung, die Zusammenarbeit zu koordinieren. Dies nimmt viel Zeit in Anspruch, die zum Beispiel fehlt, um die Patenstrategie weiterzuentwickeln oder andere Projekte systematisch in Angriff zu nehmen.

4. Keineswegs alle Betriebsräte arbeiten auf die in dieser Untersuchung dargestellte Weise. Es ist nur eine Minderheit, wenn auch eine starke und besonders

aktive. Daher stellt sich die Frage, wie die Erfahrungen mit dem Patensystem zunächst innerhalb von H&M verbreitet werden können und wie ein Bewusstsein für die eigenen Leistungen in der Interessenvertretung entstehen kann. Zentral dafür scheint uns für die Zukunft eine gemeinsame Strategiebildung zwischen ver.di und den Betriebsräten auf unterschiedlichen Ebenen.

5. Die unsystematische Verbindung der Gesandtenarbeit mit ver.di blockiert Potenziale sowohl für die betriebliche Praxis als auch für ver.di. Auf Dauer gefährdet dies auch bereits erzielte Erfolge. Eine stärkere Unterstützung der Arbeit der Gesandten durch gewerkschaftliche Ressourcen und eine intensiviertere Begleitung könnte dazu beitragen, ver.di tiefer bei H&M zu verankern. Eine bessere Zusammenarbeit könnte zudem Vorbild für die Organisierung in anderen Einzelhandelsunternehmen sein. Es würden Potenziale für gegenseitiges Lernen freigesetzt, wodurch sich sowohl die Arbeit der Betriebsräte als auch die von ver.di verändern könnte.

6. Darüber hinaus sind mit dem Betriebsverfassungsgesetz Grenzen für die Betriebsratsarbeit verbunden, was sich am deutlichsten in der Verpflichtung der Betriebsräte auf das Unternehmenswohl und auf die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Unternehmen (§2 BetrVG) zeigt. Betriebsräte dürfen beispielsweise nicht zum Streik aufrufen, die Mitbestimmungsrechte sparen zentrale unternehmerische Entscheidungen aus, und öffentliche Kritik am Unternehmen kann arbeitsrechtliche Konsequenzen haben. Auch dies macht deutlich, dass eine Zusammenarbeit mit ver.di und anderen Akteuren dazu führen kann, bestehende Grenzen zu überschreiten.

Die Erneuerung der Gewerkschafts- und Arbeiterbewegung, das sollte in unseren Ausführungen deutlich geworden sein, ist aus unserer Sicht kein Prozess, in dem es lediglich darum geht, Antworten auf einen objektiv beobachtbaren Macht- und Einflussverlust zu finden. Bisher wurden die Diskussionen viel zu oft nur aus diesem Blickwinkel heraus geführt und Strategien von Gewerkschaften wurden vor diesem Hintergrund bewertet. Das verzerrt in gewisser Weise nicht nur die Forschungsperspektive, sondern schränkt auch ein, was in der betrieblichen und gewerkschaftlichen Praxis möglich und diskutierbar ist.

Die hier geleistete Untersuchung des Patensystems von H&M erlaubt es, die Diskussionen in der kritischen Gewerkschaftsforschung um mehrere Aspekte zu bereichern. In der bisherigen Debatte richtete sich die Aufmerksamkeit fast ausschließlich auf Gewerkschaften und OrganizerInnen als handelnde Akteure und auf bestimmte «Leuchtturmprojekte». In unserer Studie haben wir dagegen den Blick auf von Beschäftigten ausgehende Handlungsweisen und deren Potenziale gelenkt sowie auf das nicht immer spannungsfreie Verhältnis zwischen betrieblichen AktivistInnen, GewerkschafterInnen und hauptamtlichen SekretärInnen. Eine Schlussfolgerung, die aus dieser Betrachtung zu ziehen ist, lautet: Anstatt anzunehmen, dass sich in Organisationsprozessen die Probleme und Forderungen der Beschäftigten im Austausch zwischen ihnen und OrganizerInnen «einfach ergeben», sollte diese Auseinandersetzung um Interessen und Themen als gewerkschaftspolitische begriffen werden und sollten die umkämpf-

ten Aushandlungsprozesse darin untersucht und besser verstanden werden.

Darüber hinaus, so eine weitere Schlussfolgerung, sollte sich eine kritische Gewerkschaftsforschung mehr um die Untersuchung sich wandelnder betrieblicher Herrschaftsmechanismen bemühen. Bislang konzentrierte sich die Forschung auf Strategien der Unternehmen, die sich unmittelbar gegen die Aktivitäten von Betriebsräten und Gewerkschaften richten. Wie unsere Fallstudie zu H&M zeigt, spielen darüber hinaus aber andere Faktoren eine wichtige Rolle für den Aufbau gewerkschaftlicher Handlungsmacht, zum Beispiel die Art und Weise, wie die Geschäftsleitung versucht, über Vergemeinschaftungsstrategien Beschäftigte für sich einzunehmen und Konflikte zu entpolitisieren. Bedingung für den nachhaltigen Erfolg der H&M-BetriebsrätInnen ist, dass sie dieser Unternehmenspolitik von H&M eine alternative Deutung von Konflikten entgegengesetzt haben und in der Lage waren, diese Deutungen und die damit verbundenen Praxen in Teilen der Belegschaft zu verankern. Die Erfahrungen, die in der Betriebsratsarbeit bei H&M mit solchen Herrschaftsmechanismen gesammelt werden konnten, sowie die von ihnen entwickelten kollektiven Gegenstrategien können zahlreiche Anregungen bieten für gewerkschaftlich Aktive in anderen Betrieben und Branchen, in denen ähnliche Unternehmensstrategien wirksam sind.

Die Arbeit der H&M-Betriebsräte ist gleichzeitig ein Beispiel für eine langfristige und nachhaltige Organisierung, ohne dass dieser Prozess gezielt in Form einer Organisierungskampagne vonseiten des Gewerkschaftsapparats angestoßen

wurde. Die PatInnen müssen als strategisch handelnde und organisierende Akteure begriffen werden. Sie versuchen, aus der Belegschaft neue Aktive für die Gründung von Betriebsräten zu gewinnen und gemeinsam eine aktive Interessenvertretung und kollektive Gegenwehr aufzubauen. Ausgangspunkt waren die Konflikt- und Widerspruchserfahrungen der Beschäftigten sowie der Wunsch, den beständigen Verletzungen der Würde entgegenzutreten und entsprechende Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln. Diese alltäglichen Suchprozesse von Beschäftigten müssen ernst genommen werden, und nur weil Handlungen nicht sofort kollektive Formen annehmen, bedeutet dies nicht, Beschäftigte seien passiv. Dies versperrt den Blick auf unterschiedliche widerständige Praktiken und darauf, wie daraus kollektive Gegenwehr entwickelt werden kann. Diese Prozesse müssen einerseits stärker in den Blick kommen und andererseits müssten Gewerkschaften gemeinsam mit den Beschäftigten Strategien entwickeln, wie diese Prozesse gestärkt werden können. Was als Gründung von Betriebsräten begann, um der Macht des Unternehmens etwas entgegenzusetzen, entwickelte sich zu einem Prozess, in dem Beschäftigte Konflikte eigenständig führen lernten. Sie haben ein hohes gewerkschaftliches Bewusstsein entwickelt und legten so einen Grundstein für die gewerkschaftliche Organisation im Unternehmen, und das, obwohl ihre Beziehung zur zuständigen Gewerkschaft keineswegs konfliktfrei ist. Darin ähnelt der Fall der Arbeit der Schlecker-BetriebsrätInnen, die selbst in Filialen gegangen sind, um dort Betriebsratsgründungen zu initiieren und Beschäftigte für die Gewerkschaft zu organisieren (vgl. Bormann 2007; 2011).

Zugleich kann ihre Strategie der Selbstorganisation auch als etwas qualitativ Eigenständiges betrachtet werden und steht eher in der Tradition der eingangs erwähnten gewerkschaftlichen Basisinitiativen wie der Shop-Steward-Bewegung, der Fabrikdelegierten und der betrieblichen Basisgruppen in der Auto- und Chemieindustrie sowie anderen Ansätzen von Gewerkschaftsarbeit, wie sie in Netzwerken wie Labor Notes oder TIE Global vertreten sind.

Wenn es zutrifft, dass es mit der bei H&M zum Einsatz gebrachten Paten- und Gesandtenstrategie nicht nur gelungen ist, Machtressourcen zu erneuern, sondern auch Räume entstanden sind, anders über die eigenen Arbeitsbedingungen nachzudenken, gewerkschaftliches Bewusstsein zu schaffen, über betriebliche Strategien zu diskutieren, inklusive Solidarität aufzubauen und entsprechend anders im Betrieb zu handeln, stellt sich die Frage: Wie können diese Räume genutzt werden, um noch stärker als in der Vergangenheit eine Verbindung von betrieblichen und anderen sozialen und politischen Kämpfen herzustellen? Dies ist nötig, da sich viele die Probleme und Widersprüche allein auf betrieblicher Ebene nicht werden lösen lassen. Dabei kann an bereits gemachte Erfahrungen angeknüpft werden, wie beispielsweise die Zusammenarbeit mit Streiksoligruppen oder Blockupy.

Um diese Debatte überhaupt führen zu können, bedarf es unseres Erachtens einer offenen Auseinandersetzung darüber, welchem Verständnis von Gewerkschaft wir folgen. In der Fokussierung auf die Erneuerung gewerkschaftlicher Machtressourcen geraten häufig die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für kollektives Handeln aus dem Blick, ebenso wie die

ambivalente Rolle von Gewerkschaften als Institutionen. So ist in regulationstheoretischen Arbeiten zu Recht immer wieder darauf hingewiesen worden, dass Gewerkschaften Teil der widersprüchlichen Reproduktion des Kapitalismus sind, ein Argument, auf das wir bereits in den einführenden theoretischen Überlegungen hingewiesen haben, das hier aber nicht näher ausgeführt werden kann.¹⁰

Wenn wir stark machen, dass Betriebsräte und Gewerkschaften wichtige Handlungs-, Erfahrungs- und Deutungsräume und Strukturen zur Verfügung stellen und ausfüllen, dann geht es nicht darum, zu bestimmen und vorzugeben, wie diese genau auszusehen haben. Sie können diverse Formen annehmen. Wichtig erscheint uns jedoch, dass im untersuchten Fall unterschiedliche Erfahrungen wahrgenommen und wertgeschätzt werden. Dies ist Grundlage und Bedingung für die Artikulation gemeinsamer Interessen und damit für solidarisches Handeln. Die rechtlichen Rahmenbedingungen und die spezifischen Handlungsmöglichkeiten von Betriebsräten und Gewerkschaften beeinflussen diesen Prozess. Sie können zur Reproduktion des Status quo beitragen, aber auch Räume sein, in denen eine grundsätzliche Kritik an den Verhältnissen im Betrieb und in der Gesellschaft gemeinsam entwickelt werden kann und in denen mit anderen außerhalb des eigenen Unternehmens und der eigenen Gewerkschaft entsprechende Gegenstrategien formuliert werden können. Wie die Arbeit der H&M-Betriebsräte zeigt, ist dies keine bloß theoretische Möglichkeit. Vielmehr haben sie mit ihrer praktischen Kritik an den Herrschaftsmechanismen im Betrieb und an den schlechten Arbeitsbedingungen sowie mit ihren Strategien zur Selbst-

ermächtigung der Beschäftigten vielen Menschen – wenn auch nur ansatzweise – die Erfahrung vermittelt, dass Arbeit und Gesellschaft auch anders organisiert sein könnten.

In manchen Regionen arbeiten sie dabei eng mit ver.di zusammen, und ver.di unterstützt diesen Aspekt von Betriebsratsarbeit, der insgesamt bislang viel zu wenig diskutiert wird. Die Definition, was als Gewerkschaftsarbeit gilt und was nicht, ist umkämpft und beeinflusst den Fokus der gewerkschaftlichen Arbeit, genauso wie die Deutung darüber, wie sinnvolle gewerkschaftliche Erneuerungsstrategien aussehen und von wem sie auszugehen haben. Dass in diesen Auseinandersetzungen auch unterschiedliche politische Analysen und Grundhaltungen zum Tragen kommen, sollte unserer Ansicht nach nicht verschwiegen, sondern offen thematisiert werden. Damit verstehen wir unsere Studie auch als einen grundsätzlichen Debattenbeitrag dazu, was die Aufgaben von Gewerkschaften sind und wie gewerkschaftliches Handeln angesichts veränderter gesellschaftlicher Herausforderungen gedacht und organisiert werden kann. Die Auseinandersetzung um die Revitalisierung der Gewerkschaften ist nicht bloß eine um die Erneuerung von gewerkschaftlichen Machtressourcen. Vielmehr geht es um die Frage, wie die Arbeiterbewegung im 21. Jahrhundert aussehen kann und welche Erfahrungen und Praktiken in sie eingehen und welche marginalisiert werden. In

¹⁰ Der von uns bereits mehrfach zitierte Weischer (1988: 140 ff.) betont die Notwendigkeit, innerorganisatorische und betriebliche Auseinandersetzungen als Fragen der gewerkschaftspolitischen Strategie in Verbindung zu bringen mit gesellschaftstheoretischen Überlegungen und verweist dabei auf Überlegungen aus der Regulationstheorie. Eine intensivere Auseinandersetzung mit dieser Forderung hätte jedoch den Rahmen der Studie gesprengt.

solchen Debatten entscheidet sich auch, was aus wertvollen Erfahrungen wie denen der Betriebsräte bei H&M wird, ob sie weiterentwickelt werden können und Antworten auf die genannten Herausforderungen (von der Überbelastung der betrieblich Aktiven bis hin zu rechtlichen Einschränkungen) gefunden werden können. Wir hoffen mit dieser Studie, einen produktiven Beitrag zu dieser Auseinandersetzung beigesteuert zu haben.

Michael Fütterer (*1987) ist Sozialwissenschaftler, Mitglied von ver.di und arbeitet im Netzwerk TIE Global. Er studiert Soziologie an der Goethe-Universität Frankfurt am Main und bewegt sich zwischen Aktivismus und Wissenschaft.

Markus Rhein (*1985) ist Politikwissenschaftler und Gewerkschaftsaktivist. Auch er ist Mitglied von ver.di und von TIE Global. Er studiert in Kassel globale politische Ökonomie.

LITERATUR

- Arbeitskreis Strategic Unionism (2013):** Jenaer Machtressourcenansatz 2.0, in: Dörre, Klaus/Schmalz, Stefan (Hrsg.): Comeback der Gewerkschaften?, Frankfurt am Main, S. 345–375.
- Artus, Ingrid (2008a):** Prekäre Vergemeinschaftung und verrückte Kämpfe. Repressive Integration als Herrschaftsmodus im prekären Dienstleistungsbereich, in: Prokla. Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft 150, S. 27–48.
- Artus, Ingrid (2008b):** Unternehmenskulturen pro und contra Betriebsrat: ein interessen-theoretisch fundierter Zusammenhang, in: Benthin, Rainer/Brinkmann, Ulrich (Hrsg.): Unternehmenskultur und Mitbestimmung. Frankfurt am Main/New York, S. 147–176.
- Behle, Christine/Wohland, Ulrich (2013):** Kampagnen, Organizing und mitgliederorientierte Tarifpolitik. Eine Mobilisierungskampagne im Nahverkehr in Nordrhein-Westfalen, in: Kocsis, Andrea/Sterkel, Gabriele/Wiedemut, Jörg (Hrsg.): Organisieren am Konflikt. Tarifaueinandersetzungen und Mitgliederentwicklung im europäischen Dienstleistungssektor, Hamburg, S. 98–108.
- Beiderwieden, Ulrich (2013):** walter – zahl mehr! Erfolgreiche Mitgliederentwicklung in Verbindung mit der Schaffung eines Entgelttarifvertrages (ETV) beim Callcenter-Dienstleister walter services, in: Kocsis, Andrea/Sterkel, Gabriele/Wiedemut, Jörg (Hrsg.): Organisieren am Konflikt. Tarifaueinandersetzungen und Mitgliederentwicklung im europäischen Dienstleistungssektor, Hamburg, S. 157–164.
- Berger, Rainer/Meyer, Malte (2011):** Linkes Co-Management. Kritische Bemerkungen zu Ideologie und Praxis gewerkschaftlichen Organizing, in: Bruch, Michael/Schaffar, Wolfram/Scheiffle, Peter (Hrsg.): Organisation und Kritik, Münster, S. 247–280.
- Birke, Peter/Hüttner, Bernd/Oy, Gottfried (2009):** Alte Linke – Neue Linke? Die sozialen Kämpfe der 1968er Jahre in der Diskussion, Berlin.
- Birke, Peter (2010):** Die große Wut und die kleinen Schritte. Gewerkschaftliches Organizing zwischen Protest und Projekt, Hamburg/Berlin.
- Blöcker, Antje/Wortmann, Michael (2005):** Strukturwandel und internationale Beschaffung im Einzelhandel mit Bekleidung, in: Prokla. Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft 138, S. 91–109.
- Bormann, Sarah (2007):** Angriff auf die Mitbestimmung. Unternehmensstrategien gegen Betriebsräte – der Fall Schlecker, Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Berlin.
- Bormann, Sarah (2011):** Organisation durch Kampagnen am Beispiel Schlecker und LIDL, in: Haipeter, Thomas/Dörre, Klaus (Hrsg.): Gewerkschaftliche Modernisierung, S. 194–207.
- Bourdieu, Pierre (2000):** Die zwei Gesichter der Arbeit, Interdependenzen von Zeit- und Wirtschaftsstrukturen am Beispiel einer Ethnologie der algerischen Übergangsgesellschaft, Konstanz.
- Brinkmann, Ulrich/Choi, Hae-Lin/Detje, Richard u. a. (2008):** Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung? Umriss eines Forschungsprogramms, Wiesbaden.

Brinkmann, Ulrich/Nachtwey,

Oliver (2010): Krise und strategische Neuorientierung der Gewerkschaften, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 13–14/2010, S. 21–29.

Bruder, Franziska/Dahm, Sigrid/

Steinkopf, Knut u. a. (2013): «Streik ... find ich gut!», in: Kocsis, Andrea/Sterkel, Gabriele/Wiedemuth, Jörg (Hrsg.): *Organisieren am Konflikt. Tarifeinsetzungen und Mitgliederentwicklung im europäischen Dienstleistungssektor*, Hamburg, S. 78–97.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2015): *Schöne neue Handelswelt? Arbeitsbedingungen im Einzelhandel*. BAUA Faktenblatt, Juli 2015, unter: www.baua.de/de/Publikationen/Faktenblaetter/BIBB-BAUA-16.pdf?__blob=publicationFile&v=5.

Candeias, Mario/Röttger, Bernd

(2007): Sozialtafverträge und lokale Arbeiterbewegungen, in: Geiselberger, Heinrich (Hrsg.): *Und jetzt? Politik, Protest und Propaganda*, Frankfurt am Main, S. 79–88.

Dilcher, Oliver/Gröschl-Bahr, Gabriele

(2013): Bedingungsgebundene Tarifarbeit, in: Kocsis, Andrea/Sterkel, Gabriele/Wiedemuth, Jörg (Hrsg.): *Organisieren am Konflikt. Tarifeinsetzungen und Mitgliederentwicklung im europäischen Dienstleistungssektor*, Hamburg, S. 50–64.

Dörre, Klaus/Schmalz, Stefan (2013):

Einleitung: Comeback der Gewerkschaften?, in: Dörre, Klaus/Schmalz, Stefan (Hrsg.): *Comeback der Gewerkschaften?*, Frankfurt am Main, S. 13–39.

Dribbusch, Heiner (2003): Gewerkschaftliche Mitgliedererwerb im Dienstleistungssektor: Ein Drei-Länder-Vergleich im Einzelhandel, *Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung*, Düsseldorf.

Ducks, Thomas (2013): Tarifeinsetzung nach 96 Tagen Streik erkämpft!, in:

Kocsis, Andrea/Sterkel, Gabriele/Wiedemuth, Jörg (Hrsg.): *Organisieren am Konflikt. Tarifeinsetzungen und Mitgliederentwicklung im europäischen Dienstleistungssektor*, Hamburg, S. 165–172.

Fitting, Karl/Engels, Gerd/Schmidt,

Ingrid u. a. (2014): *Betriebsverfassungsgesetz: Handkommentar [mit Wahlordnung]*, München.

Gindin, Sam (1995): *The Canadian Auto Workers: The Birth and Transformation of a Union*, Toronto.

Gindin, Sam (2014a): *Bringing Class back in*. Referat über die kanadische und US-amerikanische Gewerkschaftsbewegung anlässlich der Alberta Federation of Labour History Conference, Juni 2014. Unveröffentlichtes Manuskript.

Gindin, Sam (2014b): *Raising our Expectations*, unter: www.jacobinmag.com/2014/04/raising-our-expectations.

Hack, Lothar (1989): *Determination/Trajekte vs. Konfiguration/Projekte*, in: Fleischmann, Gerd/Esser, Josef (Hrsg.): *Technikentwicklung als sozialer Prozess. Gesellschaft zur Förderung arbeitsorientierter Forschung und Bildung*, Frankfurt am Main, S. 71–106.

H&M (2013): *Annual Report*, unter: http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/Annual%20Report/Annual-Report-2013_en.pdf.

Hälker, Juri (2008): *Organizing. Neue Wege gewerkschaftlicher Organisation*, Supplement der Zeitschrift *Sozialismus* 9/2008, Hamburg.

Haipeter, Thomas/Dörre, Klaus (2011):

Gewerkschaftliche Modernisierung, Wiesbaden.

Hinz, Lieselotte/Wohland, Ulrich (2013): Für eine Kultur der solidarischen Aufarbeitung von Kampagne, in: Kocsis, Andrea/Sterkel, Gabriele/Wiedemuth, Jörg (Hrsg.): Organisieren am Konflikt. Tarifaueinandersetzungen und Mitgliederentwicklung im europäischen Dienstleistungssektor, Hamburg, S. 109–131.

Huhn, Jens (2001): Die Schlecker-Kampagne 1994–1995. Gewerkschaft als soziale Bewegung, Gewerkschaft HBV Bezirksverwaltung Mannheim/Heidelberg, Mannheim.

Hyman, Richard (1996): Die Geometrie des Gewerkschaftsverhaltens. Eine vergleichende Analyse von Identitäten und Ideologien, in: Industrielle Beziehungen 3 (1), S. 5–35.

Kobel, Anton (2011): Einzelhandel in Deutschland, in: Express, Zeitung für sozialistische Betriebs- und Gewerkschaftsarbeit, 2, 3–4 u. 5/2011, unter: <http://labournet.de/branchen/dienstleistung/eh/kobel2.html>.

Kobel, Anton (2014): «Wir sind stolz auf unsere Kraft.» Der lange und phantasiolle Kampf um die Tarifverträge 2013 im Einzelhandel, Hamburg.

Kocsis, Andrea (2013): Erfolgreiche Tarifpolitik und guter Organisationsgrad – zwei Seiten einer Medaille, in: Kocsis, Andrea/Sterkel, Gabriele/Wiedemuth, Jörg (Hrsg.): Organisieren am Konflikt. Tarifaueinandersetzungen und Mitgliederentwicklung im europäischen Dienstleistungssektor, Hamburg, S. 12–18.

Kocsis, Andrea/Sterkel, Gabriele/Wiedemuth, Jörg (Hrsg.) (2013): Organisieren am Konflikt. Tarifaueinandersetzungen und Mitgliederentwicklung im europäischen Dienstleistungssektor, Hamburg.

Köhnen, Heiner (2006): Unternehmenskultur und Personalpolitik. Zur Situation der Beschäftigten und der Interessenvertretung bei H&M, Arbeitspapier 119 der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, unter: www.boeckler.de/pdf/p_arbp_119.pdf.

Lunapark 21. Zeitschrift zur Kritik der globalen Ökonomie (2015): DaimlerWelt – AutoWelt. Lunapark Extra 10/2015, unter: http://www.labournet.de/wp-content/uploads/2015/05/lunapark_daimler.pdf.

Matuschek, Ingo/Kleemann, Frank/Voß, G. Günther (2008): Subjektiviert Taylorisierung als Beherrschung der Arbeitsperson, in: Prokla. Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft 150, S. 49–64.

McAlevey, Jane (2012): Raising Expectations (and Raising Hell): My Decade Fighting for the Labor Movement, London/New York.

Moody, Kim (1997): Workers in a Lean World. Unions in the International Economy, London/New York.

Nachtwey, Oliver/Wolf, Luigi (2013): Strategisches Handlungsvermögen und gewerkschaftliche Erneuerung im Dienstleistungssektor, in: Dörre, Klaus/Schmalz, Stefan (Hrsg.): Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven, Frankfurt am Main, S. 179–198.

Negt, Oskar/Kluge, Alexander (1972): Öffentlichkeit und Erfahrung: zur Organisationsanalyse von bürgerlicher und proletarischer Öffentlichkeit, Frankfurt am Main.

- Neuner, Monika (2013):** Bedingungsgebundene Tarifarbeit: Ein erfolgreicher Weg zur Erneuerung?, in: Dörre, Klaus/Schmalz, Stefan (Hrsg.): Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven, Frankfurt am Main, S. 213–225.
- Parker, Mike/Slaughter, Jane (1994):** Working Smart. A Union Guide to Participation Programs and Reengineering, Detroit.
- Parker, Mike/Gruelle, Martha (1999):** Democracy is Power. Rebuilding Unions from the Bottom Up, Detroit.
- Richter, Jan (2014):** Die Ideen sprudelten nur so, in: Kobel, Anton (Hrsg.): «Wir sind stolz auf unsere Kraft.» Der lange und phantasievolle Kampf um die Tarifverträge 2013 im Einzelhandel, Hamburg, S. 42–49.
- Rosa-Luxemburg-Stiftung (Hrsg.) (2010):** Potere Operaio. Auf den Spuren der italienischen Arbeiterbewegung in Turin, Berlin, unter: www.rosa-luxemburg.com/wp-content/uploads/2011/10/Potere-Operaio_doku.pdf.
- Röttger, Bernd (2013):** Die eigentümliche Kontinuität des «Modell Deutschland». Über historische Schranken, «große Krisen» und blockierte Transformationen der kapitalistischen Produktionsweise, in: Atzmüller, Roland/Becker, Joachim/Brand, Ulrich u. a. (Hrsg.): Fit für die Krise? Perspektiven der Regulationstheorie, Münster, S. 286–308.
- Rügemer, Werner/Wigand, Elmar (2014):** Die Fertigmacher: Arbeitsunrecht und professionelle Gewerkschaftsbekämpfung, Köln.
- Sauerborn, Werner (2008):** Die strategische Weiterentwicklung des Organizingansatzes. Organizing. Neue Wege gewerkschaftlicher Organisation, Supplement der Zeitschrift Sozialismus 9/2008, Hamburg.
- Schmalz, Stefan/Hinz, Sarah/Woschnack, Daniela u. a. (2013):** IG Metall mit Rückenwind: Zum wachsenden Engagement der Beschäftigten, in: Dörre, Klaus/Schmalz, Stefan (Hrsg.): Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven, Frankfurt am Main, S. 255–272.
- Scholz, Jendrik (2013):** Krise des korporatistischen Arrangements und gewerkschaftliche Revitalisierungsansätze im Handwerk, in: Dörre, Klaus/Schmalz, Stefan (Hrsg.): Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven, S. 199–212.
- Schwetz, Wilfried (2008):** Strategische Recherche, in: Organizing. Neue Wege gewerkschaftlicher Organisation, Supplement der Zeitschrift Sozialismus 9/2008, Hamburg.
- Silver, Beverly J. (2005):** Forces of Labor. Arbeiterbewegungen und Globalisierung seit 1870, Berlin/Hamburg.
- Singer, Ingo/Wolf, Luigi (2013):** «Warum eigentlich nicht, es ist doch ganz normal.» – Grundlagen und Formen erfolgreicher Gewerkschaftsarbeit in Finanzdienstleistungsunternehmen, in: Dörre, Klaus/Schmalz, Stefan (Hrsg.): Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven, Frankfurt am Main, S. 242–254.
- Urban, Hans-Jürgen (2013):** Gewerkschaftsstrategien in der Krise: Zur kollektiven Handlungsfähigkeit im Gegenwartskapitalismus, in: Dörre, Klaus/Schmalz, Stefan (Hrsg.): Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven, Frankfurt am Main, S. 376–397.

Voss, Kim/Sherman, Rachel (2000): Breaking the Iron Law of Oligarchy: Union Revitalization in the American Labor Movement, in: American Journal of Sociology 106 (2), S. 303–349.

Weischer, Christoph (1988): Kritische Gewerkschaftstheorie: Ansätze einer Neuorientierung, Münster.

Wetzel, Detlef/Weigand, Jörg/Niemann-Findeisen, Sören u. a. (2011): Organizing: Die mitgliederorientierte Offensivstrategie für die IG Metall, in: Wetzel, Detlef (Hrsg.): Organizing. Die Veränderung der gewerkschaftlichen Praxis durch das Prinzip Beteiligung, Hamburg, S. 47–66.

Wetzel, Detlef (2013): Für eine neue gewerkschaftliche Agenda, in: Wetzel, Detlef u. a. (Hrsg.): Organizing. Die Veränderung der gewerkschaftlichen Praxis durch das Prinzip Beteiligung, Hamburg, S. 13–29.

Williams, Steve (2013): Demand Everything. Lessons of the Transfor-

mative Organizing Model, hrsg. von der Rosa-Luxemburg-Stiftung, Büro New York, unter: www.rosalux-nyc.org/wp-content/files_mf/williams_transformative_organizing.pdf.

Wohland, Ulrich (2013): Kampagnen, Organizing und mitgliederorientierte Tarifpolitik, in: Kocsis, Andrea/Sterkel, Gabriele/Wiedemuth, Jörg (Hrsg.): Organisieren am Konflikt. Tarifausinandersetzungen und Mitgliederentwicklung im europäischen Dienstleistungssektor, Hamburg, S. 65–77.

Wolf, Harald (1999): Arbeit und Autonomie: ein Versuch über die Widersprüche und Metamorphosen kapitalistischer Produktion, Münster.

Zeuner, Bodo (2004): Widerspruch, Widerstand, Solidarität und Entgrenzung – neue und alte Probleme der deutschen Gewerkschaften, in: Beerhorst, Joachim/Demirović, Alex/Guggemos, Michael (Hrsg.): Kritische Theorie im gesellschaftlichen Strukturwandel, Frankfurt am Main, S. 318–353.

IMPRESSUM

ANALYSEN Nr. 21
wird herausgegeben von der Rosa-Luxemburg-Stiftung
V. i. S. d. P.: Martin Beck
Franz-Mehring-Platz 1 · 10243 Berlin
www.rosalux.de
ISSN 2194-2951 · Redaktionsschluss: August 2015
Layout/Herstellung: MediaService GmbH
Druck und Kommunikation
Lektorat: TEXT-ARBEIT, Berlin
Gedruckt auf Circleoffset Premium White,
100% Recycling

**«Die Auseinandersetzung
um die Revitalisierung
der Gewerkschaften ist nicht
bloß eine um die Erneuerung
von gewerkschaftlichen
Machtressourcen. Vielmehr
geht es um die Frage, wie
die Arbeiterbewegung im
21. Jahrhundert aussehen
kann und welche Erfahrungen
und Praktiken in sie eingehen
werden.»**

MICHAEL FÜTTERER UND MARKUS RHEIN

