

# RÄNKESCHMIEDE

Texte zur  
internationalen ArbeiterInnenbewegung

---

## **Krise des Kapitals – Krise der Gewerkschaft?**

Elemente, Ansatzpunkte und Strategien für  
eine Anti-Konzessionspolitik auf betrieblicher,  
tariflicher und gesetzlicher Ebene

Vorschläge aus der HBV

TIE – Internationales Bildungswerk e.V.

---

**No. 7**

April 1999  
2. Jahrgang  
Offenbach

**Herausgeber:**

tie – Internationales Bildungswerk e.V.

Heidestraße 131

60385 Frankfurt

Telefon (069) 97 76 06 66

Fax (069) 97 76 06 69

E-Mail [info@tie-germany.org](mailto:info@tie-germany.org)

Internet [www.tie-germany.org](http://www.tie-germany.org)

2. Auflage, Juni 2007

RÄNKESCHMIEDE erscheint in unregelmäßiger Folge

Inhalt:

**»Form follows function?«**

Krise des Einzelhandels – Krise der Gewerkschaft HBV

Anton Kobel

5

**»Kampagnen gegen Sozialabbau«**

Erfahrungen – Konzepte – Beispiele

Ulrich Wohland

14

**»Strategie und Praxis einer Antikonzessionspolitik«**

Jerry Tucker bei der HBV

Mia Lindemann

21

**»Ausgliederungen/Outsourcing und Rechtsreform«**

HBV Mannheim/Heidelberg

26

Die folgenden vier bereits im 'express' erschienenen Beiträge entstanden im Laufe der letzten zwei Jahre und reflektieren nicht nur die veränderten Bedingungen gewerkschaftlicher Arbeit, hier am Beispiel des Einzelhandels, seiner Fusions-, Konzentrations- und Zergliederungsprozesse, der Neuzusammensetzung von – um eine alte Terminologie zu bemühen – „Kapital und Arbeit“. Der Einzelhandel ist hier insofern ein besonders interessantes Beispiel, weil dessen Beschäftigte noch nie zu den sogenannten „hochorganisierten Kernen“ gehörten, weil Formen prekärer Beschäftigung hier traditionell ein besonders hohes Ausmaß hatten, und weil sich hier schon früh abzeichnete, was das in jüngster Zeit oft zitierte „Ende der Normalarbeit“ in Verbindung mit der Erosion des „Normalbetriebs“ und der „Normalbelegschaft“ für Beschäftigte und Gewerkschaften für Probleme mit sich brachte. Es ist daher wohl kein Zufall, daß – hier hat sich die HBV Mannheim/Heidelberg bzw. Baden/Württemberg schon früh mit Überlegungen und Konzepten hervorgetan – insbesondere in diesem Bereich eine intensive Auseinandersetzung mit den Grenzen tradierter Gewerkschaftspolitik geführt wurde. Die Beiträge enthalten hierzu eine Fülle von empirischem Material.

Sie stellen darüber hinaus auch jeweils spezifische Zugänge und Ansatzpunkte für eine Überwindung der während der letzten Dekade weitgehend praktizierten Politik der Standort- und Sozialplanlogik vor. Dies betrifft eine Neubestimmung des Problems der Stellvertreterpolitik unter dem Blickwinkel einer Demokratisierung gewerkschaftlicher Arbeit, kollektiver Erfahrungs- und Willensbildung und der Wiedergewinnung von Selbstbewußtsein ebenso wie Kampagnenfähigkeit und Mobilisierungsstrategien, „qualitative“ Tarifpolitik, Neudefinition von Tarifverträgen, Verhältnis „ökonomischer“ und „politischer“ Gewerkschaftsarbeit, Einmischung in die Reform der Betriebsverfassung u.v.m. Sie stellen damit, wenn man so will, Ansätze zu einer Art „ursprünglicher Gewerkschaftsakkumulation“ unter den Bedingungen zunehmend gewerkschafts- und betriebsratsfreier Räume und der Marginalisierung von Erfahrungen „kollektiver Einmischungsfähigkeit“ von Beschäftigten dar. Nicht selten sind diese Ansatzpunkte gewonnen aus einer intensiven Auseinandersetzung mit Erfahrungen, Mitteln und Strategien von Gewerkschaften und oppositionellen Gewerkschaftsströmungen in den USA und Kanada, wie sie im Rahmen der Ränkeschmiede ebenfalls veröffentlicht wurden. Die hier bislang dokumentierten Ansätze beispielsweise der New Directions (Nr. 6) und der CAW (Nr. 3) werden in den folgenden Beiträgen auch auf ihre Übertragbarkeit diskutiert und schließen somit an bisherige Debattenbeiträge in den Ränkeschmieden an.

# Form follows function?

## Krise des Einzelhandels – Krise der Gewerkschaft HBV

Von Anton Kobel

Der Karstadtkonzern schluckte 1994/95 den Hertiekonzern. Oder haben die Hertie-Stiftung bzw. die Hertieerben auf diesem Wege steuer-sparend – die Rede ist von Hunderten Millionen Mark – den Karstadtkonzern geschluckt?

1998 übernahm die Familie Schickedanz Karstadt/Hertie und ergänzte so ihr Einzelhandels-imperium (Quelle, Schöpflin, Neckermann).

Der Metrokonzern (99 Milliarden DM Umsatz) kauft und verkauft seit Jahren Einzelhandels-firmen als bzw. wie normale Waren. Der US-ame-rikanische Einzelhandelsriese WalMart (205 Milliarden DM Umsatz) kauft Wertkauf für 1,6 Mrd. DM und Interspar für 1,1 Mrd. DM und veränderte in wenigen Monaten Einzelhandels-strukturen durch radikale Preissenkungen, neue Unternehmenskultur, Einstellung von Perso-nal(!) und Ausweitung der Ladenöffnungszeiten. Zusätzlich bietet er jedem Einzelhandels-Unternehmen in Deutschland die „freundliche Übernahme“ an.

Im Bereich des Lebensmitteleinzelhandels kauft Spar den Karlsruher Mittelständler Pfannkuch mit ca. 4.000 Beschäftigten, die AVA Bielefeld verscherbelte ihre Nanz-/Allfrisch-/Preisfix-Fi-lialen in Baden-Württemberg an Edeka/Neu-kauf.

Das sind nur einige der zahlreichen Beispiele für Konzentrationsprozesse, verschärfte Kon-kurrenz und eine Internationalisierung der Kon-zerne. Milliarden DM, politische und wirt-schaftliche Macht wechseln so ihre Besitzer.

---

### Krisenerscheinungen...

---

I. Die konkreten *rechtlichen* und *materiellen* Erscheinungen sind vielfältig:

- Neben dem gemeinen Konkurs gibt es den *Konkurs ohne Masse* (Dyckhoff, Textil-Ein-zelhandel)
- Neben der gemeinen Betriebsschließung nach einer „Fusion“ (s.u.) steht die perfide *„Betriebsschließung* nach erfolgter Ausglie-derung aus dem Konzern *mit Eigentümer-wechsel“*. So gliederte der Metrokonzern die Möbelfirma Unger aus, übergab Unger mit einem finanziellen Zubrot an einen privaten Eigentümer (Modell „Neue Heimat – haste mal ne Mark“); dieser gestaltet die Ungerfi-lialen in rechtlich selbständige Unternehmen mit geringer Kapitalausstattung um. Danach werden diese geschlossen; für Sozialpläne ist wenig Geld da. Der Metrokonzern bleibt außen vor und ist aus der Haftung entlassen; die Ungerbelegschaften sind örtlich isoliert.
- Neben diesen Formen der Betriebsschlies-sung gibt es solche, die mit einer *Standort-verlagerung* verbunden werden.
  1. Beispiel: der Quellekonzern will zum 31.7.99 seine Tochter, das Großversandhaus Schöpflin mit noch 900 Beschäftigten, schließen und den Versand nach Nürnberg/Fürth bzw. Leipzig verlagern.
  2. Beispiel: die Wertkauf-Zentrale mit 400 Beschäftigten in Karlsruhe soll nach dem Kauf durch WalMart nach Wuppertal (neue Sparzentrale) verlegt werden.
- Die *„gewöhnliche“ Betriebsschließung nach Übernahme* (s.o.) gehört mittlerweile zum Standard. So geschehen mit der Pfannkuch-

Zentrale und ihren 450 Beschäftigten in Karlsruhe, der Kriegbaum-Zentrale, Hertie Mannheim oder Hertie Ulm. Gleiches gilt für Filialschließungen an sogenannten Doppelstandorten und zwar sowohl bei Kaufhäusern als auch bei Supermärkten.

- Nicht unüblich sind auch Umstrukturierungen der Filialen mit *Sortimentswechsel*, d.h. Betriebsänderungen. Beispiele hierfür sind die Umstellungen auf Sport- oder Textilartikel statt Lebensmittel und auf Schuhe statt Textil.
- Schließlich ist auf die sogenannte Privatisierung von Filialen, d.h. neue Franchisesysteme, hinzuweisen. Insbesondere im Lebensmittel-Einzelhandel bilden Konzerne wie Edeka, Spar oder Rewe neue *Unternehmensnetzwerke*. Einzelne Filialen werden an private Kleinhändler vermietet, die dann über den Konzerngroßhandel beliefert werden und vom Konzern Dienstleistungen kaufen wie Werbung oder Warenwirtschaftssysteme. Das Personal geht rechtlich vom Konzern an den Kleinhändler über. Der „Private“ trägt das Unternehmerrisiko, der Konzern behält alle wirtschaftlichen und strategischen Vorteile.

**II.** Die Deregulierung der Betriebe und Unternehmen mit weitreichenden *Folgen für die Beschäftigten und die Gewerkschaft* geht weiter:

- Die Ausgliederung von Abteilungen und Betriebsteilen, das sogenannte *Outsourcing*, ist immer noch an der Tagesordnung: Ausgliedert werden Restaurants, Lebensmittelabteilungen, Kundendienst, Wach- und Schließdienst, Kantinen, Backshops, Fuhrpark, das Auffüllen der Regale oder Erstellen der Inventuren, die Reinigung, Lagerhaltung und Logistik, Werbung usw.
- *Tarifflicht* ist gewinnträchtig und wird entsprechend praktiziert. Ausgliederungen sind i.d.R mit Tarifflicht verbunden. Die ausgegliederten Teile werden rechtlich verselbständigt. Diese „neuen“ Betriebe fallen nicht mehr unter den Einzelhandels-Tarif, sondern regelmäßig unter „billigere“ Tarife der NGG und ÖTV. In einigen Fällen gibt es überhaupt

keine Tarife (z.B. für Verwaltungs-GmbH, Werbung, Inventur- oder Auffülltrupps).

- Ausgliederung und Tarifflicht (ver-)führen die Interessenvertretungen bisher regelmäßig zur *Konzessionspolitik*, „um noch Schlimmeres zu verhindern“.
- Diese Deregulierung der Betriebe führt auch zur Zunahme *betriebsratsfreier Zonen*. In Kleinfilialen entstehen Kleinbelegschaften. In Kauf- und SB-Warenhäusern oder gerade auch in Einkaufszentren gibt es neben der Stamm- bzw. Hauptbelegschaft mehrere Kleinbelegschaften, oft im Verhältnis 2:1.
- Eine weitere Folge dieser Deregulierungen der Betriebe sind neue Unternehmens- und Konzernstrukturen: *Netzwerke* entstehen ebenso wie überregionale, bundesweite „*Spartenorganisationen*“, in denen die einzelnen Fachmärkte zusammengefaßt sind. Gezielt wird dabei auf die Konkurrenz „vor Ort“, z.B. zwischen reinen „Mediamärkten“ und den Media-Abteilungen in den Kaufhäusern des selben Konzerns, gesetzt.

So hat der Metrokonzern im Rhein-Neckar-Raum (Mannheim, Ludwigshafen, Heidelberg, Speyer, Worms) in seinen Sparten ca. 90 Betriebsstätten mit ca. 7.000 Beschäftigten. (Stand: Oktober 1998)

Zu diesen Metro-Betriebsstätten zählen Kaufhof, Horten, Kaufhalle, real, Multistore, Reno, Basar, Adler, Mediamärkte, Roller und divi.

Der Metrokonzern wird zentral gesteuert. Die Steuerungsparameter bestehen in einer Eigenkapitalrendite von 15 Prozent nach Steuern und in einer Nettoumsatzrendite von 3 Prozent, die jede Sparte für sich erwirtschaften muß. Außerdem müssen die Sparten auf den entsprechenden Ranglisten der weltweiten Konkurrenz einen der drei ersten Plätze belegen.

Trotz zentraler Steuerung agieren die Betriebsstätten jeder Sparte vor Ort selbständig. Jede Betriebsstätte hat eine eigene Belegschaft und gegebenenfalls einen Betriebsrat. Beziehungen

über einen Gesamtbetriebsrat gibt es nur innerhalb der jeweiligen Sparte.

Von den genannten 90 Betriebsstätten mit 7.000 Beschäftigten bei Metro haben nur zwei Belegschaften mehr als 300 Beschäftigte und damit je ein freigestelltes BR-Mitglied. Würden die 7.000 Beschäftigten eine gemeinsame Belegschaft bilden, hätten sie 8 – 9 freigestellte BR-Mitglieder. Das Metrokonzern-Netzwerk basiert arbeitnehmerseitig auf dem Prinzip „spalte und herrsche“.

Die Deregulierung der Betriebe, die *Auflösung der Normalbetriebe* und der „*Normalbelegschaften*“ führt damit auch zur Erosion der bisherigen gewerkschaftlichen Strukturen.

**III.** Die Krise des Einzelhandels zeigt sich auch auf der Ebene der *ökonomischen Erscheinungsformen*:

- Formen der *Überakkumulation* (deutlich sichtbar z.B. im „Verkaufsflächenüberhang“) entsprechen Formen der *Kapitalentwertung* und -vernichtung (Vernichtungswettbewerb, Konzentrationsprozesse). Entwertet wird dabei nicht nur „fixes“ Kapital, sondern ebenso „variables“: Dauerarbeitslose, ehemalige Einzelhandels-Beschäftigte, die dort keinen Job mehr finden, „Unterbeschäftigte“ (durch erzwungene Teilzeitarbeit, Kürzung der persönlichen Arbeitsstunden), ehemalige Einzelhandels-Beschäftigte in Umschulungskursen und im erzwungenen Vorruhestand kennzeichnen dies ebenso wie leerstehende Verkaufsflächen.

Hierzu einige Zahlen: Von 1994–97 wurden 176.000 (10,6 Prozent) der vormals 1,656 Mio. Vollzeitbeschäftigten vernichtet, jetzt sind es noch 1,48 Mio. Die Anzahl der Teilzeitarbeitsplätze ohne die 630-DM-Kräfte fiel um 137.000 (15,2 Prozent) auf 764.000. Die Anzahl der sozialversicherungsfreien Mini-Teilzeitarbeitsplätze stieg dagegen um 62,5 Prozent (250.000) auf 650.000.

Das Arbeitszeitvolumen insgesamt wurde zwischen 1994 und 1997 um 8,5 Prozent gekürzt. Dies entspräche einer Verkürzung der noch geltenden tariflichen 37,5-Stundenwoche um 3,2 Stunden auf 34,5 Stunden.

- *Stagnation der Umsätze* (ca. 700 Mrd. DM jährlich) sowie eindeutig *deflationäre Tendenzen* sind zwei Seiten der gleichen Medaille. Zur allgemeinen, niedrigen „Inflationsrate“ von 0,2 – 0,9 Prozent trug der Preisverfall insbesondere im Textil-, Lebensmittel- und Möbeleinzelhandel bei. Die Auswirkungen dieser Deflation – insbesondere Personalabbau und Betriebsschließungen – sind offensichtlich.
- *Fehlende Kaufkraft* durch geringe Tarif-, Renten-, Bafög-, Sozialhilfeerhöhungen, hohe Arbeitslosigkeit und *steigende Armut* auf der einen Seite, *riesige Gewinne* der Einzelhandels-Konzerne und immer reicher werdende Einzelhandels-Familien auf der anderen Seite.

*Beispiele:*

| <i>Privatvermögen</i>                                | <i>in Milliarden DM</i> |
|------------------------------------------------------|-------------------------|
| <i>Theo und Karl Albrecht (Aldi)</i>                 | 19,5                    |
| <i>Fa. Haniel (u.a. Metro)</i>                       | 15,8                    |
| <i>Erivan Haub u. Familie (Tengelmann, Kaiser's)</i> | 8,5                     |
| <i>Otto Beisheim (Metro)</i>                         | 8,2                     |
| <i>Michael Otto u. Familie</i>                       | 7,6                     |
| <i>M. u. R. Schmidt-Ruthenbeck (Metro)</i>           | 7,1                     |
| <i>Fam. Schickedanz (Quelle/Karstadt-Anteile)</i>    | 6,3                     |
| <i>G. Herz u. Familie (Tchibo/Eduscho)</i>           | 6,1                     |

- *Leerstehende Einzelhandels-Flächen*, auch in Top-Einkaufslagen der Innenstädte, Einkaufszentren und auf Bahnhofsgeländen.
- Die *fehlende Nahversorgung* der Bevölkerung in vielen Stadtteilen und kleineren Gemeinden durch *Schließung der kleinen Läden* (von Privaten und Konzernen) führt zu heftigen Diskussionen in Stadtparlamenten und an Stammtischen. Vernichtungswettbewerb und Konzentrationsprozesse gepaart mit sogenannten Skalenerträgen/Produktivitätsge-

winnen des großflächigen Einzelhandels und Mietspekulationen bilden dabei eine menschen- und umweltfeindliche Allianz. Insbesondere Ältere, Behinderte, Menschen mit kleinen Kindern, weniger Betuchte und Arme sind jedoch auf „fußläufig“ erreichbare Läden in den Wohngebieten angewiesen.

- Die Orientierung am Shareholder value und die Millionengehälter in den Top-Etagen der Einzelhandel-Konzerne lassen kein Geld übrig für Ausbildungsplätze. Die Privatisierung der Gewinne erfordert offensichtlich eine *Vergesellschaftung der Ausbildungskosten*.
- Zwecks weiterer Verbesserung ihrer Akkumulationsbedingungen fordern die Konzerne nunmehr eine Beseitigung des Ladenschlußgesetzes, das erst 1996 wesentlich zuungunsten der Beschäftigten sowie der Klein- und Mittelbetriebe geändert worden war. Von den vom damaligen Wirtschaftsminister Rexroth und dem Ifo-Institut prognostizierten 20 Milliarden Mark mehr Umsatz und 50.000 zusätzlichen Arbeitsplätzen gibt es jedoch keine Spur. Eine erneute *Ausdehnung der Ladenöffnungszeiten* wird den *Vernichtungswettbewerb* anheizen und die *Konzentrationsprozesse fördern*. Die neue Ladenschlußdebatte wird neben den Konzernen u.a. von Sachsens Ministerpräsident Biedenkopf (CDU) und von Ministerpräsident Clement aus NRW (SPD) gepuscht. Als ob es in diesen Bundesländern nicht hinreichend sichtbare Beispiele für die Krise des Einzelhandels gäbe. Wieviele Einzelhandels-Ruinen, alte und neue, werden denn in Sachsens Städten bzw. um diese herum noch gebraucht!

---

### ... und Krisenerlebnisse

---

Die meisten Einzelhandels-Beschäftigten wurden in den letzten Jahren von vielfältigen Krisenerlebnissen geprägt:

- stetiger Personalabbau,
- persönliche Stundenkürzungen, insbesondere bei teilzeitbeschäftigten Frauen,
- zunehmende Arbeitshetze und Personalknappheit,
- Verschlechterung der Ware bzw. „Banalisierung des Sortiments“,
- unzufriedene Kunden (Stammkunden bedienen die Laufkundschaft – so eine stehende Rede im Einzelhandel),
- betrieblicher Sozialabbau (Kürzung von Urlaubs- und Weihnachtsgeld, Verschlechterung der Altersversorgung, Kürzung der Personalrabatte),
- Verschärfung der Konkurrenz,
- Schließung von Abteilungen und Betrieben,
- Ausgliederungen und Tarifflicht,
- Konzessionspolitik der (Gesamt-)Betriebsräte und Gewerkschaften ohne nachhaltige Wirkung der Zusagen, z.B. Sicherung der Arbeitsplätze.

Die Unzufriedenheit beim Einzelhandels-Personal ist groß. Weniger Lebensstandard durch finanzielle Einbußen und weniger Lebensqualität durch steigende Arbeitshetze sowie verschlechterte Arbeitszeiten durch verlängerte Ladenöffnungszeiten (abends, samstags, sonntags) prägen die Situation der Beschäftigten.

Die Deregulierung der Betriebe, Belegschaften und Interessenvertretungen ist für alle spürbar – nicht zuletzt durch die verschwindend kleine Anzahl freigestellter Betriebsräte. Durch die Ausweitung der Ladenöffnungszeiten, die Umwandlung von Vollzeit- in (Mini-)Teilzeitarbeitsplätze und die Anpassung der Arbeits- an die Umsatzzeiten gibt es deutlich weniger gemeinsame Zeiten für die weniger gewordenen Beschäftigten im Betrieb: Die Kantinen sind halbleer, auf Betriebsversammlungen sind we-



niger Leute da als früher. Bei (Warn-)Streiks zählt man jetzt nicht mehr Hunderte von TeilnehmerInnen, sondern – selbst bei voller Beteiligung – eben nur noch 50, mal 60 oder 70. Beschäftigte von Fremdfirmen (beispielsweise im „shop in shop“-System), die nicht unter den Einzelhandels-Tarif fallen, beteiligen sich kaum an den Streiks.

In vielen Belegschaften herrscht Frust und Resignation. Das Kapital hat sich in der Krise mit seinen Konzepten durchgesetzt. Nur wenige Abwehrstrategien waren erfolgreich, Niederlagen – individuelle und kollektive – gab es zuhauf. Gerade Aktive – Betriebsräte und Vertrauensleute – wurden besonders gebeutelt. Für sie kam erschwerend hinzu, daß die HBV es kaum geschafft bzw. organisiert hat, die Krisenerlebnisse aufzuarbeiten. Eine gemeinsame Aufarbeitung in der Gewerkschaft, das Herausarbeiten von Erfahrungen wurde nur punktuell auf der örtlichen Ebene, aber nicht kollektiv von der HBV geleistet. HBV hat es bisher auch nicht geschafft bzw. gewollt, örtliche und betriebliche Kämpfe zu vernetzen und zu verallgemeinern. Zu den wesentlichen Erfahrungen der HBV-Aktiven zählen die rechtlich begrenzten Möglichkeiten der (Gesamt-)Betriebsräte und Aufsichtsräte. Der existentiell notwendige Umgang mit (drohendem) Arbeitsplatz-, Einkommens- und Ansehensverlust mußte weitgehend individuell geleistet werden – ein ungewollter und fragwürdiger gewerkschaftlicher Beitrag zur Individualisierung in der Gesellschaft.

---

### **Was tat und tut(et) die HBV?**

---

Vierorts gab und gibt es gewerkschaftliche (Abwehr-)Kämpfe. Einige Betriebsräte und Gesamtbetriebsräte versuchen ihr Möglichstes. Selten jedoch gibt es eine überregionale betriebsrätliche Strategie; genauso häufig oder noch seltener werden gewerkschaftliche Strategien entwickelt. Beides ist jedoch in von Konzernen geprägten Arbeitsstrukturen notwendig.

Vor 10 – 15 Jahren wurde noch kritisch von der „Betriebsräte-Gewerkschaft HBV“ gesprochen. Heute gibt es noch weniger Gewerkschaftliches neben dem Betriebsrätlichen. So ist es kein Zufall, daß Gesamtbetriebsräte die klassischen gewerkschaftlichen Aufgaben übernehmen.

Hierzu ein Beispiel: Der Metrokonzern hat Ende 1998 34.000 seiner bundesweit 200.000 Beschäftigten in eine neugegründete „Verwertungsgesellschaft“ namens DIVACO ausgegliedert. Die Divaco gehört – vorübergehend – mehrheitlich der Deutschen Bank, der Metrokonzern ist mit weniger als 50 Prozent beteiligt. Die 34.000 Beschäftigten erarbeiten derzeit in über 2.000 Betriebsstätten (darunter 143 Kaufhallen, 25 Kaufhöfe, die Adler-Modemärkte, Tip-Discounter, Vobis-Computerläden, Renoschuhfilialen) ca. 13 Milliarden Mark Umsatz.

Aufgabe der Divaco ist es, diese Betriebe optimal zu verwerten, d.h. zu verkaufen oder zu schließen. Vorbild für diese Verwertungsgesellschaft war offensichtlich die Treuhandanstalt zur Verwertung und Privatisierung der DDR-Betriebe. Mit dieser Vorgehensweise wollte sich der Metrokonzern seinen Verpflichtungen elegant entziehen. Bestärkt wurde er durch seine Erfahrungen bei einer Generalprobe: Die Unger-Möbelhäuser wurden ähnlich kostensparend abgewickelt (s.o.).

Zur Verteidigung der Beschäftigteninteressen erstellte HBV diesmal – im November 1998 – ein „Arbeitsplatz-Sicherungspaket“. Kernpunkt war die Forderung, daß die Betriebe von der Divaco nur verkauft werden dürfen, wenn der Käufer weitreichende und langfristige Standort- und Beschäftigungsgarantien abgibt. Für den Fall einer Schließung von Betrieben forderte die HBV die Übernahme der Beschäftigten in nahegelegene andere Betriebsstätten des Konzerns.

Statt eines Tarifvertrages unterzeichnete der Konzern jedoch im Februar 1999 eine sogenannte einseitige Erklärung, in der von den HBV-Forderungen nichts Wesentliches drin-

steht. Damit sollen die HBV-Forderungen erledigt sein. Die Gesamtbetriebsräte hatten wohl die Richtung, das Tempo und das Ziel letztendlich bestimmt.

Dieses Ergebnis ist gewerkschaftspolitisch ein Desaster. Ohne nennenswerte Mobilisierungsversuche kam es zu einem Nullergebnis, obwohl sich das Metrovorhaben für eine neue HBV-Strategie geradezu angeboten hätte. Zigtausende Beschäftigte – auch in HBV-Hochburgen – sind durch diese und andere Metropläne unmittelbar berührt.

Und dabei hatte der HBV-Landesvorstand Baden-Württemberg am 24.11.98 wichtige Elemente seiner neuen Strategie benannt:

„1. Die Hauptfachabteilung Einzelhandel wird beauftragt, gemeinsam mit den Bezirksverwaltungen und Landesbezirken wirksame gewerkschaftliche Strategien gegen Personalabbau, Ausgliederungen, Flächenstillegungen, Tarifflucht und Abbau von sozialen Standards

- in den Kauf- und Warenhäusern,
- im Zusammenhang mit der Umstrukturierung des Metro-Konzerns,
- durch die Ausgliederung der Logistik-Bereiche im Quelle/Karstadt-Konzern,
- durch die geplante Schließung des Versandhauses Schöpflin in Lörrach zu entwickeln.

Diese Strategien zur Durchsetzung unserer gewerkschaftlichen Ziele

- Sicherung der Arbeitsplätze
  - Schutz unserer tariflichen sozialen Mindeststandards
  - Sicherung der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung
- müssen Perspektiven über den Abschluß von Interessenausgleichen und Sozialplänen hinaus aufzeigen. Insbesondere gilt es die tarifpolitischen Instrumente einzusetzen und durch eine breite Mobilisierung der Belegschaften durchsetzungsfähig zu werden. Darüber hinaus ist es erforderlich, die Branchenentwicklung im Einzelhandel sowie die aktuellen Konflikte zum

Thema einer gesellschaftlichen Auseinandersetzung zu machen und die politischen Handlungsfelder zu erschließen. (...)

3. Die vom Gewerkschaftstag beschlossene Arbeitsgruppe »Neue Arbeitskampfformen« soll umgehend eingerichtet werden und ihre Arbeit aufnehmen. Darüber hinaus sollen Ideenwerkstätten organisiert werden, in denen die verschiedensten örtlichen und regionalen Erfahrungen bei der Entwicklung von Widerstand zur Verteidigung der Arbeitsplätze ausgewertet und zusammengeführt werden.

4. Die Strategie des Metro-Konzerns, die sich bei der Ausgliederung in die DIVAG andeutet, hat er beim Verkauf von Möbel-Unger bereits vorexerziert: Die Umgehung seiner sozialen Verpflichtungen durch die Abgabe von Unternehmen an »mittellose« Dritte. Wegen der grundsätzlichen Bedeutung dieser Frage ist ein Musterprozeß gegen Metro wegen des Unger-Verkaufs anzustreben.“

*(Antrag der HBV Baden-Württemberg an den Hauptvorstand)*

Statt einer solchen mobilisierenden Vorwärtstrategie mit Elementen einer „neuen sozialen Gewerkschaftsbewegung“ („social movement unionism“) und der Bereitschaft zu neuen gewerkschaftlichen Erfahrungen und neuen Ideen begnügte man sich hauptvorstandsseitig mit – nichts.

So scheint es auch kein Zufall, daß ein vom HBV-Gewerkschaftstag bereits 1992 angenommener Antrag „Neue Arbeitskampfformen“ trotz klarer Vorgaben sechs Jahre nicht bearbeitet wurde. Während die amerikanisch-kanadischen Diskussionen über „inplant-strategies“ rezipiert wurden, wurden HBV-eigene Ansätze, z.B. Dienst nach Vorschrift, bislang nicht systematisch diskutiert. Allerdings ist das Interesse an dem Thema „Kampagnenfähigkeit“ in der HBV hoch.

Unterdessen hat die HBV gegenüber der neuen

Bundesregierung umfangreiche und notwendige Forderungen gestellt:

- Sicherung von stabilen, sozial abgesicherten Arbeitsplätzen
- aktive Raumordnungspolitik zur Sicherung einer ausgewogenen, stabilen Einzelhandelsstruktur
- bessere rechtliche Bedingungen für die Wahl und die Arbeit von Betriebsräten.
- Absicherung von Beschäftigten in Franchise-Betrieben.

Diese Forderungen müssen sicherlich mit Aktivitäten untermauert werden, wenn sie in Bonn nicht in Vergessenheit geraten sollen.

---

### **Neue Perspektiven und neue Wege sind notwendig und möglich**

---

In der Krise des Einzelhandels haben viele die rechtlichen Grenzen für die Durchsetzung gewerkschaftlicher Forderungen erlebt. Neben den daraus resultierenden HBV-Forderungen für eine Reform der Arbeitsgesetze ist die Überwindung der rechtlichen Grenzen durch gewerkschaftliche Aktivitäten notwendig. „Rechtsfortschritt durch gewerkschaftliche Gegenmacht“ (so Reinhard Hoffmann 1968) ist aktueller denn je. Die HBV-Gegenmacht kann durch „soziale Netzwerke“ lokal und überregional erweitert werden. Die Zusammenarbeit mit Kirchen, Parteien, Bürgerinitiativen, Basisgruppen, Frauengruppen u.ä. ist nicht nur denkbar, sondern bereits erprobt. Die erfolgreiche Kampagne gegen die Drogeriekette Schlecker wäre ohne „soziales Netzwerk“ kaum gelaufen.

Die Macht der Kunden – bis hin zum Boykott – kann verknüpft werden mit gewerkschaftlichen Zielen und Aktivitäten. Vielleicht ist dies eine zeitgemäße Ausprägung der „alten Arbeiterbewegung“? Die Orientierung an einem „social value“ oder „community value“ statt am „shareholder value“ ist für viele Menschen attraktiv, auch für Nichtgewerkschaftsmitglieder und Gewerkschaftsskeptiker.

Diese Erfahrung mußte der Metrokonzern im Januar/Februar 1999 blitzartig machen. Im Zuge des Divaco-Programms sollte in Heidelberg die Kaufhalle mit 70 Beschäftigten geschlossen werden, das Personal mit Abfindungen dem Arbeitsmarkt zur Verfügung gestellt werden und die Verkaufsfläche an den Kaufhof Heidelberg – wenige Meter gegenüber der Kaufhalle gelegen – übergehen. Dort sollte dann mit neuem Personal eine Sportartikelabteilung entstehen. Innerhalb von drei Wochen organisierte eine spontan entstandene Stammkunden-Bewegung mehrere Demonstrationen, sammelte 14.000 Unterschriften zum Erhalt der Arbeitsplätze und drohte einen Boykott an. Dies führte zu einem schnellen, akzeptablen Ergebnis für die Beschäftigten. Die Position der beteiligten Betriebsräte und der HBV wurde durch die Kunden entscheidend gestärkt.

Für die HBV heißt dies eine Öffnung in die Gesellschaft, hin zu gesellschaftlichen Gruppen und Organisationen. Der Dialog in der Gesellschaft eröffnet Möglichkeiten zur Akzeptanz gewerkschaftlicher Anliegen. Auch hierfür gibt es ein Beispiel:

Beim Kampf um den Erhalt der Arbeitsplätze im Hertie-Kaufhaus Mannheim konnte die HBV u.a. das „Wuppertal Institut“ mit seinen WissenschaftlerInnen für zwei öffentliche Ideenwerkstätten zum Thema „Öko-Kaufhaus“ gewinnen. Die öffentliche Resonanz und Akzeptanz war enorm. Dies führte u.a. zu einem Forschungsprojekt der Landesregierung NRW. Statt dem bloßen Nein gab es von der Gewerkschaft organisierte, öffentliche Ideenproduktion.

Die oben geschilderten Krisenerscheinungen treffen nicht nur die Einzelhandels-Beschäftigten, sondern auch die Kunden, die Bevölkerung, die Gemeinden und Städte. HBV kann genug Sachverstand in der eigenen Mitgliedschaft organisieren, um zusammen mit Kunden, Politikern und Gemeinden „Wege aus der Einzelhandels-Krise“ zu finden. Alternativpläne für die

Nahversorgung in den Stadtteilen, gegebenenfalls als lokale, „öffentliche Gemeinwirtschaft“ sind denkbar. Das Neue wurzelt im Alten – so ähnlich Gramsci. So könnten lokale bzw. regionale menschliche Bedürfnisse, die vom Markt und dem profitorientierten Kapital nicht befriedigt werden, Ausgangspunkte auch zur Schaffung neuer, gesellschaftlich nützlicher Arbeitsplätze sein, insbesondere für ältere, behinderte oder langzeitarbeitslose Menschen.

Ideenwerkstätten zu einer einzelhandelsspezifischen „Konversionspolitik“ mit verstärkter lokaler oder regionaler, gebrauchswertorientierter Ausrichtung bieten sich an. Auch Konzerne können sinnvoll und wirksam mit solchen Ideenwerkstätten konfrontiert werden, wenn ihnen außer Arbeitsplatzvernichtung, der daraus resultierenden Gewalt gegen Menschen und der Entwertung von Arbeitsvermögen nichts einfällt. Ideen statt Vernichtung und Entwertung von Kapital. Der Marktradikalismus und die Profitwirtschaft dürfen nicht nur beschrieben werden, sondern Alternativen müssen gedacht und auch erprobt werden.

Damit kann auch die Politik der Einzelhandels-Konzerne und Einzelhandels-Unternehmen konkret einer öffentlichen, demokratischen und politischen Diskussion unterzogen werden. Noch immer gilt: „Eigentum verpflichtet.“ Das gewerkschaftliche und berechtigte Schimpfen, Jammern, Beschreiben und Beklagen könnte so eine produktive Ergänzung finden, und die Gewerkschaftsarbeit würde deutlich politischer. Ein konsequenter, interessenorientierter Lobbyismus gegenüber Parteien, Politikern und Parlamenten – lokal und überregional – könnte integraler Bestandteil einer solchen Politisierung sein.

Eine „neue soziale Gewerkschaftsbewegung“, eine „Bewegungsgewerkschaft“, ist im Einzelhandel erfahrbar und praktizierbar, gerade weil sich der Einzelhandel vielfältig öffentlich abspielt. Die Aufarbeitung der „social movement unionism“-Erfahrungen in den USA und Kana-

da wäre hier eine sinnvolle Ergänzung zum gewerkschaftlichen „Konferenz-Internationalismus“.

Die Krise des Einzelhandels legt zudem nahe, den Tarifvertrag als vielfältiges gewerkschaftliches Mittel zur Gestaltung und Mobilisierung wiederzuentdecken. Die Regelungsmöglichkeiten der (Gesamt-)Betriebsräte insbesondere über Interessenausgleich und Sozialplan sind bekannt, auch und gerade in ihrer Begrenztheit. Der Tarifvertrag kann zur Überwindung dieser Grenzen benutzt werden, bewußt eingesetzt im Betrieb, Unternehmen und Konzern, lokal und regional. Art 9 Abs. 3 Grundgesetz läßt dies in weitem thematischen Rahmen durchaus zu: „... zur Wahrung und Förderung der Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen ...“

Eine Verknüpfung mit Artikel 14 GG – „Eigentum verpflichtet (...) Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen“ – und mit Artikel 15 – Sozialisierung von Eigentum, Vergesellschaftung, Gemeineigentum, Formen der Gemeinwirtschaft – läßt viele Ideen und Erfahrungen zu... Der Marktradikalismus und die Politik der Konzerne provozieren diesbezügliche Ideen – sozial vernetzt, öffentlich diskutiert, gemeinschaftlich organisiert.

In einem solchen, öffentlichen Diskussionsprozeß dürfte auch Verständnis zu gewinnen sein für „ureigene“ gewerkschaftliche Krisenlösungen. Im Einzelhandel wären dies u.a.

- Verkürzung der Arbeitszeit (derzeit noch 37,5 Stunden wöchentlich)
- Erfassung und Abgeltung aller geleisteten Arbeitszeiten (insbesondere Frauen und Supermarkt-Leitungen leisten im Lebensmittel-Einzelhandel unbezahlte Mehrarbeit)
- gesetzliche und tarifliche Beschränkung der Überstunden
- Schaffung von Ausbildungsplätzen
- gesetzliche und tarifliche Re-Regulierungspolitik. Der Tarifvertrag kann auch zur Re-Regulierung der durch Out- und Insourcing zergliederten Belegschaften und betriebli-

chen, gewerkschaftlichen Interessenvertretungen benutzt werden.

- Anti-Konzessionspolitik und Verteidigung erkämpfter Standards. Eine gewerkschaftliche Anti-Konzessionspolitik im Einzelhandel erfordert grundlegende Diskussionen und Positionen zur Konkurrenz und deren Folgen für die Beschäftigten und die – lokale bzw. regionale – Gesellschaft. Eine Anti-Konzessionspolitik ohne konkrete Neubestimmung der gewerkschaftlichen Funktionen ist nicht denkbar. Ein Verzicht auf eine Anti-Konzessionspolitik bedeutet allerdings den Verzicht auf die gewerkschaftliche Schutz- und Gestaltungsfunktion und bestimmt sie dadurch auch neu. Die reelle Subsumption unteres Kapital und seine Konkurrenz wäre akzeptiert.

Die hier skizzierten neuen Perspektiven sind teilweise ein hartes Kontrastprogramm zum derzeitigen gewerkschaftlichen Verhalten in der Krise. HBV hat in der Einzelhandels-Krise schwere Verluste an gewerkschaftlicher Kraft

gerade in den bisherigen Hochburgen hinnehmen müssen. Die Krise des Einzelhandels wurde auch zur Krise von HBV. Vielleicht sind angesichts der vielen Fusionserfahrungen so auch die gewerkschaftlichen Fusionspläne zu einer Dienstleistungsgewerkschaft entstanden. Daß es auch andere Krisenlösungen geben kann, zeigen die auch in der Krise aktiven und erfolgreichen HBV-Bezirke.

*Zu den im Text genannten Verweisen auf den „social movement unionism“ empfehlen wir als Hintergrundlektüre: Kim Moody: „Rank and File-Internationalism. The TIE-experience“, Ränkeschmiede Nr. 1, März '98; „Erklärung der CAW (Canadian Auto Workers) zur Schlancken Produktion“, Ränkeschmiede Nr. 4, Feb. '99 (zweite Auflage); Heiner Köhnen: „Gewerkschaftliche Reformbewegungen in den USA. New Directions“, Ränkeschmiede Nr. 6, März '99; Heiner Köhnen: „Für eine neue Reformpolitik. Strategien der CAW“, Ränkeschmiede Nr. 3, Jan. '99. Zu bestellen im Büro von TIE/express.*

# Kampagnen gegen Sozialabbau

## Erfahrungen – Konzepte – Beispiele

Von Ulrich Wohland\*

Verglichen mit den USA, aber auch mit vielen anderen Ländern, z.B. in der „Dritten-Welt“ befinden wir uns in der Bundesrepublik in einer doppelt glücklichen Situation, die wir nutzen sollten. Zwar findet auch bei uns ein massiver Sozialabbau statt, die erschreckend steigenden Zahlen von Arbeitslosen und SozialhilfeempfängerInnen, um nur zwei Beispiele zu nennen, sind hinlänglich bekannt. Gleichzeitig – und das finde ich wichtig zu betonen – funktioniert unser soziales Netz, unser Sozialstaat, trotz aller zerstörerischer Angriffe, denen er ausgesetzt ist, immer noch verblüffend gut. Wir sind noch in der komfortablen Situation, gegen den Sozialabbau auf einem vergleichsweise hohen Niveau sozialer Absicherung kämpfen zu können. Wo andere mühsam für die Einführung sozialer Standards überhaupt erst kämpfen müssen, können wir den erreichten Stand verteidigen. Dank des erreichten Stands materieller Sicherung ist es uns auch möglich, viel Zeit in politische Aktivitäten stecken zu können, wo die Menschen in anderen Ländern ihre Zeit und alle Kraft in die Schaffung und zur Erhaltung ihrer Existenzgrundlage verwenden müssen.

Der zweite glückliche Umstand besteht darin, daß wir auf viele Erfahrungen im Widerstand gegen Sozialabbau oder auch auf Bemühungen, eine soziale Gesellschaft überhaupt erst zu erkämpfen, zurückgreifen können.

Kurz gesagt: Es kommt darauf an, jetzt die Bereitschaft aufzubauen, von den Erfahrungen in

anderen Ländern, zu anderen Zeiten und aus anderen Bewegungen zu lernen. Es gilt jetzt, die Zeit zu nutzen, ehe bei uns noch mehr soziale Errungenschaften weggebrochen werden. Es ist angesagt, heute Widerstandsmöglichkeiten anzudenken, vorzubereiten und praktisch umzusetzen. Die Verteidigung und der Ausbau bestehender sozialer Sicherungssysteme ist allemal leichter, als diese wieder aufzubauen, nachdem sie willentlich zerstört wurden.

---

### I. Von welchen Traditionen können wir lernen?

---

In meinem Beitrag will ich drei Traditionen nennen, auf die wir uns beziehen sollten, wenn wir Konzepte gegen den Sozialabbau entwickeln. Die eine Tradition ist die des gewaltfreien Handelns, mit ihrem großen Reichtum an Aktionen und Kampagnen. Die zweite Tradition ist die der Arbeiter- und Gewerkschaftsbewegung. Hier stehen sozialpolitische Fragen, der Kampf für soziale Rechte und der Widerstand gegen drohenden Sozialabbau durch das Kapital oder von staatlicher Seite immer schon im Mittelpunkt. Hier existiert auch ein großer Fundus an Erfahrungen, wie z.B. Kampagnen zu organisieren und erfolgreich zu führen sind. Die dritte Tradition, in den USA und in England weit verbreitet, bei uns aber wenig bekannt, ist mit dem Namen des Bürgerrechtlers Saul Alinsky verbunden. In den USA werden unter den

---

\* Uli Wohland arbeitet im Industrie- Pfarramt Mannheim als Kampagnen-Berater. Adresse: KdA Baden/Industriefarramt, Nietzschesstraße 8, 68165 Mannheim, Tel.: (0621) 41 50 09

Der hier abgedruckte Text ist die stark gekürzte und überarbeitete Fassung eines Vortrags. Die Langfassung ist auch erschienen in „gewaltfreie aktion“, Nr. 113/114 1997 und kann über das Industriefarramt bezogen werden.

Stichworten „community organizing“ und „local organizing“ sogar Ausbildungsgänge, die dieser Tradition verbunden sind, an Universitäten angeboten.

Die Vorschläge und Konzepte im Kampf für soziale Rechte innerhalb dieser drei Traditionen sind weder identisch, noch sind die Traditionen in jeder Hinsicht miteinander kompatibel – es bestehen Widersprüche, so beim Verständnis von „Gewaltfreiheit“ oder beim Begriff des „Gegners“. Aber alle drei Traditionen bergen einen reichen Erfahrungsschatz, aus dem wir schöpfen können. (...)

Innerhalb der Arbeiterbewegung haben unkonventionelle Aktionsformen eine lange Tradition. Diese Tradition ist für uns fast unsichtbar geworden, da viele Konflikte aus der Arbeitswelt mit Hilfe der Tarifpolitik, des Arbeitsrechts und gegebenenfalls von Streiks gelöst werden. Bei uns reichte diese Tradition bis in die 20er Jahre hinein und brach dann ab, zum einen durch den Faschismus und dann ab 1945 im Zusammenhang mit dem Sozialstaatskompromiß im Rahmen der sozialen Marktwirtschaft. Innerhalb dieses Ordnungsrahmens bildeten sich für gesellschaftliche Verteilungsfragen andere Formen der Konfliktbearbeitung heraus.

Welche Rolle unkonventionelle Aktionsmethoden für die Tradition der deutschen Gewerkschaften gespielt haben, dazu folgendes Zitat von Hans Matthöfer:

„In den ersten Jahrzehnten der organisierten Arbeiterbewegung waren Käuferstreiks ein häufig gebrauchtes Kampfmittel der Arbeitnehmer. Solche Boykotts wurden allerdings fast niemals isoliert geübt, vielmehr dienten sie der Unterstützung betriebsbezogener Arbeitskämpfe ... und wurden von den streikenden Gewerkschaften angeregt und organisiert.“<sup>1</sup>

Innerhalb der amerikanischen Gewerkschaften gehören gerade der Boykott und der Käuferstreik zu einer bis heute lebendigen Tradition. Ja, sie zählen mit zu den wichtigsten Kampfformen, mittels derer gewerkschaftlicher Gegenruck im Kampf um soziale Rechte der Beschäftigten und ihrer Angehörigen aufgebaut wird.

Wollen wir soziale Veränderungen bewirken, dann gehört dazu häufig die Fähigkeit, sozialen Druck zu erzeugen. Sozialer Druck wird überwiegend erzeugt, indem wir jemanden – einer Person, einer Institution, dem Kapital, dem Staat, kurz dem Gegner – androhen, bestimmte Ressourcen, sei es Geld, Legitimation, Arbeitskraft, soziale Anerkennung usw. zu entziehen. Eine, wenn nicht die wichtigste Möglichkeit in diesem Zusammenhang stellt der (Konsum-) Boykott dar. Bisher ist der Boykott als Handlungsmöglichkeit in den sozialen Bewegungen, zumindest in Deutschland, kaum ausgeschöpft worden. Die Friedensbewegung hat beispielsweise fast gar nicht mit der Möglichkeit des Boykotts gearbeitet. Die mit Boykottformen verbundene potentielle Macht ist gleichwohl enorm. Martin Luther King hat bis Anfang der 60er Jahre praktisch alle seine Kampagnen Zivilen Ungehorsams gleichzeitig um einen oder mehrere Boykotts herum organisiert.

Gleichwohl ist vor einer Überschätzung des Boykotts zu warnen. Eine sehr weitgehende Erwartung hat der Soziologe Ulrich Beck im Zusammenhang mit dem Shell-Boykott (wir erinnern uns, die Brent Spar sollte versenkt werden) geäußert: „Boykott“, so sagt er, „ist die Handlungsform, mit der es gelingt, die Zivilgesellschaft gegen ihre Bedrohungen durchzusetzen.“ Diese Erwartung an Boykott scheint mir überzogen. Aber immerhin wird auch das demokratiethoretische Potential, das in Boykottaktivitäten steckt, angedeutet, nämlich zivilgesell-

---

1) Hans Matthöfer, *Streiks und streikähnliche Formen des Kampfes der Arbeitnehmer im Kapitalismus*, S.188, in: Dieter Schneider (Hg.) *Zur Theorie und Praxis des Streiks*, 1971, Frankfurt a.M.)

schaftlichen Bestrebungen wichtige Impulse vermitteln zu können.

---

## **II. Zur Situation der Gewerkschaften**

---

Drei Tendenzen scheinen mir für den Zustand der Gewerkschaften charakteristisch zu sein.

- In vielen Branchen oder Handelsketten besteht ein geringer gewerkschaftlicher Organisationsgrad (so bei der Drogeriekette Schlecker ursprünglich unter 3 Prozent). In solchen Betrieben lassen sich die traditionellen Formen gewerkschaftlicher Interessenvertretung über das Arbeitsrecht kaum umsetzen. Selbst Betriebsräte fehlen häufig, ihre Wahl muß gegen den Arbeitgeber und gegebenenfalls mittels Arbeitskampf durchgesetzt werden. Von einer Kampffähigkeit, d.h. Streikfähigkeit, ist man weit entfernt.
- Allgemein läßt sich eine Tendenz zur Auflösung der Flächentarife beobachten. Das bedeutet z.B., daß es immer schwieriger wird, mit den ArbeitnehmerInnen gemeinsame Kampfkationen für gemeinsame Tarife durchzuführen.
- Immer häufiger ist ein Betrieb nicht mehr ein Betrieb, sondern besteht tatsächlich aus vielen Betrieben. Diese Einzelbetriebe treten zwar nach außen noch mit dem gleichen Firmennamen auf, die interne Konkurrenz ist aber fast ebenso hoch wie die nach außen. So besteht z.B. ein Kaufhaus mittlerweile sicherlich aus gut 20 Einzelbetrieben, und die verschiedenen Anbieter, z.B. in der Kosmetikabteilung, konkurrieren untereinander. Die Verkäuferinnen stehen zwei Meter nebeneinander, die eine z.B. für L'Oreal, die andere für Lacoste, doch sie sind nicht mehr Kolleginnen. Für die KonsumentIn wird dies nicht sichtbar. Wenn einer von den beiden Teilbetrieben betriebswirtschaftlich nicht rentabel arbeitet, wird er geschlossen.

Ein ähnlicher Vorgang läßt sich bei der Auftragsvergabe, z.B. für eine neue Achse innerhalb eines Automobilkonzerns, etwa bei Daimler-Benz, beobachten. Innerhalb desselben Konzerns konkurrieren verschiedene Standorte, z.B. Sindelfingen, Bremen, Rastatt oder Brasilien, um das billigste Angebot, zusätzlich zu „firmenfremden“ Anbietern. Hier innerhalb des Gesamtbetriebsrates von Daimler-Benz Gemeinsamkeit statt Standortkonkurrenz herzustellen, ist eine Aufgabe, die immer schwieriger wird.

Das alte Prinzip „ein Betrieb, eine Gewerkschaft, ein Tarifvertrag“ wird zunehmend aufgelöst. Mehrere Gewerkschaften sind in einem Betrieb aktiv bzw. zuständig, es gelten verschiedene Tarifverträge, und entsprechende Probleme für solidarisches Handeln treten auf. Die Kampfkraft sinkt, Solidarität wird abgebaut.

Welche Konsequenzen hat diese Situation für die Gewerkschaften? Zunächst muß deutlich gesehen werden, daß sich Gewerkschaften bei uns innerhalb der sozialen Marktwirtschaft, verglichen mit Gewerkschaften anderer Länder, in einer privilegierten Situation befinden. Für die Erhaltung des sozialen Friedens und die demokratische Entwicklung der Bundesrepublik spielten sie eine nicht zu unterschätzende Rolle. Doch vieles deutet darauf hin, daß diese Rolle von interessierter Seite, etwa in der Person des BDI-Präsidenten, Herrn Henkel, zunehmend in Frage gestellt wird.

Probleme bestehen aber auch innerhalb der Gewerkschaften. Die vielen Jahre der wenn nicht einvernehmlichen, so doch hochformalisierten Konfliktregelung zwischen Kapital und Arbeit haben dazu geführt, daß in zugespitzten Situationen Konflikte eher sozialpartnerschaftlich geregelt und nicht als sozialer Kampf ausgetragen werden. Kommt es heute, was ja nicht selten ist, zu Betriebsschließungen, reagieren viele GewerkschafterInnen deshalb mit zwei eingespielten Reflexen. Der erste ist – wir kämpfen nicht, da kann man rechtlich nichts machen. Der



zweite ist – wir machen einen Sozialplan. Das heißt, wir nutzen die uns rechtlich vorgegebenen und angebotenen formalen Möglichkeiten, um den noch Beschäftigten, demnächst „Freigesetzten“, die bestmögliche Abfindung und Vorruhestand zu ermöglichen.

Bislang waren Gewerkschaften auch eine gesellschaftliche Institution zur Co-Verwaltung des sozialstaatlichen Kompromisses. Damit sind sie ganz gut gefahren. Doch in dieser Funktion könnten Gewerkschaften – wie geschildert – zukünftig überflüssig werden. Wie reagieren sie darauf?

Eine Form, die praktiziert wird, ist die Dienstleistungsgewerkschaft. Ich nenne sie einen ADAC für ArbeitnehmerInnen. Man bietet Rechtsbeistand, man handelt Tarifverträge aus und versucht den Lohn der Beschäftigten zu steigern, und falls es zu massivem Arbeitsplatzabbau oder gar Betriebsschließungen kommt, werden Sozialpläne ausgehandelt. Gewerkschaften sind, so verstanden, keine politisch kämpfenden Organisationen, vielmehr stellen sie Service und Dienstleistungsangebote in ihren Mittelpunkt.

Ein anderer Weg besteht darin, daß Gewerkschaften sich verstärkt darauf besinnen, sich auch als „Bewegungsgewerkschaften“ zu verstehen in Verbindung mit einem gesellschaftspolitischen Projekt, das sie vertreten, das über die Tarifpolitik hinausgeht. Diese Position ist innerhalb der Gewerkschaften in der Minderheit, dennoch existiert sie. Angesichts der Tatsache, daß sich Gewerkschaften in vielen Bereichen zunehmend als mit dem Rücken zur Wand stehend empfinden, könnte es gelingen, für Gewerkschaften auch neue Konzepte der politischen Arbeit interessant werden zu lassen. Politische Kampagnen könnten ein solches neues Konzept sein.

Im folgenden will ich am Beispiel der Auseinandersetzungen zur Drogeriekette Schlecker zwei Punkte verdeutlichen. Zum einen will ich

ein Bild davon entwickeln, was ich unter Kampagnen verstehe, und zum zweiten, wie ich mir die Verbindung von Gruppen der sozialen Bewegungen bzw. eines sozialen Netzwerkes mit Aktionen, die von gewerkschaftlicher Seite angestoßen werden, vorstellen kann.

---

### **III. Kampf „Für soziale Mindeststandards bei Schlecker“**

---

Die Auseinandersetzung um die Drogeriekette Schlecker stellt einen seltenen Fall innerhalb linker Geschichte dar, der fast vollständig erfolgreich war. Allein schon aus diesem Grunde läßt sich viel aus dieser Kampagne lernen. Auch macht es Mut, erlebt man einen vollständigen Erfolg ja nicht so furchtbar häufig innerhalb eines Milieus, das eher in seine Niederlagen, als in mögliche Erfolge verliebt zu sein scheint.

Kurz einige Daten zu der Drogeriekette Schlecker: 1993 hatte Schlecker 3.500 Filialen, zwei Jahre später waren es schon 5.000. Schlecker machte 1994 in der Bundesrepublik einen Umsatz von 5,6 Milliarden DM bei 25.000 ArbeitnehmerInnen, überwiegend Frauen. Bei Schlecker gibt es nur einen Gesamtbetriebsrat, ohne einen Freigestellten – bei 25.000 ArbeitnehmerInnen! Per Gesetz kann aber ab fünf MitarbeiterInnen ein Betriebsrat gebildet werden. So stellt sich die Frage, warum es dann nicht sehr viel mehr Betriebsräte bei Schlecker gibt? Die Antwort: In jeder Filiale bei Schlecker arbeiten maximal 3 oder 4 Frauen. So einfach ist dies, so einfach ist dies auch bei anderen Arbeitgebern. Wichtig ist auch noch, daß ein einziges Betriebsratsmitglied in einer Mini-Belegschaft von 5 - 8 Beschäftigten rechtlich und machtpolitisch schwach ist.

Im Sommer 1994 kamen Schlecker-Beschäftigte zur Gewerkschaft HBV in Mannheim in der Vermutung, etwas stimme mit ihren Löhnen nicht. Diese wurden vom zuständigen Gewerkschaftssekretär nachgerechnet, der feststellte,

daß z.T. Abweichungen vom Tarifvertrag von im Schnitt 335 DM, im Extremfall sogar 900 DM weniger pro Monat bestanden. Bei einem Tariflohn von z.B. 1.600 DM eine beachtliche Summe. Die Zahl der festgestellten Abweichungen vom Tarifvertrag hochgerechnet auf die Zahl der bei Schlecker Beschäftigten ließen den Umstand, warum der Billiganbieter Schlecker in der Lage war, so expansiv sein Filialsystem auszubauen, in völlig neuem Licht erscheinen.

Doch nicht nur hinsichtlich der Löhne ist Schlecker ein trauriges Beispiel. So gibt es ein ausgeklügeltes System zur Überwachung und Schikane der Beschäftigten: das fast schon sprichwörtlich gewordene „Schlecker-System“. Praktisch permanent wird Druck auf die dort arbeitenden Frauen ausgeübt. Häufig ist tagsüber nur eine Frau anwesend. Es bedeutet ein enormes Problem, gleichzeitig bei der Kasse und bei der Ware zu sein. Wie kann die Beschäftigte während ihrer Arbeitszeit auf die Toilette gehen? Ein Telefon, etwa, um zu Hause bei kranken Kindern oder bei der Kollegin anzurufen, ob sie nicht früher zum Schichtwechsel kommen könne, gab es nicht. Immer wieder werden Überprüfungen durchgeführt von sogenannten Revisoren, die einfach abgelaufene Ware in die Regale stellten und dann die Beschäftigten zur Rechenschaft zogen und einen Eintrag in die Akte machten: „Ach, Frau Meyer, da haben sie irgendwie schlecht sortiert, also da machen wir ihnen einen kleinen Abzug, so geht das ja nicht“. Das ist Mobbing, organisiert von der Geschäftsleitung.

Diese Überprüfungen erfolgten übrigens oft durch Männer, und deren erklärte Aufgabe ist es, wie Aussteiger immer wieder erzählten, Druck auf die MitarbeiterInnen auszuüben. Oft sehen die Frauen zudem keine Arbeitsplatzalternative – wenn man einmal schaut, wo viele der Schlecker-Filialen zu finden sind, z.B. in ländlichen Gebieten, so ist dies häufig der einzig mögliche Arbeitsplatz in der Nähe des Haushaltes.

Als beschlossen wurde, eine Kampagne zu starten, wurden Forderungen formuliert. Eine Forderung seitens der HBV bestand in der Einhaltung der Tarifverträge. Die zweite Forderung war mehr Sicherheit für die Beschäftigten herzustellen, indem Telefone installiert werden sollten. (In einer Filiale war eine Verkäuferin bei einem Überfall verblutet, weil kein Telefon in der Nähe war, um schnell einen Krankenwagen herbeizurufen.) Eine weitere Forderung bestand darin, die permanente Unterbesetzung aufzuheben, so daß ständig zwei Beschäftigte im Laden anwesend sein sollten. Auch sollte die Mißachtung der Menschenwürde aufgehoben werden, wie sie sich z.B. in den schikanösen Überprüfungen ausdrückte und last not least, sollten Betriebsratswahlen durchgeführt werden. Betriebsräte stellen die einzige Möglichkeit dar, nicht nur einmalige Erfolge zu erzielen, sondern die Erfolge auf Kontinuität zu stellen, kann ein Betriebsrat doch zukünftig allen auftretenden Mißständen direkt nachgehen.

Die Situation bei Schlecker ist nicht singulär, vielmehr gibt es eine ganze Reihe anderer Firmen, bei denen es auch Mißstände und keinen Betriebsrat gibt, z.B. bei der Einzelhandelskette Lidl, bei Aldi und vielen mehr, auch bei der in Alternativkreisen so beliebten Firma Birkenstock und bei der in Alternativkreisen weniger geliebten McDonalds-Kette.

Zurück zu Schlecker. In der geschilderten Situation Ende 1994 ist die Gewerkschaft u.a. an die „Werkstatt für Gewaltfreie Aktion“ (eine unabhängige Organisation, die im Rahmen sozialer Bewegungen Kampagnen plant und durchführt) herangetreten, und es wurde gemeinsam überlegt, wie eine Kampagne aussehen könnte. Auch wurden Fragen und Probleme einer Boykottkampagne diskutiert. Als die Kampagne begann, hatten Vorbereitungen auf drei Ebenen stattgefunden. Zum einen wurden Seminare veranstaltet, in denen per Rollen- und Planspiel Elemente einer möglichen Kampagne durchgespielt wurden. Zum zweiten wurde die Grundlage für ein soziales Netzwerk aufgebaut, das in

dem Augenblick, in dem die Kampagne startete, aktiv werden konnte. Zu dem sozialen Netzwerk zählten Frauenverbände, Friedensgruppierungen in der Region, andere Gewerkschafter, es wurden Prominente von Parteien und Kirchen angesprochen, die sich dann zu Aktionen bereiterklärten. Als drittes wurde überlegt, welche Aktionsformen von welcher Gruppe durchgeführt werden könnten, und zu welchem Zeitpunkt dies am sinnvollsten sein würde – alles unter der Zielsetzung einer eskalierend aufzubauenden Kampagne. Bald lag auch ein Postkartenentwurf vor. Postkartenaktionen können für Menschen, die weder in einer direkten Aktion aktiv sein können, noch in der Gewerkschaft organisiert sind, sondern einfach nur ihren Unmut gegenüber Herrn Schlecker kundtun wollen, ein wirksames persönliches Ausdrucksmittel sein.

Als dies soweit vorbereitet war – alles verlief etwas spontaner und widersprüchlicher, als es in dieser Schilderung klingt – begann im Herbst 1994 die Kampagne. Auf der ersten Pressekonferenz wurde dann ein Teil der Rechercheergebnisse vorgestellt. Es gab einen Ordner mit Material, z.B. über Tarifmißbrauch, und es wurde überlegt, wieviel Pressekonferenzen damit bestückt werden sollen, z.B. vier. Also wurde das Material durch vier geteilt. Man fängt mit dem ersten Paket an, bei der nächsten Pressekonferenz mit dem zweiten usw., so daß die Schweißereien eskalierend aufgedeckt werden können. Das ist nicht immer einfach. Z.B. bei der Daimler-Minen-Kampagne ist uns dies nicht gelungen. Die Tatsache der Minenherstellung durch Daimler-Benz läßt sich schlecht in vier Meldungen unterteilen.

Also begann im Herbst die Kampagne und zwar damit, daß die Wahlen zum Betriebsrat eingeleitet wurden, indem Wahlvorstände bestimmt wurden, d.h. Frauen wurden gefunden, die sich dazu bereiterklärten, zur Betriebsratswahl zu kandidieren. Alle Mißstände wurden nach und nach öffentlich gemacht und auf diese Weise der Konflikt allmählich hochgefahren. Die Presse

ist gleich darauf angesprungen, ist doch Anton Schlecker wegen verschiedener Vorgeschichten (z.B. Merkwürdigkeiten bei der Entführung seiner Kinder) sowieso eine schillernde Person für viele Pressemenschen.

Ein soziales Netzwerk unterschiedlichster Gruppen und Einzelpersonen wurde in unterschiedlicher Weise aktiv. Bei Pressekonferenzen waren z.B. immer die Industriefarrer beider Kirchen anwesend. Als es zu ersten Kündigungen kam, traten die Paten, Prominente aus der Politik, auf den Plan und machten mit öffentlichen Erklärungen, Telefonaten und Faxen Druck auf Schlecker – mit Erfolg. Eine Kündigung wurde zurückgenommen, weitere nicht mehr ausgesprochen. Bei Aktivitäten vor und in den Filialen waren verschiedene Frauen- und Friedensgruppen aktiv. In Landtagen von Baden-Württemberg, Bayern und Rheinland-Pfalz wurden Anträge eingebracht und breit diskutiert und vieles mehr. In einer Mischung aus Pressekonferenzen, dramatisierenden Aktionen, Aktivierung des sozialen Netzwerkes, der Postkartenaktion entwickelte sich die Kampagne immer stärker eskalierend.

Ein großer Teil des Drucks, wie ihn die Kampagne erzeugte, kam aus dem sozialen Netzwerk und nicht direkt aus der Belegschaft, die auf ihre Weise gegen die Zumutungen und Repressionen der Schleckerzentrale kämpfen mußte. Der gewerkschaftlich organisierte Teil der Belegschaft wäre nie in der Lage gewesen, alleine diese öffentliche Resonanz für deren Anliegen aufzubauen. Erst in der Kombination von Belegschaftsaktivitäten, gewerkschaftlicher Kampagnenplanung und Aktionen des sozialen Netzwerkes wurde ein Erfolg denkbar. Ein Zusammenspiel, das für die Zukunft sozialer Kämpfe eine gar nicht zu unterschätzende Bedeutung gewinnen wird!

An dieser Stelle einige Worte zu dem Text der Postkarte. Der Text ist sehr zurückhaltend formuliert, fast bieder möchte ich sagen. Doch es ist immer zu bedenken, daß möglichst viele

Menschen, auch Menschen, die ansonsten nichts mit Gewerkschaften zu tun haben wollen und nicht politisch aktiv sind, mit diesem Text angesprochen werden sollen. Wichtig finde ich bei dem Text auch, daß die Forderung nach Betriebsräten nur eine Forderung unter mehreren ist und die eher menschenrechtlichen Forderungen stärker im Vordergrund stehen. Die Forderung nach einem Telefon in den Filialen, die Forderung nach Zeit für den Toilettengang, das sind konkrete Dinge, die sich Menschen, die bei einem Infostand auf dem Marktplatz diese Postkarte durchlesen, sofort vorstellen können. Mit dem Betriebsrat ist es etwa anderes, das ist eine vergleichsweise abstrakte Forderung, die weniger empört und weniger mobilisiert.

Anfang März 1995 kam es dann zu einem Tarifabschluß, wobei alle Forderungen erfüllt wurden. Noch viele Aktionsformen waren vorbereitet gewesen, brauchten aber nicht mehr ausgeführt zu werden.

Im Vorfeld des 8. März, dem Internationalen Frauentag, für den von der HBV bundesweit Aktionen, insbesondere von Frauengruppen, geplant und öffentlich angekündigt waren, wurde der Tarifvertrag abgeschlossen. Am kommen-

den Morgen fuhren wir mit roten Rosen durch die Filialen und überreichten den Frauen eine kleine Anerkennung für ihre Standhaftigkeit und ihre Bereitschaft, sich trotz massiver Repression an der Kampagne zu beteiligen.

Nebenbei bemerkt, nicht nur für die Gewerkschaft haben sich die Aktivitäten gelohnt, ausgedrückt z.B. im Mitgliederzuwachs. Auch für die „Werkstatt für Gewaltfreie Aktion“, die sich in dem sozialen Netzwerk engagierte, war es ein großer Erfolg. Wir haben Briefe geschrieben und unsere eigene Klientel angesprochen. Dafür erhielten wir ausschließlich positiven Zuspruch aus unseren Reihen und so mancher Überweisungsträger wurde ausgefüllt zurückgeschickt, ja selbst neue Mitglieder wurden gewonnen.

Lernen läßt sich für Gewerkschaften wie für soziale Bewegungen: Nicht in ihren Organisationen leben die Bewegungen, sondern in ihren Aktionen und Kampagnen und da, wo die Bewegung lebendig ist, lassen sich auch Menschen zu Aktivitäten und zum Engagement gewinnen. Die Gewerkschaftsbewegung, genau wie die Friedensbewegung, wird in ihren Aktionen jedesmal neu gestiftet und manchmal sogar beide gleichzeitig.

# Strategie und Praxis einer Antikonzeptionspolitik

Jerry Tucker bei der HBV

Von Mia Lindemann

Wer ist Jerry Tucker? Jerry Tucker ist Mitbegründer, Agitator, Vor- und Nachdenker der Oppositionsströmung *New Directions*, die sich innerhalb der US-amerikanischen UAW (United Automobile Workers) 1986 als basisorientierte Reformbewegung gründete.

1979/80 war es in einer scharfen Rezessionsphase der amerikanischen Automobilindustrie zu Massenentlassungen gekommen. Rund 400.000 Automobilarbeiter, ca. ein Drittel der US-amerikanischen Automobilarbeiter überhaupt, wurden arbeitslos. Streiks wurden gefährlich und schwierig, weil die Arbeitgeber Streikende sofort entlassen konnten und weil sie aufgrund hoher Arbeitslosigkeit in großem Umfang Streikbrecher einsetzen konnten. Die der Standortlogik und der Wettbewerbsideologie verhaftete Führung der UAW setzte verstärkt auf Konzessionen gegenüber dem Management. In Auseinandersetzung damit entstanden ab Mitte der 1980er Jahre Oppositionsströmungen innerhalb der Gewerkschaften (wie *New Directions*) und auch neue Gewerkschaftsbewegungen wie SEIU oder CAW in Kanada oder Black Workers for Justice in den USA.

Sie kritisierten die mangelnde innergewerkschaftliche Demokratie, die Bürokratie der Gewerkschaftsapparate, die Konzessionspolitik,

die Übernahme des Konkurrenzarguments, die Partnerschaftsideologie.

Sie setzten das alte Prinzip der Solidarität der Arbeiterklasse gegen die Spaltungsstrategie des Kapitals. Sie erweckten den politischen Kern der Solidarität zu neuem Leben durch kollektive und demokratische Arbeitskampfformen im Betrieb und durch die Einbeziehung der Interessenkonflikte außerhalb des Betriebs (Wohnen, Gesundheit, Bildungs- und Partizipationschancen, Gleichberechtigung von Frauen und Männern, keine rassistische Diskriminierung, Wahrung der Menschenwürde, Demokratie).

Der Bildung von *New Directions* selbst gingen Arbeitskämpfe Anfang und Mitte der 80er Jahre voraus, in denen Jerry Tucker als stellvertretender Vorsitzender der Region 5 der UAW (Missouri, Kansas, Arkansas, Texas etc.) zusammen mit den ArbeiterInnen dieser Betriebe erfolgreiche Strategien entwickelte, die zeigten, daß Konzessionspolitik der Gewerkschaften in Rezessionsphasen keine zwingende Notwendigkeit ist.<sup>1</sup>

Unter den Bedingungen der 80er Jahre, nach der scharfen Rezession von 1979/81 und unter der reaktionären Reagan-Politik, also zu einer Zeit, wo Streikende rücksichtslos gefeuert und

---

1) Jerry Tucker kandidierte 1986 für das Amt des UAW-Vorsitzenden dieser Region und wurde daraufhin von seiner eigenen Gewerkschaftsleitung als Repräsentant der Opposition entlassen. Mit Wahlfälschung versuchte man, seine Wahl zu verhindern, so daß er erst durch eine Neuwahl 1988 in sein Amt gelangte und nur noch für kurze Zeit sein Amt ausübte. Nach dem Scheitern seiner erneuten Kandidatur übernahm Jerry Tucker fortan die Aufgabe, Lernprozesse und Erfahrungen der KollegInnen zu organisieren. Er arbeitet heute im *New Directions Workers Education Center*, St. Louis, USA.

Streikbrecher in den Medien öffentlich gefeiert wurden, entwickelte Tucker mit den KollegInnen Strategien von Arbeitskämpfen ohne Streik: Kämpfe am Arbeitsplatz.

Jerry Tucker berichtete bei einem Seminar der HBV über den Arbeitskampf bei Moog Automotive St. Louis im Jahr 1982, der als Geburtsstunde der *Inplant Strategies* bezeichnet wird. Moog war ein Zulieferer mit ca. 500 ArbeiterInnen.<sup>2</sup> Das Unternehmen forderte Konzessionen wie z.B. einen Lohnstopp für nicht-qualifizierte ArbeiterInnen. Die Verhandlungen waren bereits bis zu einem Punkt gediehen, der für die Beschäftigten drückende Konzessionen enthielt. Hier nun stimmten die Beschäftigten gegen den ausgehandelten Vertrag und traten dennoch nicht, wie es früher üblich gewesen wäre, in den Streik. (Der Einsatz von Streikbrechern war von der Gegenseite bereits vorbereitet.) Statt dessen entschied sich das „Local“ in Zusammenarbeit mit Tucker, Kampfformen wie *slow downs* (Verlangsamung der Produktion), *work to rule* (Arbeit nach Vorschrift), *massenhafte Beschwerden durch Beschäftigte*, das *Überziehen von Pausen* und andere Arbeitsplatztaktiken (vgl. Köhnen, S. 13) einzusetzen. In Einzel- und Gruppenbeschwerden wurden umfassende Gesundheits- und Sicherheitsprobleme erörtert. „Mehrfach gingen Gruppen gemeinsam zu ihren jeweiligen Vorgesetzten, unterbrachen somit die Arbeit und diskutierten über Gesundheitsprobleme an der Arbeit oder baten die Vorgesetzten um ‘Hilfe’ bei vermeintlichen Produktionsproblemen.“ (Köhnen, S. 14)

Die Arbeitsplatztaktiken reichten bis hin zu kleineren Sabotageakten mit großer Wirkung, weil sie den Produktionsprozeß lahmlegten. Die Devise war: Produktivität senken, Betriebskosten erhöhen.<sup>3</sup>

Nach 6 Monaten gab das Unternehmen nach. Die Beschäftigten erhielten eine dreiprozentige Lohnerhöhung und den vollen Inflationsausgleich (vgl. Köhnen, S. 14).

Es spielte eine zentrale Rolle in diesem wie in anderen von Tucker mit Inplant Strategies geführten Arbeitskämpfen, daß die ArbeiterInnen die Führungsrolle im Arbeitskampf selbst übernahmen: Nur sie selbst wissen, wo der Betrieb verwundbar ist. Nur sie selbst finden listenreiche taktische Winkelzüge, die den drohenden Sabotagevorwurf ins Leere gehen lassen. Daher war eine Voraussetzung der Inplant Strategies, daß die ArbeiterInnen ein innerbetriebliches „Solidaritätskomitee“ gründeten, in dem etwa ein Viertel der Belegschaft beteiligt war. In ihm war die Belegschaft unter Berücksichtigung der verschiedenen Gruppen im Betrieb (Männer/Frauen, ethnische Gruppen, verschiedene Abteilungen) repräsentiert. In diesem sich kontinuierlich versammelnden Komitee wurden alle Schritte, alle Ideen diskutiert und abgestimmt. Hier wurde auch über die Resonanz in der Belegschaft und über die Effektivität der Inplant Strategies berichtet. Inplant Strategies sind daher eine Form des Arbeitskampfes, die sich über viele Monate erstrecken kann. Jerry Tucker berichtete auf einer Veranstaltung der Gewerkschaft HBV in Freiburg (25.10.1997)<sup>4</sup> von einem erfolgreichen Arbeitskampf beim Süßstoffhersteller Staley/Illinois, wo sich die Komitees 2 Jahre lang trafen, um immer neue Formen des slow down zu verabreden. Das Solidaritätskomitee bildet hier sozusagen die Kerngruppe, die die Strategie gestaltet, versucht, die anderen Beschäftigten dafür zu gewinnen und die auch die Verhandlungsergebnisse mitbestimmt (vgl. Köhnen, S. 12).

---

2) Im folgenden nach: Heiner Köhnen (TIE-Bildungswerk Offenbach), unveröffentl. Diss., Kapitel: Stimmen gegen Partnerschaft und Standortlogik. Aus diesem Papier ist auch im folgenden zitiert.

3) Jerry Tucker in seinen Vorträgen bei HBV, Okt. 1997. Tucker machte dazu die einschränkende Bemerkung, daß diese Strategie eine gewisse Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes voraussetze. Das Management müsse die Möglichkeit haben, sich anders zu verhalten.

4) Badische Zeitung, 27.10.1997, Artikel von Meike Leopold

Im Mittelpunkt steht also die von den ArbeiterInnen selbst durchgeführte Aktion, die schließlich einen Tarifvertrag ohne Konzessionen erzwingen soll. Die Beschäftigten machen dabei die Erfahrung kollektiver Gegenmacht, und es geht hier eben auch um die Frage der Macht im Betrieb. Hierzu Jerry Tucker: „Die wirklichen Auseinandersetzungen finden in innerbetrieblichen Kämpfen von der Basis aus statt, nicht durch moralische Appelle außerbetrieblicher Instanzen (z.B. der Kirchen).“ In diesem Zitat aus Jerry Tuckers Vortrag vor HBV-SekretärInnen in Bad Herrenalb (27.10.97) kommt die Schwerpunktsetzung von New Directions auch in Abgrenzung zu jenen anderen gewerkschaftlichen Bewegungen in Amerika zum Ausdruck, die stärker von der Notwendigkeit einer Verknüpfung der Interessen der ArbeitnehmerInnen innerhalb und außerhalb des Betriebes ausgehen (z.B. CAW).

Dennoch standen auch in den genannten Beispielen die Inplant Strategies nicht isoliert: In beiden Fällen (Moog und Staley) war die Kontaktaufnahme mit KollegInnen an ausländischen Standorten des jeweiligen Unternehmens äußerst wichtig für das Gelingen des Arbeitskampfes.

Auch war die Einbeziehung der „öffentlichen Meinung“ durchaus hilfreich, so z.B. im Konflikt bei Staley, wo die Großkunden Cola und Pepsi unter moralischen Druck gesetzt werden konnten. Außerdem organisierten die Arbeiter Demos, Rallies und ein internationales Treffen der Staley-Beschäftigten. Infolge dessen gab die Unternehmensleitung nach.<sup>5</sup>

Schließlich sei noch kurz auf den außerordentlich erfolgreichen Arbeitskampf bei GM in Flint 1994 hingewiesen, der zu fast 800 Neueinstellungen führte und zur Lösung zahlreicher innerbetrieblicher Probleme, die den Gesundheitsschutz und die Arbeitsüberlastung betrafen.

Hier wurden verschiedene Arbeitskampfformen eingesetzt: Inplant Strategies, die Einbeziehung der Beschäftigten der umliegenden Betriebe und der EinwohnerInnen der Kommune (die Streikposten standen) sowie ein mehrtägiger Streik (vgl. Köhnen, S. 26f.).

---

## HBV und Inplant strategies

---

Auf welche Situation trifft die Debatte bei uns? Nach 15 Jahren Kohl-Regierung und einer rasanten Umverteilung von unten nach oben, bei rund 5 Millionen von der Arbeitsamtstatistik erfaßten Arbeitslosen, und in einer Phase, in der Standortideologie, Globalisierungsmythos und neoliberale staatliche Politik das Bewußtsein vernebeln bzw. zu Resignation führen, in dieser Situation entsteht ein neues Spannungsfeld der gewerkschaftlichen Strategien zwischen Konzessionspolitik und selbstbewußter (gewerkschaftlicher) Kampfbereitschaft auch in Deutschland. Dies läßt sich am Beispiel des Konflikts um die Kürzung der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall zeigen: Zwar muß das erreichte Ergebnis letztendlich immer noch als Konzessionspolitik betrachtet werden, da die Lohnfortzahlung an anderer Stelle bezahlt wurde, zugleich aber läßt die Intensität der Mobilisierung an der gewerkschaftlichen Basis auf eine zunehmende Unzufriedenheit mit der Konzessionspolitik schließen.

In einigen HBV-Landesbezirken wurde übrigens tatsächlich ein Eingriff in den bestehenden Manteltarifvertrag, der auch noch die Kürzung des Urlaubsgeldes bedeutet hätte, abgewehrt. Gleichwohl wurde dies mit einem eklatant niedrigen Abschluß in der Gehalts- und Lohnrunde bezahlt.

So endeten die Tarifrunden im Einzelhandel, die in den Landesbezirken der HBV verhandelt

---

5) Vgl. Badische Zeitung, a.a.O.

wurden, 1997 größtenteils mit Zugeständnissen in der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, obwohl diese 1996 im Gegenzug zur tarifvertraglichen Übernahme der verlängerten Ladenöffnungszeiten erneut in den Tarifverträgen verankert worden war. Vor diesem Hintergrund wurde im vergangenen Jahr die Frage der Konzessions- bzw. Antikonzessionspolitik in den HBV-Landesbezirken Baden-Württemberg, Hessen und NRW eingehend diskutiert. Man einigte sich darauf, keine Angriffe auf die bestehenden Manteltarifverträge zuzulassen.

In der heißen Phase der Einzelhandelstarifrunde Baden-Württemberg nahmen wir Anregungen aus den Berichten über Inplant Strategies auf und entwickelten eine Postkarte, die die KollegInnen zu Dienst nach Vorschrift aufrief. Die Postkarte wurde von den KollegInnen an den Einzelhandelsverband geschickt. Diese Aktion kam in manchen Betrieben sehr gut an.

---

### **Einschätzungen und Fragen**

---

1. Inplant Strategies – Kampfstrategien am Arbeitsplatz – gehören an und für sich zum Erfahrungsschatz der ArbeiterInnen- und Gewerkschaftsbewegung. Ihre politische Relevanz lag und liegt in den USA darin, aus der Depression der Arbeiter- und Gewerkschaftsbewegung herauszuführen und zwar als alternative Kampfform neben anderen Kampfformen. Der Verdienst Jerry Tuckers und seiner Kolleginnen ist es zum einen, damit erfolgreich gegen die Konzessionspolitik der amerikanischen Gewerkschaften angekämpft zu haben und der amerikanischen Gewerkschaftsbewegung neue Impulse gegeben zu haben. Es ist aber zum anderen auch Tuckers Verdienst, die Bedeutung solcher Strategien wieder ins Bewußtsein gehoben zu haben. (Es ist dies eine Anregung an die KollegInnen, ihre Erfahrungen mit innerbetrieblichen Kampfstrategien weiterzugeben!)

2. Es kommt darauf an, ob wir in der Bundesrepublik mit Hilfe von Aktionen wie den Inplant

Strategies den Trend zur Konzessionspolitik umkehren können. In den HBV-Diskussionen wurde m.E. berechtigt eingewandt, daß Inplant Strategies nicht anstelle von Steiks eingesetzt werden sollten, wenn ein Streik möglich und aussichtsreich wäre. Denn durch Streiks erreichen wir wahrscheinlich in vielen Situationen schneller das, was wir wollen.

3. Es gibt auch bei uns Erfahrungen mannigfaltiger Art in innerbetrieblichen Machtauseinandersetzungen. Angefangen von der Ausschöpfung der Möglichkeiten, die das Betriebsverfassungsgesetz bietet, über die Nichtgenehmigung von Überstunden, die – wie in den Inplant Strategies auch – genaue Prüfung von Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, die gemeinsame Beschwerde, die Ausdehnung von Betriebsversammlungen durch Unterbrechen und Vertagen bis zum Einsatz arbeitsrechtlicher Mittel (Verfahren nach 23,3 BetrVerfG), um Druck in Verhandlungen zu entfalten usw. Dies sind in erster Linie Mittel der Betriebsräte. Sie sind allerdings nur erfolgreich, wenn die Belegschaft mitmacht.

Inplant Strategies aber geben die Führung des Arbeitskampfes zurück in die Hände der Beschäftigten. Sie sind schwer kontrollierbar. Und sie erreichen ein neues Niveau der Demokratisierung der ArbeitnehmerInnen im Betrieb.

4. Ein weiterer Aspekt, der die von Jerry Tucker mitgeführten Arbeitskämpfe beispielhaft und attraktiv macht, ist, daß sie auf lange Dauer angelegt sind. Das hat auch mit der notwendig langsamen Entwicklung der demokratischen Strukturen im Betrieb zu tun (Bildung und Verankerung des Solidaritätskomitees). Die Ziele der großen Arbeitskämpfe bei Moog, Staley oder Flint wurden in einem langen Prozeß erreicht, in dem die Beschäftigten selbst die Schritte des Arbeitskampfes bestimmten und durchführten.

Das nun, denke ich, ist der entscheidende Punkt: Gelingt uns eine solch hohe Mobilisierung der Beschäftigten über lange Dauer?



In der Betriebsgruppe eines Einzelhandelsbetriebes mit über 200 Beschäftigten wurde kürzlich über Dienst nach Vorschrift als Waffe gegen Personalabbau diskutiert (z.B.: Wir machen keine „grauen“, d.h. nicht vom Betriebsrat genehmigten, Überstunden mehr.) Die Kolleginnen sahen als größtes Hindernis, daß die anderen nicht mitmachen würden. Sie hatten wenig Vertrauen, sie überzeugen zu können. In einem anderen Betrieb dominierte die Angst, daß die KollegInnen es als mangelnde Kollegialität auslegen würden, wenn einzelne mit solchen Maßnahmen beginnen würden. Es bedarf also eines langwierigen Überzeugungsprozesses, um die Basis so zu verbreitern, wie es in den oben genannten Arbeitskämpfen möglich war. Genau dies wäre aber auch eine langfristig wirkende Politisierungsstrategie.

5. Inplant Strategies machen Spaß. Bei der Diskussion über Dienst nach Vorschrift sprudeln die Ideen. Endlich ist das Insider-Wissen der KollegInnen gefragt. Die Lust, sich für täglich erfahrene Unterdrückung zu rächen, ist groß. Das könnte diese Kampfform auch so effektiv machen und ihre lange Dauer unterstützen:

*„Workplace organizing is often better than the grievance procedure, and it's also fun. It's fun, because it works, because all of a sudden you feel your power. And when you feel everybody together you say, yeah, this is, what the union is.“ (Zit. nach Köhnen, S. 11)*

# Ausgliederungen/Outsourcing und Rechtsreform

HBV Mannheim/Heidelberg

„Tausendfach alles unter einem Dach“, so der Kaufhof-Werbeslogan der 60er und 70er Jahre, steht für eine Zeit, in der die Warenhäuser in den Innenstädten umfassende Produktpaletten aus einer Hand anboten. Dies hat sich grundlegend geändert. ‘Tausende unter einem Dach‘ könnte der neue Slogan wichtiger Einzelhandelsunternehmungen lauten, denn in den Verkaufsräumen der Warenhäuser werden neben den Beschäftigten der Warenhäuser bis zu 50 Prozent der Beschäftigten in Fremdfirmen, als (Schein-) Selbständige oder als Beschäftigte von Tochterunternehmungen tätig. In einzelnen Fällen sind bis zu 35 rechtlich selbständige Unternehmen mit eigenen Beschäftigten in einem Warenhaus anzutreffen. Dies hat zur Folge, daß das Dienstleistungsangebot der Warenhäuser aus Modulen rechtlich selbständiger Unternehmungen zusammengesetzt wird und der „modulare Einzelhandel“ entsteht. Parallel dazu lösen sich der „Normalbetrieb“, die „Normalunternehmung“ und damit auch die „Normalbelegschaft“ auf.

Ähnliche Tendenzen finden sich im Großhandel, im Verlagswesen, in Versicherungen und in Banken. Beispielsweise gibt es bei der Deutschen Bank Überlegungen, die Bankfilialen in eine Tochterunternehmung auszugliedern. Im Vertrieb von Versicherungen agieren vor allem rechtlich selbständige, aber mehr oder minder abhängige Außendienstmitarbeiter. Verlage beschränken sich heute häufig auf die Kernfunktionen von Marketing und Vertrieb und machen z.T. extensiv von Ausgliederungen Gebrauch. Im Großhandel ist die Ausgliederung in Tochterunternehmungen (z.B. bei Thyssen Schulte), z.T. zur Vorbereitung von Verkäufen, weit verbreitet.

Die Ausgliederungen sind nicht nur auf den privaten Dienstleistungssektor beschränkt. Der industrielle Sektor und der öffentliche Dienstleistungssektor sind von dieser Entwicklung genauso betroffen. Beispielsweise verringern die Automobilproduzenten ihre Fertigungstiefe und übertragen Zuliefererunternehmungen zusätzliche Aufgaben. Mit diesen wird die Leistungserstellung eng koordiniert, z.T. so eng, daß diese Unternehmungen erhebliche Autonomieeinschränkungen erfahren. Diese Ausgliederungen betreffen mittlerweile nicht nur die Vergabe von Zulieferungen an andere, räumlich getrennte Unternehmungen, sondern auch an Zulieferer, die in den Räumen der Hersteller aktiv werden. Es entsteht die „fraktale Fabrik“, die dem modularen Einzelhandel ähnelt.

Im Ergebnis entstehen durch die Ausgliederung in Tochter-Unternehmungen Konzerne. Wenn die Ausgliederung an rechtlich selbständige Unternehmungen erfolgt und die Zusammenarbeit eng koordiniert wird, werden Unternehmungsnetzwerke gebildet. Diese Veränderungen in der Unternehmungsorganisation führen zu weitreichenden Veränderungen für die Beschäftigten, die betrieblichen Interessenvertreter und die Gewerkschaften.

---

## **Konzernbildung und Unternehmungsnetzwerke – Folgen für die Beschäftigten und die Interessenvertretung**

---

Das bundesdeutsche System der Interessenvertretung bilden auf der Branchenebene Gewerkschaften und von ihnen formal unabhängige Be-

etriebsräte auf der betrieblichen Ebene. Des Weiteren kennzeichnet das bundesdeutsche System industrieller Beziehungen ein hoher Grad an Verrechtlichung, der auch die normativen Bezugspunkte für die Organisation der Interessenvertretung festlegt: in Betrieben werden Betriebsräte, in Unternehmen Gesamtbetriebsräte und in Konzernen Konzernbetriebsräte gewählt, in den Tarifverträgen werden in der Regel die Arbeitsbedingungen für die ArbeitnehmerInnen einer Branche geregelt. Die Regelungen orientieren sich dabei am Leitbild des industriellen Großbetriebs, der aber in der Realität immer seltener anzutreffen ist. Eine Interessenvertretung in Unternehmungsnetzwerken ist nicht vorgesehen (z.B. im „modularen Einzelhandel“, der „fraktalen Fabrik“). Ebenso fehlen gesonderte Regelungen für kleinbetrieblich organisierte Konzerne, die zudem häufig auch noch filialisiert sind. Beispiele: Drogerieketten, Lebensmittel-, Textildiscountfilialen. Dies führt zu gravierenden Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen für die Interessenvertretungen und die Beschäftigten. Der bundesdeutsche Sozialstaat findet nicht in allen Betrieben und für alle Beschäftigten statt. Sozialstandards sind ausgehebelt.

Für die Betriebsräte fallen nach einer Ausgliederung gegebenenfalls bestimmte, an die Zahl der Beschäftigten gekoppelte Rechte (z.B. § 99 BetrVG, Einstellungen, Versetzungen, Eingruppierungen) weg bzw. existieren von vorneherein nicht in den eher kleinbetrieblich organisierten Betrieben, die die Aufgaben übernehmen. Zu einer besonders weitreichenden Verschlechterung der Arbeitsbedingungen kommt es, wenn Freistellungen für Betriebsratsmitglieder (§ 38 BetrVG) wegfallen. Dann ist die Professionalität und die Wirksamkeit der betrieblichen Interessenvertretung aufs höchste gefährdet und dies in Zeiten, in denen von den Interessenvertretern neue und zusätzliche Aufgaben, z.B. die Organisation einer Interessenvertretung im Unternehmungsnetzwerk, übernommen werden sollen. Vielfach existieren in den Kleinbetrieben in Unternehmungsnetzwerken und von Konzer-

nen keine Interessenvertretungen. Es entstehen dann mitbestimmungsfreie Zonen. Die „Neuen Selbständigen“ (z.B. (Parfümerie-) Propagandistinnen) sind als „UnternehmerInnen“ dem Geltungsbereich des Arbeits- und Sozialrechts vollständig entzogen.

Zu ähnlichen Verschlechterungen kommt es für die Gewerkschaften. Diese haben mehr (Klein-) Betriebsräte zu gründen, zu beraten und zu koordinieren. Dafür stehen ihnen aber in der Regel weniger Ressourcen zur Verfügung, weil die Betriebsräte in den ausgegliederten Betriebsteilen häufig nicht arbeitsfähig sind oder weil das Management diese bekämpft. Oder es werden überhaupt keine Betriebsräte, die Hauptansprechpartner der Gewerkschaften, gegründet. Dadurch sind die Gewerkschaften, weil sie die zusätzliche Arbeitslast nicht mehr bewältigen können, gegebenenfalls sogar gezwungen, in diesen Betrieben ihre Aktivitäten einzustellen. Im Ergebnis entstehen oft interessenvertretungsfreie Zonen.

Zusätzlich zu diesen Veränderungen geraten Interessenvertreter auf der Betriebs-, Unternehmens- und Branchenebene in Konkurrenz zueinander, weil das Management mit dem Hinweis auf die schlechteren Arbeitsbedingungen in anderen Betrieben, Unternehmen und Branchen Marktkontrolle ausüben kann. Mit anderen Worten: Allein schon durch die Möglichkeit auszugliedern, kann das Management Belegschaften, (Gesamt-) Betriebsräte und Gewerkschaften in Konkurrenz zueinander setzen und Macht ausüben. Ein Beispiel für die damit verbundene Entwertung von Tarifverträgen liefert das (Personal-) Management im Karstadt-Konzern. Dieses gliederte die Warenhausrestaurants aus und drohte mit dem Eintritt in den Arbeitgeberverband für die Systemgastronomie. Die Gewerkschaft HBV sah sich daraufhin gezwungen, einen Haustarifvertrag abzuschließen, der die Arbeitsbedingungen für neu eingestellte ArbeitnehmerInnen verschlechtert und die der alten auf Jahre nicht verbessert.

Diese Veränderungen im System der Arbeitsbeziehungen ziehen weitreichende Veränderungen für die Beschäftigten nach sich: Häufig arbeiten sie für niedrigere Einkommen und haben längere Arbeitszeiten, weil schlechtere Tarifverträge oder gar keine mehr angewandt werden. Sie tun dies in vielen Fällen ohne den Schutz einer wirksamen (über-) betrieblichen Interessenvertretung. Weil sie in Klein- und Kleinstbetrieben arbeiten, gilt auch das Individualarbeitsrecht nur eingeschränkt. Beispielsweise gilt das Kündigungsschutzgesetz erst ab 5 Beschäftigten, die Verpflichtung zu Sozialplänen erst in Betrieben ab 20 Beschäftigten.

Zusammenfassend kann also festgehalten werden, daß Ausgliederungen erhebliche Nachteile für die Beschäftigten und ihre Interessenvertreter haben können. Gleichzeitig sind aber die ökonomischen Vorteile solcher Strategien zweifelhaft.<sup>1</sup>

---

## **Die Praxis der Interessenvertretung bei Ausgliederungen**

---

Die Routine der Interessenvertretungen in der BRD ist die kooperative Konfliktverarbeitung. Dies bedeutet bei Ausgliederungen, daß die wirtschaftliche Entscheidung des Managements nicht beeinflusst wird, sondern die Folgen für die bereits beschäftigten ArbeitnehmerInnen, nicht jedoch für die noch einzustellenden, verringert werden. Dies entspricht in etwa der Rol-

le, die das Betriebsverfassungsgesetz den Betriebsräten zuweist. Dies führt zu der paradoxen Situation, daß die kooperative Konfliktverarbeitung, weil sie immer wieder angewandt wird, immer bedeutungsloser wird, weil sie in den Betrieben, in die ausgegliedert wird, durch andere Formen der Regulierung von Arbeit ersetzt wird.

Neben dieser Routine existieren mindestens drei andere Praxen der Interessenvertretung:

- 1) *eine unternehmensbezogene Interessenvertretung,*
- 2) *Versuche tarifvertraglicher Re-Regulierung und*
- 3) *die mitbestimmte Netzwerkbildung.*

1) *Bei einer unternehmensbezogenen Regelung* bezieht sich die Interessenvertretung auf die Regulierung von Arbeit in einer Unternehmung. Dies hat bei Unternehmen und Betrieben, die durch Ausgliederungen entstehen, zur Folge, daß in der Regel nur auf der Unternehmensebene eine funktionsfähige Interessenvertretung vorhanden ist. Diese hängt aber „in der Luft“, weil ihr die Basis in Form funktionierender Betriebsräte und enger Kommunikationsbeziehungen zu diesen bzw. zu den Beschäftigten fehlt. Insofern scheint dieser Ansatz nur wenig geeignet, eine Interessenvertretung nach Ausgliederungen abzusichern.

2) *Bei einer tarifvertraglichen Re-Regulierung* werden die normativen Bezugspunkte, insbe-

---

1) Alle diese Effekte, die hier nur angerissen werden können, sind aber in ihrer langfristigen ökonomischen Wirkung mehr als umstritten.

Beispielsweise wird davon ausgegangen, daß zu weitgehende Ausgliederungen sogenannte Kernkompetenzen, also Wettbewerbsvorteile generierende Kompetenzen von Unternehmungen, zerstören (können). Zudem basieren Ausgliederungen häufig auf fragwürdigen kostenrechnerischen Überlegungen, weil die mit der Ausgliederung verbundenen Transaktionskosten nicht richtig erfaßt und nicht richtig zugerechnet werden. Es besteht die Gefahr einer „Spirale des Niedergangs“. Die mit der Ausgliederung verbundenen Kosten „versickern“ in den Gemeinkosten und werden auf einen immer kleineren Teil von Leistungen verrechnet. Dadurch büßen diese wiederum ihre Wettbewerbsfähigkeit ein und werden ausgegliedert, was den Prozeß der Aushöhlung der Unternehmung weiter vorantreibt. Bei exportorientierten Branchen können diese Ausgliederungen die Unternehmungen aus anderen Ländern stärken, weil diese Skaleneffekte realisieren können. Insofern können zu weitgehende Ausgliederungen auch volkswirtschaftliche Implikationen von großer Tragweite haben.

sondere der Betriebsbegriff, in Anlehnung an die Identität der Belegschaft rekonstruiert und die Tarifbindung an den vor der Ausgliederung gültigen Tarifvertrag per Anschlußtarifvertrag hergestellt. Tarifvertragliche Re-Regulierungen sind insbesondere dann möglich, wenn nach einer Konzernbildung durch Ausgliederungen die Belegschaften geteilt werden und diese noch eine gemeinsame Identität aufweisen. Allerdings sind sie aufgrund der derzeitigen Rechtslage mit Risiken für die Beschäftigten und die Gewerkschaften verbunden.

3) *Bei einer mitbestimmten Netzwerkbildung* werden Merkmale des Systems der Arbeitsbeziehungen in das Unternehmungsnetzwerk hineinverlängert, indem für die Auftragsvergabe Bedingungen formuliert werden. Zu diesen Vergabebedingungen gehören beispielsweise der Ausschluß sozialversicherungsfreier Beschäftigungsverhältnisse, die repressionsfreie Betriebsratsbildung und die Anwendung der jeweiligen Branchentarifverträge. Die Kontrolle dieser Regelungen erfolgt in Kooperation mit den Betriebsräten und den in den anderen Unternehmen vertretenen Gewerkschaften. Damit werden Beschäftigteninteressen nach sozialer Sicherheit aufgegriffen und gleichzeitig – vielleicht überraschend – ein Beitrag zur Ökonomisierung der Produktion in Unternehmungsnetzwerken geleistet, weil die Interessenvertretung die Beschäftigungsverhältnisse stabilisiert und sich dadurch z.B. die Zusammenarbeit fördernde Routinen ausbilden.

Trotz dieser Beispiele, die als erste Ansätze einer Re-Regulierung von Arbeit in kleinbetrieblichen Konzernen und Unternehmungsnetzwerken interpretiert werden können, bleiben Aufgaben für den Gesetzgeber. Diese drei Ansätze sind „aus der gesetzlichen Not“ entstanden.

---

## **Neue gesetzliche Regelungen sind notwendig angesichts von Unternehmungsnetzwerken und kleinbetrieblichen Konzernen**

---

Eine Rechtsreform, die soziale Interessen von Beschäftigten und die markt- und produktionsökonomischen Erfordernisse von Unternehmungen berücksichtigt, müßte an die soziale Praxis in den Betrieben und Unternehmungen anknüpfen, sie verallgemeinern und diese in zwei Richtungen ausbauen: Erstens müßte sie Unternehmens-/betriebsübergreifende Interessenvertretungen verbindlich und staatlich geschützt ermöglichen und zweitens die Kooperation von Interessenvertretungen in Unternehmungsnetzwerken und Konzernen fördern. Um diese Ziele zu erreichen, müßte der *Betriebsbegriff neu definiert* werden und auf den sogenannten Gemeinschaftsbetrieb mehrerer Unternehmen ausgedehnt werden. D.h. im Fall von zwei Konzernunternehmungen, die räumlich nahe zusammenarbeiten, wird davon ausgegangen, daß ein Betrieb vorliegt und dementsprechend ein gemeinsamer Betriebsrat von Beschäftigten beider Unternehmen gewählt wird (Beispiele: Metro-Konzern in der Kurpfalz, Rhein-Neckar-Zentrum, Center Manager). Ergänzend hierzu ist es sinnvoll, die tarifvertraglichen Befugnisse der Gewerkschaften auszuweiten, damit für den Einzelfall adäquate – auch unternehmensübergreifende – Formen der Interessenvertretung entwickelt werden können. Zudem müßten die Kontrollrechte der Betriebsräte netzwerkbezogen ausgedehnt werden, damit – insbesondere, wenn die Unternehmungen/Geschäftsleitungen eines Unternehmungsnetzwerkes in räumlicher Einheit oder räumlich nahe zusammenarbeiten – eine netzwerkbezogene Kontrolle der Arbeitsbedingungen möglich wird. Falls in den Netzwerkunternehmungen Betriebsräte gewählt sind, sind entsprechende Kooperationsmöglichkeiten bzw. deren tarifvertragliche Absicherung zu ermöglichen.

Die Anforderungen an eine Rechtsreform erfordern eine *Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes. § 613a BGB*, der eigentlich die Beschäftigten vor Verschlechterungen ihrer Arbeitsbedingungen aufgrund eines Betriebsübergangs schützen sollte, verursacht in seiner gegenwärtigen Konstruktion genau das Gegenteil, denn im Fall von ablösenden Betriebsvereinbarungen und Tarifverträgen treten diese, in der Regel schlechteren Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen, in Kraft. Die entsprechenden Passagen sind also zu streichen und die Schutzfrist des § 613a BGB von einem Jahr zu entfristeten. Ebenso ist auch das Tarifvertragsgesetz zu verändern, denn hier müßten die Möglichkeiten zur Regelung betriebsverfassungsrechtlicher Fragen (§ 1, Absatz 1) ausgeweitet werden. Da in die Unternehmungsnetzwerke immer häufiger auch (Schein-) Selbständige eingebunden sind, ist zudem eine Präzisierung des Arbeitnehmerbegriffs (Beispiel: sog. Privatisierung der Nanz-/Allfrisch-Filialen durch Edeka/Neukauf) notwendig sowie zusätzlich eine Ausweitung des zivilrechtlichen Schutzes von Selbständigen, insbesondere im Fall von Einpersonenerunternehmungen, Franchisesystemen und franchiseähnlichen Kooperationsformen.

#### *Eine kommentierte Literaturliste:*

Die Entwicklung im Einzelhandel dokumentiert Carsten Wirth (1994): Modularer Einzelhandel und industrielle Beziehungen – Ergebnisse einer qualitativen Längsschnittuntersuchung. In: Industrielle Beziehungen, 1. Jahrgang, Heft 4, S. 347 - 373.

Die mitbestimmte Netzwerkbildung und die ihr zugrundeliegenden ökonomischen Kalküle porträtieren: Stephan Duschek und Carsten Wirth (1999): Mitbestimmte Netzwerkbildung – Der Fall einer außergewöhnlichen Dienstleistungsunternehmung. In: Industrielle Beziehungen, 6. Jahrgang, Heft 1, S. 73 - 110.

Einen branchenübergreifenden Überblick geben: Jörg Sydow und Carsten Wirth (1999): Von der Unternehmung zum Unternehmungsnetzwerk – Interessenvertretungsfreie Zonen statt Mitbestimmung? In: Walther Müller-Jentsch (Hrsg): Konfliktpartnerschaft. 3. Auflage, Hampp Verlag, München und Mering, S. 157 - 184.

Eine umfassende Studie zur Praxis des Outsourcings bildet: Carsten Wirth (1999): Unternehmensvernetzung, Extranalisierung von Arbeit und industriellen Beziehungen, Hampp Verlag, München und Mering, im Erscheinen.

## Bisher in der Reihe Ränkeschmiede erschienene Broschüren:

---

|        |                                                                                                                                                                                                                                          |        |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| No. 1  | Kim Moody: » <b>Rank-And-File Internationalism</b> «<br>The TIE-Experience                                                                                                                                                               | 2 Euro |
| No. 2  | Jens Huhn: » <b>Zurück in die Zukunft</b> «<br>Anmerkungen zur Geschichte und gegenwärtigen<br>Praxis der betrieblichen Linken                                                                                                           | 5 Euro |
| No. 3  | Heiner Köhnen: » <b>Für eine neue Gewerkschaftspolitik</b> «<br>Strategien der Canadian Auto Workers (CAW)                                                                                                                               | 5 Euro |
| No. 4  | » <b>Erklärung der Canadian Auto Workers (CAW)<br/>zur Schlanken Produktion</b> «                                                                                                                                                        | 2 Euro |
| No. 5  | Heiner Köhnen: » <b>Neue UnternehmensUNkultur</b> «<br>Das Modellwerk GM-Saturn                                                                                                                                                          | 5 Euro |
| No. 6  | Heiner Köhnen: » <b>Gewerkschaftliche Reform-<br/>bewegungen in den USA</b> « New Directions<br>innerhalb der United Auto Workers (UAW)                                                                                                  | 5 Euro |
| No. 7  | » <b>Krise des Kapitals – Krise der Gewerkschaft?</b> «<br>Elemente, Ansatzpunkte und Strategien für eine<br>Anti-Konzessionspolitik auf betrieblicher, tariflicher<br>und gesetzlicher Ebene – Vorschläge aus der HBV                   | 5 Euro |
| No. 8  | Sam Gindin: » <b>Ein neuer Beginn? Bemerkungen zur<br/>ArbeiterInnenbewegung am Ende des Jahrhunderts</b> «                                                                                                                              | 5 Euro |
| No. 9  | » <b>Grenzüberschreitungen</b> «. Das Ende<br>der Normalarbeit, prekäre Beschäftigung<br>und Perspektiven gewerkschaftlicher Politik                                                                                                     | 5 Euro |
| No. 10 | AFP e.V. / Tie e.V. / express-Redaktion: » <b>Last Exit ver.di?</b> «<br>Sonderband                                                                                                                                                      | 5 Euro |
| No. 11 | Marsha Niemeijer: » <b>Die Ontario Days of Action</b> «.<br>Mythos oder Grundstein einer neuen politischen Strategie<br>für die ArbeiterInnenbewegung?                                                                                   | 2 Euro |
| No. 12 | Heiner Köhnen & Anne Scheidhauer:<br>» <b>Organising the Battlefield</b> «<br>Arbeiterinnen in den Freihandelszonen Sri Lankas                                                                                                           | 5 Euro |
| No. 13 | Sam Gindin & Leo Panitch:<br>» <b>Schätze und Schund</b> «. Eine Rezension zu <i>Empire</i><br>von Michael Hardt und Antonio Negri                                                                                                       | 5 Euro |
| No. 14 | McDonalds, Fnac, Virgin, EuroDisney, Arcade:<br>» <b>Das Solidaritätskollektiv: eine Erfahrung der etwas anderen Art</b> «.<br>Arbeitskämpfe und Organisationsversuche<br>in gewerkschaftlich nicht organisierten Betrieben und Sektoren | 5 Euro |
| No. 15 | Willi Hajek: » <b>Eisenbahnen in Europa: Wohin rollt der Zug?</b> «<br>Für einen Öffentlichen Dienst anstelle von Privatisierung!                                                                                                        | 5 Euro |
| No. 16 | Wolfgang Schaumberg: » <b>Eine andere Welt ist vorstellbar?<br/>Schritte zur konkreten Vision...</b> « Oder: Zur Aufgabe von<br>postkapitalistisch orientierten Linken am Beispiel des Kampfes<br>in Auto-Multis                         | 5 Euro |

---

### Bestelladressen:

tie – Internationales Bildungswerk e.V.  
Heidestraße 131, 60385 Frankfurt  
Telefon (069) 97 76 06 66  
Fax (069) 97 76 06 69  
E-Mail info@tie-germany.org

AFP – express-Redaktion  
Niddastraße 64, 60329 Frankfurt  
Telefon (069) 67 99 84  
E-Mail express-afp@online.de

(alle Preise zzgl. Porto und Versand)