

# »» ERNEUERUNG GEHT VON UNTEN AUS ««



## H&M BETRIEBSRÄTE ALS BEISPIEL GEWERKSCHAFTLICHER ARBEIT IM EINZELHANDEL

Betriebsräte bei H&M entwickelten das sogenannte PatInnensystem: Aktive Mitglieder des Gesamtbetriebsrats, die PatInnen, besuchen Filialen ohne Betriebsrat.

Da in den Filialen der Stress groß ist und die Zeit für ein ruhiges Gespräch fehlt, helfen sie den KollegInnen bei ihrer Arbeit und kommen so ins Gespräch über deren Sorgen und Nöte. In diesen Gesprächen versuchen sie, die Probleme in Verbindung mit der Arbeitssituation zu bringen. Sie diskutieren mit den Beschäftigten die Möglichkeit, Betriebsräte zu gründen, um bessere Arbeitsbedingungen durchzusetzen.

Werden die KollegInnen für die Gründung eines Betriebsrats gewonnen, setzt der Gesamtbetriebsrat einen Wahlvorstand ein und die PatInnen begleiten die Wahl des Betriebsrats bis zur konstituierenden Sitzung und zum Teil auch darüber hinaus, um gemeinsam eine erfolgreiche Betriebsratsarbeit zu entwickeln.



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

H&M-Betriebsrat, 19.01.2015

## **THESE I** **Handlungsmacht im filialisierten Einzelhandel**

Die Betriebsräte bei H&M zeigen, wie Handlungsmacht im filialisierten Einzelhandel aufgebaut werden kann. In etwas über zehn Jahren gründeten sie über 100 Betriebsräte. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad beträgt damit rund 20 Prozent – im Branchendurchschnitt liegt er im Einzelhandel bei etwa 10 Prozent. Die Belegschaften bei H&M sind streikstark und verändern mit kreativen Ideen die Streikkultur im Einzelhandel. Trotz prekärer Beschäftigung nehmen die AktivistInnen im Betrieb in gewerkschaftlichen und betrieblichen Auseinandersetzungen Einfluss auf die Arbeitsbedingungen. Sie bekämpfen prekäre Beschäftigungsverhältnisse und Unternehmerwillkür. Sie setzen sich gegen große Widerstände aus dem Unternehmen durch und bekämpfen ein betriebsratsfeindliches Klima. Indem sie die gesetzlichen Grundlagen des Betriebsverfassungsgesetzes nutzen, ermöglichen sie lebendige Gewerkschaftsarbeit im Betrieb. Sie gründen nicht nur neue Betriebsräte, vielmehr begleiten die PatInnen die gewählten Betriebsräte, um eine gute Interessenvertretung sicherzustellen. Damit sind sie ein Beispiel weit über den Einzelhandel hinaus, wie eine Erneuerung von Gewerkschaftsarbeit aussehen kann.

## **THESE II** **Prekär Beschäftigte organisieren sich selbst**

Die Initiative ging von den KollegInnen bei H&M aus. Es gab kein Organizing-Projekt und keine gewerkschaftliche Tradition im Betrieb, obwohl H&M zu den Unternehmen gehört, die die Würde ihrer Angestellten verletzen, die ihren Beschäftigten immer mehr abverlangen, während sich die Arbeitsbedingungen weiter verschlechtern. Die ArbeitnehmerInnen machen ständig die Erfahrung, zu kurz zu kommen. In gewerkschaftlichen Debatten gelten prekär Beschäftigte als besonders passiv, obwohl es in den Unternehmen brodelt. Die Betriebsräte bei H&M haben gezeigt, wie dieses Brodeln in kollektive Gegenwehr auch von prekär Beschäftigten umschlagen kann.

## **THESE III** **Herrschaft im Betrieb ist vielfältig**

Union Busting, also die gezielte Bekämpfung der Arbeit der Gewerkschaft, nimmt auch in Deutschland zu. Heere von AnwältInnen und Rechtsabteilungen setzen Betriebsräte und GewerkschafterInnen unter Druck und bekämpfen sie, wo es geht. Auch die Betriebsräte bei H&M erfahren Repression, haben jedoch Wege gefunden, sie zurückzudrängen. Aber sie machten noch eine weitere Erfahrung. Mit einer Unternehmensphilosophie, die ein starkes WIR-Gefühl erzeugt, liefert H&M Deutungen für das Erleben im Betrieb: Leiden Beschäftigte unter Stress, liegt es demnach an ihrer »falschen« Einstellung und nicht an zu wenig Personal. Wer mit niedrigen Löhnen nicht zurechtkommt, ist dafür selbst verantwortlich – für den Unternehmenserfolg aber müssen alle zusammenstehen. Die flachen Hierarchien suggerieren, alles könne mit dem Chef geklärt werden. Tatsächlich verinnerlichen Beschäftigte diese »Philosophie« mit der Zeit und handeln immer wieder danach. Kollektive Interessenvertretung gilt dieser Vorstellung nach als unnötig. Die Betriebsräte haben einen Weg gefunden, diese Philosophie umzudrehen und alternative Deutungen für Konflikte zu finden: Grundlage ist ein solidarisches WIR, das kollektive Interessenvertretung überhaupt erst möglich macht.





## THESE IV

### Lebendige Diskussionskultur als Grundlage für ein solidarisches WIR

Indem die Betriebsräte die Probleme der Beschäftigten ernst nehmen und mit ihnen über die alltägliche Arbeit und Interessenvertretung diskutieren, entwickeln sie ein solidarisches WIR. Sie erzeugen eine betriebliche Öffentlichkeit für die Probleme und Arbeitsbedingungen bei H&M. Sie kritisieren es, wenn die KollegInnen die Unternehmensphilosophie verinnerlicht haben und entwickeln gemeinsam mit ihnen Handlungsmöglichkeiten und ein anderes Verständnis für die Abläufe bei H&M. Anstatt Probleme als individuelle Mängel zu sehen, begreifen sie sie als Konsequenzen von krankmachenden Arbeitsbedingungen, Prekarität und Personalmangel. Für sie sind Betriebsräte und Mitbestimmungsrechte nicht bloß institutionelle Werkzeuge, sondern Orte einer lebendigen Diskussion und Verständigung über die Arbeit. Dabei handeln sie nicht für die Beschäftigten, sondern mit ihnen.

»Es ist wichtig, dass jemand für dich da ist, um dir auch die Angst zu nehmen. [...] Wenn du ihnen die nötige Hilfestellung gibst und ihnen signalisierst, dass du immer für sie da bist und ihnen den Rücken stärkst, dann klappt das. [...] Man lässt sein Kind ja auch nicht einfach aus den Augen, wenn es anfängt zu laufen.«

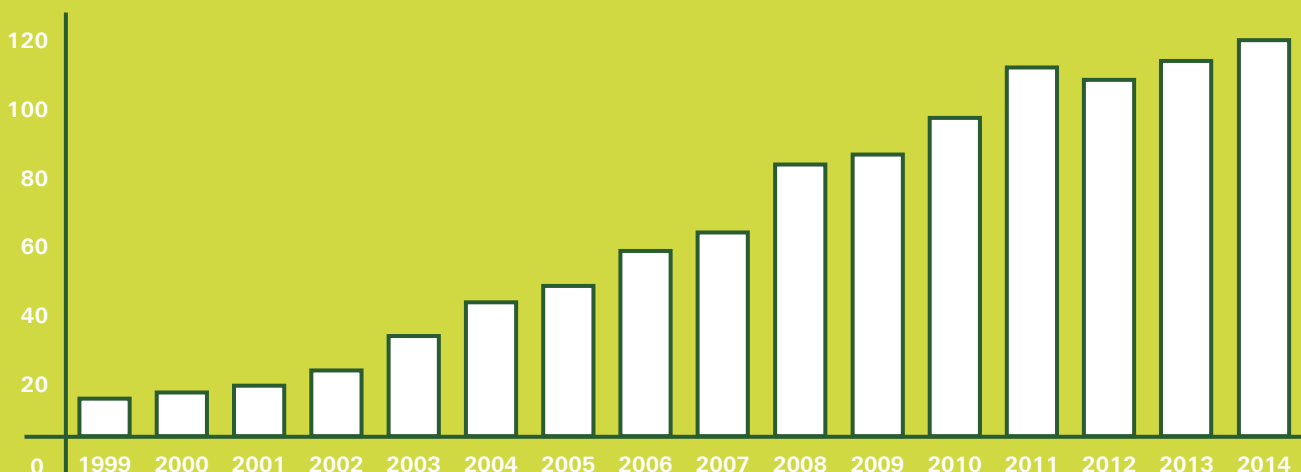
H&M-Betriebsrätin, 15.01.2015

## THESE V

### Die Gewerkschaft sollte die Erfahrung der Betriebsräte besser aufgreifen

Trotz der Erfolge wird die Initiative der Betriebsräte bei H&M in gewerkschaftlichen Zusammenhängen wenig wahrgenommen. Eine Zusammenarbeit zwischen Gewerkschaft und Betriebsräten bei Betriebsratsgründungen gibt es nur vereinzelt und wird im Bundesgebiet nicht systematisch angegangen. Das Potenzial für gewerkschaftliche Organisierung und Gegenmacht,

Betriebsratsgründungen bei H&M von 1999 bis 2014



**»Man spricht von den Erfolgen in der eigenen Filiale, was Arbeitszeiten angeht, was den Gesundheitsschutz angeht. Das ist unsere wichtigste Funktion: Uns hinzustellen und zu sagen: Es geht auch anders!«**

H&M-Betriebsrätin, 07.01.2015

das in der Initiative der Betriebsräte steckt, wird zwar lokal wahrgenommen, bleibt jedoch hinsichtlich seines Gesamtpotenzials ungenutzt. Dies führt auch zu Widersprüchen in der Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit selbst: Die PatInnen sind einerseits überlastet, weil sie versuchen, auch gewerkschaftliche Betreuungsaufgaben zu übernehmen. Gleichzeitig führt eine unzureichende gewerkschaftliche Betreuung und Einbindung dazu, dass Auseinandersetzungen weniger erfolgreich als möglich geführt werden. Die gewerkschaftliche Bündelung von betrieblichen Strategien und Vorgehensweisen bleibt aus, und Erfahrungen fließen nicht in die gewerkschaftliche Organisation zurück.

### Zum Weiterlesen:

**»Erneuerung geht von unten aus«  
H&M – Beispiel einer erfolgreichen Organisierung im Einzelhandel.**

Eine Analyse von Michael Fütterer und Markus Rhein

#### **Aus dem Inhalt:**

- ▶ Organizing und die Erneuerung von Gewerkschaften
- ▶ Strukturwandel im Einzelhandel: H&M als Modellfall prekärer Arbeit und vergemeinschaftende Personalpolitik
- ▶ Das PatInnen- und Gesandtschaftensystem
- ▶ Betriebsratsarbeit bei H&M als Beispiel für eine andere Gewerkschaft?

Die Studie kann kostenlos bei der Rosa-Luxemburg-Stiftung bestellt werden:

**bestellung@rosalux.de**

Oder sie kann hier heruntergeladen werden:

**www.rosalux.de/publication/41574**

## **THESE VI**

### **Eine nachhaltige Erneuerung bedarf der Veränderung der alltäglichen betrieblichen Arbeit**

Gewerkschaftliches Organizing und Kampagnenarbeit allein können keine Erneuerung von Gewerkschaftsarbeit leisten. Sie eignen sich, um einzelne Themen anzugehen, gewerkschaftlich nicht erschlossene Bereiche zu gewinnen und Konflikte zuzuspitzen. Was danach kommt, ist jedoch oft unklar, und Strukturen, die sich längerfristig alleine tragen, entstehen selten. Die für eine nachhaltige Erneuerung von Gewerkschaften notwendige Veränderung der alltäglichen betrieblichen Arbeit wird durch Organizing und Kampagnenarbeit zumeist nur unzureichend geleistet und auch bei der Auswertung solcher Prozesse in der Regel nicht berücksichtigt. Eine Initiative wie die der H&M-Betriebsräte kann für diese Diskussion genutzt und es kann von ihr gelernt werden. Sie gibt Anstöße, wie die alltägliche betriebliche Arbeit aussehen kann, um dauerhaft Gegenmacht aufzubauen und nicht bloß für die Dauer eines Organizing-Projektes oder einer Kampagne.

### tie global

tie Bildungswerk e. V.  
Heidestraße 131  
60385 Frankfurt am Main  
info@tie-germany.org  
www.tie-germany.org

**tie global** ist ein weltweites Netzwerk von Beschäftigten der formellen sowie der informellen Ökonomie, die am Arbeitsplatz und in sozialen Bewegungen aktiv sind. Die Arbeit von »tie global« zielt darauf ab, ein Bewusstsein für globale Zusammenhänge zu vermitteln und eine Zusammenarbeit zwischen Beschäftigten und Beschäftigtenorganisationen in verschiedenen Regionen der Welt zu fördern.

»tie global« befördert die Selbstorganisation von Beschäftigten, ihre Solidarität und ihren Kampf gegen Ausgrenzung. In Deutschland arbeitet »tie global« unter anderem mit ver.di und Betriebsräten aus dem Bekleidungseinzelhandel zusammen. Gemeinsam mit Bekleidungsgewerkschaften beispielsweise aus Indien, Sri Lanka und Bangladesch arbeiten sie an gewerkschaftlichen Strategien für den Aufbau internationaler Solidarität entlang der Wertschöpfungskette in der Bekleidungsindustrie.



Landesfachbereich  
Handel in  
Baden-Württemberg



**Autoren: Michael Fütterer und Markus Rhein**  
V. i. S. d. P. Sarah Bormann, Rosa-Luxemburg-Stiftung  
Franz-Mehring-Platz 1, 10243 Berlin