

Köhnen, Heiner

**Working Paper**

Unternehmenskultur und Personalpolitik: Zur Situation der Beschäftigten und der Interessenvertretung bei H & M. Eine Untersuchung im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung

Arbeitspapier, No. 119

**Provided in Cooperation with:**

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Köhnen, Heiner (2006) : Unternehmenskultur und Personalpolitik: Zur Situation der Beschäftigten und der Interessenvertretung bei H & M. Eine Untersuchung im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier, No. 119, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116575>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

*Heiner Köhnen*

# ***Unternehmenskultur und Personalpolitik***

***Zur Situation der Beschäftigten  
und der Interessenvertretung bei H & M***

**Arbeitspapier 119**

# **Unternehmenskultur und Personalpolitik**

**Zur Situation der Beschäftigten und der Interessenvertretung bei H&M  
Eine Untersuchung im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung**

*Dr. Heiner Köhnen*

Heiner Köhnen, Dr. phil., geb. 1960, ist seit 1991 freier Mitarbeiter des TIE-Bildungswerkes in Offenbach. Er veröffentlichte mehrere Studien zu Gewerkschaften sowie zu Verhaltenskodizes von Unternehmen und ist Projektleiter mehrere internationaler, gewerkschaftlicher Projekte zu den Themen Gesundheit und Recht auf Organisation.

## **Impressum**

Herausgeber: **Hans-Böckler-Stiftung**  
Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefon: (02 11) 77 78-198  
Fax: (02 11) 77 78-188  
E-Mail: [Lothar-Kamp@boeckler.de](mailto:Lothar-Kamp@boeckler.de)

Redaktion: Lothar Kamp, Leiter der Abteilung Mitbestimmungsförderung  
Best.-Nr.: 11119  
Gestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal  
Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, Januar 2006  
€ 15,00

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Problemstellung und Zielsetzung der Untersuchung</b>	<b>5</b>
<b>2. Das Unternehmensprofil von H&amp;M</b>	<b>7</b>
<b>3. Die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten</b>	<b>11</b>
3.1. Beschäftigungsstruktur und Beschäftigungsverhältnisse	11
3.2. Löhne und Sozialleistungen	14
3.3. Personalunterbesetzung und Überforderung der Beschäftigten	15
3.4. Probleme der Personalführung	16
<b>4. Die Personalpolitik des Unternehmens</b>	<b>19</b>
4.1. Personalpolitik als Vergemeinschaftung	19
4.2. Vergemeinschaftung bei H&M	23
<b>5. Realität der Interessenvertretung bei H&amp;M</b>	<b>33</b>
5.1. Probleme bzw. Behinderungen bei der Wahl eines Betriebsrates	34
5.2. Probleme im Rahmen der alltäglichen Arbeit eines Betriebsrates	45
5.3. Gründung eines Gesamtbetriebsrates und die Initiative zur Organisation von Filialen	50
5.4. Beurteilung der Unternehmenspolitik gegenüber der Interessenvertretung	56
5.5. Die Kampagne der Gewerkschaft UNITE zur Organisation von Beschäftigten bei H&M in den USA	60
<b>6. Soziale Verantwortung – der Unternehmenskodex von H&amp;M</b>	<b>65</b>
6.1. Vorgeschichte des Unternehmenskodexes	65
6.2. Inhalte und Geltungsbereich des Unternehmenskodexes	66
6.3. Umsetzung und Verifizierung des Unternehmenskodexes	70
6.4. Bemühungen um eine unabhängige Verifizierung	74
6.5. Gesamtbewertung der Bemühungen um Sozialstandards	76
6.6. Das Projekt ExChains – Solidarität entlang der Textil-, Bekleidungs- und Einzelhandelskette	77
<b>7. Gesamteinschätzung und Bewertung</b>	<b>81</b>
<b>Ausgewählte Internetseiten zum Thema</b>	<b>85</b>
<b>Abkürzungen</b>	<b>85</b>
<b>Literatur</b>	<b>87</b>
<b>Abbildungen</b>	<b>89</b>
<b>Selbstdarstellung der Hans-Böckler-Stiftung</b>	<b>99</b>



# 1. Problemstellung und Zielsetzung der Untersuchung

H&M ist derzeit eines der erfolgreichsten Unternehmen im Einzelhandel und wurde Ende der 90er Jahre vom amerikanischen Handelsblatt Forbes sogar als bestes Einzelhandelsunternehmen der Welt ausgezeichnet (vgl. H&M News 1/99, 2). H&M verkauft Mode und Kosmetika in 1.068 Filialen in 21 Ländern, und es gelang im letzten Jahrzehnt, Umsatz, Gewinn und Expansion international kontinuierlich auszuweiten. Insbesondere bei Jugendlichen sind die Eigenmarken von H&M sehr beliebt. Sie gelten als jung, hip und cool, sehr modisch und dazu noch preiswert.

Auch in Deutschland ist H&M ein sehr erfolgreich expandierendes Unternehmen. In einer Branche, in der andere Unternehmen stagnieren oder sogar ums Überleben kämpfen, erhöht H&M Umsatz und Gewinn in Rekordtempo. Sehr bewusst baut es dafür eine *ausgeprägte Unternehmenskultur* und ein eindeutiges Unternehmensimage auf. Als Teil dieser Strategie bemüht sich das Unternehmen darüber hinaus um ein soziales und umweltfreundliches Image. *Corporate Social Responsibility* (CSR), gute Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten des Unternehmens und der Zulieferer, der Einsatz für Menschenrechte oder Bemühungen um eine nachhaltige Entwicklung sind nach eigenem Verständnis wesentlicher Bestandteil der Unternehmens- und Marketingphilosophie, mit der gegenüber Kunden und Beschäftigten aggressiv geworben wird. Das Unternehmen wurde in mehrere Aktienindexe aufgenommen, die diese Aspekte berücksichtigen. 1997 unterzeichnete H&M einen Verhaltenskodex, bezog zu dessen Verifizierung in den ersten Jahren sogar die „Kampagne Saubere Kleidung“ mit ein und bemühte sich, auf dieser Ebene als Vorzeigeunternehmen zu gelten.

Mitglieder der betrieblichen Interessenvertretung von H&M in Deutschland zeichnen jedoch ein anderes Bild der Unternehmensrealität. Unternehmenskultur bedeutet ihrer Ansicht nach auch, dass diejenigen, die nicht zur ‚Unternehmensfamilie‘ passen, unter Druck gesetzt oder ausgegrenzt werden. Ihrer Erfahrung nach geht es darum, möglichst störungsfrei zu arbeiten, wobei Unternehmenskultur als Disziplinierungsinstrument gegenüber Beschäftigten erlebt wird. Auch fühlen sich InteressenvertreterInnen zum Teil stark behindert. In den 269 Filialen in Deutschland konnten bisher 44 Betriebsräte gegründet werden. Nach Aussagen von Betriebsräten sind diese jedoch überwiegend gegen massive Schwierigkeiten durchgesetzt worden, die Drohungen, Einschüchterungen und Diskriminierung von KollegInnen (Abstufungen, spez. Verhaltensanweisungen, keine Gehaltserhöhung etc.) beinhalteten und auch nach Gründung der Interessenvertretung nicht immer endeten.

In der vorliegenden Untersuchung soll die Widersprüchlichkeit dieses Phänomens überprüft werden. Die Studie verfolgt dabei insbesondere zwei Zielsetzungen. Zum einen wird beabsichtigt, Behinderungen gegenüber der Interessenvertretung zu dokumentieren und zu hinterfragen, ob diese eher als Zufall, Unfall oder als System zu bewerten sind? Zum anderen soll der Zusammenhang zwischen *Unternehmenskultur* und *Personalpolitik* untersucht werden. Beziehungen innerhalb eines Unternehmens werden nicht nur durch vertragliche Regelungen hergestellt, sondern durch emotionale Bindungen und Zugehörigkeitsgefühl zwischen den Betriebsmitgliedern ergänzt. Konzepte der Unternehmenskultur dienen insbesondere dazu, das Verhalten der einzelnen Personen im Sinne bestimmter Interessen, Normen und Werte zu steuern. Unter Umständen werden dadurch betriebliche Arbeitsbeziehungen entscheidend geformt. Träger der Mitbestimmung tun gut daran, sich dies bewusst zu machen und Unternehmenskultur gemäß ihren Zielvorstellungen zu gestalten. Bei der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen *Unternehmenskultur* und *Personalpolitik* waren dementsprechend folgende Fragen von besonderem Interesse:

- Wie ist es möglich, dass ein Unternehmen über zwei so unterschiedliche Gesichter verfügt?
- Welche Rolle spielt die Unternehmenskultur für die Beschäftigten sowie für Interessenvertretung und Unternehmensleitung als Träger der Mitbestimmung? Ist eine Interessenvertretung lediglich Störfaktor in einer starken Unternehmenskultur?

- Wie wird Unternehmenskultur hergestellt und welche Wirkungen zeigt sie auf die unterschiedlichen Akteure innerhalb eines Unternehmens?
- Welchen Stellenwert hat der Verhaltenskodex für Zulieferer wirklich? Dienen Sozialstandards lediglich zu PR-Zwecken oder sind sie wirklicher Bestandteil der Unternehmensrealität?

Nach einem kurzen Unternehmensprofil (Kapitel 2) und der Beschreibung der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten von H&M in Deutschland (Kapitel 3) liegt der Schwerpunkt der Studie auf der Untersuchung der Personalpolitik des Unternehmens (Kapitel 4), der Situation der Interessenvertretung (Kapitel 5) sowie auf der Darstellung und der Umsetzung des Verhaltenskodexes des Unternehmens (Kapitel 6).

Methodisch basiert die vorliegende Untersuchung zum einen auf der Auswertung der öffentlichen Stellungnahmen und Publikationen des Unternehmens H&M, der Presse sowie des Internet. Zum anderen wurde ein Fragebogen an Betriebsräte aus sieben Filialen der Bundesländer Bayern, Baden-Württemberg, Niedersachsen, Schleswig-Holstein und Berlin verschickt, um über Arbeitsbeziehungen und mögliche Behinderungen bei Gründung oder Arbeit eines Betriebsrates eine erste Einschätzung zu erhalten. Im Anschluss an die Auswertung der Fragebögen wurden Thesen formuliert, die in Experteninterviews mit 17 Betriebsräten aus 11 Filialen der o.g. Bundesländer überprüft und weiter vertieft wurden. Zusätzlich wurden Gespräche und Interviews mit der H&M-Betreuungssekretärin von Verdi, mit Managementvertretern der H&M-Abteilung Umwelt und soziale Verantwortung in Stockholm/Schweden, einem Vertreter der Kampagne Saubere Kleidung in Schweden, Vertretern des Produktionsbüros von H&M in Bangladesch und AktivistInnen der Gewerkschaft der *National Garment Workers Federation* in Bangladesch geführt. Die Experteninterviews folgten der Methode von Meuser/Nagel (1991) und wurden nach intensiver Vorbereitung durch Sekundärliteratur geführt und ausgewertet. Dabei wurde eine Vorgehensweise übernommen, die von Hack (1989, 98) als Terrassenkonzeption bezeichnet wurde. Die Aussagen, Argumente und Behauptungen wurden anschließend mit weiteren schriftlichen Unterlagen überprüft und ergänzt. Auf dieser Grundlage wurde eine neue Reihe von Interviews durchgeführt, in denen Vermutungen und Interpretationen zur Diskussion gestellt, Widersprüche geklärt, präzisiert oder korrigiert werden konnten. In der Darstellung wurde diesen Interviews und damit den persönlichen Erfahrungen von Akteuren viel Raum gelassen, um normalerweise vernachlässigte Aussagen über den betrieblichen Alltag zu sichern. Dadurch ist eine Untersuchung entstanden, die zugleich Analyse und lebendiges Geschichtsbuch sein kann.



## 2. Das Unternehmensprofil von H&M

### **Das Konzept: *Mode und Qualität zum besten Preis***

H&M gibt sich als das *andere* Einzelhandelsunternehmen. Schlagwörter unternehmenseigener Veröffentlichungen zur Selbstcharakteristik bekräftigen dies. Es definiert sich selbst als: jung, fit, trendy, cool, hip, flippig, frech, frisch, bunt, witzig, multikulturell, dynamisch, flexibel mit ultimativem Spaß an Mode und dazu auch noch günstig. Der außerordentliche Erfolg des Unternehmens und seine enorme Expansion in den letzten Jahren begründet das Unternehmen selbst mit drei Prinzipien einer Geschäftsidee: sehr modische Bekleidung zu geringem Preis und schnell wechselnden Kollektionen. Haute Couture mit guter Qualität und niederen Preisen für die ganze Familie. „Es macht Spaß, weil man immer seinen eigenen Stil findet, es macht Spaß, weil es sich jeder leisten kann, und es macht Spaß, weil man immer etwas Neues findet“ (H&M, Kleines rotes Heft). Auch der Modezar Karl Lagerfeld, der 2004 eine exklusive Kollektion für H&M kreierte, bestärkt diese Idee: „fantastische, preiswerte und zudem hochmodische Kleidung“ (Lagerfeld in H&M 2004b, 12).

Um die neueste Mode anbieten zu können, besitzt H&M in Schweden eine eigene Design- und Einkaufsabteilung, die die Kollektionen in Zusammenarbeit mit den Verkaufsländern zentral entwickelt. High Fashion wird dabei für den Massenkonsum adaptiert. Das Unternehmen ist bemüht, seine Kunden davon zu überzeugen, dass nirgendwo modische Bekleidung zu guter Qualität günstiger als bei H&M zu bekommen ist. Damit nicht genug, bemüht sich H&M, das Image eines ‚sauberen Unternehmens‘ aufzubauen, indem es als Teil seiner Verkaufsphilosophie dafür bürgt, dass die Waren unter guten Arbeitsbedingungen hergestellt sind und keine für die Umwelt oder die Menschen schädliche Materialien genutzt werden (s. Kapitel 6).

Formuliertes Ziel von H&M ist es, in Konkurrenz bspw. zu C&A oder P&C führender und billigster Anbieter im Mittelsegment zu sein, welches das höchste Einkaufspotential aufweist. Die verschiedenen Bekleidungskonzepte und Kollektionen sind darauf ausgerichtet, zwei bis drei Saisons zu überdauern und richten sich an die ‚ganze Familie‘. Darüber hinaus bietet das Unternehmen Kosmetik (unter eigenem Warenzeichen), Wäsche, Sportbekleidung und Accessoires (Schmuck, Gürtel, Taschen, Brillen, Schals oder Hüte, Socken) an. In jeder Kollektion offeriert es sowohl klassische und langlebige Basismodelle als auch Kleidung, die die allerneuesten und kurzlebigen internationalen Trends reflektieren und in geringen Stückzahlen vorwiegend in Großstadtfilialen verkauft werden. Insbesondere mit der *Young-Kollektion* wird beabsichtigt, Anregungen von Sport, Musik und Streetstyle aufzunehmen. Die Bekleidung wird zumeist in sogenannten *Full-Range-Filialen* verkauft. Es gibt zudem aber auch sogenannte Konzept-Filialen, die auf eine spezifische Zielgruppe (Frauen, Teenager etc.) ausgerichtet sind oder nur Kosmetik/Accessoires bieten. Diese werden in der Regel in größeren Städten als Ergänzung eingerichtet.

### **Marktentwicklung**

Hennes & Mauritz ist das größte Modehaus Schwedens, das sich mit enormem Erfolg zur internationalen Marke entwickelt hat und 1947 von Erling Persson in Västerås, Schweden, gegründet wurde. Obwohl das Unternehmen eine Aktiengesellschaft öffentlichen Rechts ist, wird es weiterhin durch die Familie Persson kontrolliert, die 36,5 % des Kapitals und 69,1 % der Stimmrechte innehat (GB 2003, 45). Stefan Persson, Sohn des Gründers, war von 1982 bis 1998 Geschäftsführer und wurde 1998 Aufsichtsratsvorsitzender. Das Unternehmen wird auch international wesentlich von Schweden gesteuert.

In den 60er Jahren begann die Expansion im Ausland mit der Gründung von Filialen in Norwegen (1964) und Dänemark (1967). 1976 folgte Großbritannien, 1978 die Schweiz und 1980 Deutschland (s. Abb. 5). Aufgrund seiner aggressiven Markterweiterungsstrategie entwickelte sich H&M seit Anfang der 90er Jahre zu einem der wenigen Einzelhandelsunternehmen mit kontinuierlich steigendem Umsatz und Gewinn sowie beständiger Zunahme der Anzahl seiner Filialen. Ende der 90er Jahre erziel-

te H&M einen richtigen Expansionssprung. Allein in den letzten vier Jahren steigerte das Unternehmen die Anzahl seiner Filialen um 57 %, seinen Umsatz um 75 % und seinen Nettogewinn um 185 % (s. Abb. 1-4). Die Anzahl der Niederlassungen wuchs von 490 im Jahre 1997 auf 1068 im Jahre 2004, die inzwischen in 21 Ländern angesiedelt sind (s. Abb. 5 und 6). Auch für die zukünftigen Jahre formuliert H&M als Ziel eine jährliche 10-15 %ige Steigerung der Anzahl seiner Filialen bei gleichzeitigem Wachstum bereits bestehender Geschäfte (vgl. GB 2004, H&M 2004a).

Der Schwerpunkt der Expansion des Unternehmens liegt bisher in Europa. In Skandinavien ist H&M bereits sehr präsent, wodurch in dieser Region das Wachstum nur noch durch Eröffnungen in kleineren Städten oder von Konzeptfilialen und ergänzenden Geschäften möglich und deshalb begrenzt ist. Der mit Abstand wichtigste Markt liegt bisher in Deutschland (269 Filialen, davon 34 neue in 2004) mit über 28 % des Gesamtumsatzes. Dahinter folgen außerhalb Skandinaviens das Vereinigte Königreich (91 Filialen, davon 12 neue in 2004) und Frankreich (64 Filialen, davon 11 neue in 2004), die auch weiterhin als zentrale Wachstumsmärkte gelten. Als neue Märkte in Europa rückten in den letzten Jahren neben Frankreich insbesondere Spanien (13 Filialeröffnungen in 2004) und Polen (9 Filialeröffnungen in 2004) sowie Tschechien, Portugal, Italien und Slowenien auf. Für 2005 sind zudem Filialeröffnungen in Ungarn und Irland geplant. Für die meisten dieser Länder wird eine rasche Expansion erhofft, da der Marktanteil von H&M im Mittelsegment noch gering ist. Außerhalb Europas eröffnete H&M in den letzten Jahren Geschäfte in Kanada und den USA (75 Filialen, davon 9 Eröffnungen in 2004), die in absehbarer Zeit Schweden als zweitwichtigsten Markt ablösen sollen (s. Abb. 5).

Um Filialeröffnungen in neuen Regionen zu erleichtern, werden diese zunächst von den Filialen der Nachbarländer in bezug auf Verwaltung, Produktunterstützung und Know-how unterstützt: Kanada aus den USA, Polen aus Deutschland, Slowenien und Tschechien aus Österreich, Portugal aus Spanien und Italien aus der Schweiz. Die Strategie des Unternehmens ist dabei, auf neuen Märkten eine starke und schnelle Präsenz zu entwickeln, indem es innerhalb kurzer Zeit mehrere Filialen in einzelnen, als zentral erachteten Großstädten eröffnet.

## **Beste Lage**

Filialen in zentraler Einkaufslage gehören zur Marketingphilosophie. Es soll einfach sein, ein H&M Geschäft zu finden; daher gilt bei Niederlassung einer neuen Filiale immer das Prinzip der besten Geschäftslage. Die Geschäfte werden äußerst sorgfältig geplant und bis ins kleinste Detail gestaltet.

## **Neue Vermarktung**

Seit 1980 bietet H&M in Schweden, Norwegen, Finnland und Dänemark einen Versandhandel über das Unternehmen H&M Rowells AB und seit 1998 als Ergänzung zum traditionellen Marketing auch den Einkauf per Internet an.

## **Werbung**

Wesentliches Element des Expansionserfolgs von H&M ist die sehr erfolgreiche Werbung, die das Unternehmen intensiv und aggressiv betreibt, um langfristig die Marke aufzubauen und zu etablieren. Diese wird zentral in Schweden in Zusammenarbeit mit verschiedenen Agenturen erarbeitet und ist international größtenteils für alle Märkte identisch. Genutzt werden die Filialen, Reklametafeln und Megaboards, Zeitungen und Modezeitschriften, Kataloge, Internet, TV oder das Kino. Das Design der Kampagnen ist dabei eindeutig und soll eine einfache Botschaft vermitteln: „Was gibt es neues, wer sind wir und für was stehen wir?“ (H&M 2004a, 19, sowie Geschäftsberichte). Die Werbung zeigt die neuesten Modelle und ihre Preise, wobei zumeist professionelle (Top)Models dafür eingesetzt werden. Insbesondere die auffallend große Posterwerbung haben die Marke in den letzten Jahren bekannt gemacht und den Umsatz in Zeiten erhöht, in denen andere Unternehmen unter Verkaufseinbußen litten. Auch den Menschen, die wenig an Mode interessiert sind, sind diese Plakate inzwischen bekannt: Designer Karl Lagerfeld, der Fußballer Cafu, Top Models wie Naomi Campbell, Claudia Schiffer, Grace

Jones oder Stars wie Pamela Anderson und Kylie Minogue, die uns auf riesigen Werbeplakaten in Spitzenunterwäsche in Frankfurt, New York oder anderen Städten entgegenleuchten. H&M-Bekleidung gilt auch bei Stars durchaus als ‚schick‘: Kronprinzessin Mette-Marit erschien im weißen H&M Mantel zur holländischen Hochzeitsfeier. Sasha kokettiert im Gala-Interview: „Tragen Sie Designerklamotten? Ja. Aber Qualität kann auch preiswert sein, wie die Unterhosen von H&M zeigen.“

Aber auch hinsichtlich der Werbung präsentiert sich das Unternehmen als pfiffig und ‚sauber‘ zugleich: Es wird keine Kleidung verkauft, die aufgrund ihrer Schnitte, provokanter Aufdrucke und Muster als beleidigend, rassistisch oder sexistisch interpretiert oder an kleinen Kindern aufreizend wirken könnte (H&M 2004a, 15). Models, die sehr dünn sind und infolgedessen mit Essstörungen oder Drogenmissbrauch assoziiert werden könnten, werden bewusst abgelehnt (H&M 2003a, 59).

## H&M in Deutschland

Deutschland ist mit Abstand der größte Markt, auf dem mit 1,944 Mrd. Euro Umsatz in 2004 über 28 % des Gesamtumsatzes erwirtschaftet wurde (s. Abb. 5, 6 und 7). H&M eröffnete in Deutschland 1980 die erste Filiale und vergrößerte sich nach relativ verhaltenem Beginn insbesondere in den 90er Jahren rasant. 1995 überholte Deutschland zum erstenmal den Umsatz Schwedens. Da der Marktanteil von H&M bisher lediglich zwischen 3,5 % und 4 % des deutschen Textileinzelhandels liegt (H&M, Email vom 14.7.05), wird Deutschland weiterhin als zentraler Wachstumsmarkt betrachtet. In 2003 wurden hier 21 Filialen, in 2004 34 Filialen eröffnet. Ende 2004 beschäftigte H&M in Deutschland 12.774 Beschäftigte in 269 Geschäften.

### Umsatz und Filialen in Deutschland

	1991	1994	1996	2001	2003	2004
Umsatz	325 Mio. DM	740 Mio. DM	1.186 Mio. DM	1.594 Mio. €	1.808 Mio. €	1.944 Mio. €
Filialen	33	66	101	206	239	269

Quelle: H&M Geschäftsberichte, Ruyven/Molenaar 1998

## H&M in den USA

Im Jahr 2000 eröffnete H&M in New York die erste Filiale in den USA, die sich seither zu einem wichtigen Markt mit hohen Wachstumserwartungen entwickelt haben. Auf Dauer gilt die USA als vielleicht wichtigster Absatzmarkt. 2004 beschäftigte das Unternehmen in 75 Filialen durchschnittlich 2.812 Personen mit einem Umsatz von 464 Mio. US-Dollar (s. Abb. 5 und 7) in 11 Bundesstaaten, insbesondere an der Ostküste (New York, Boston, Philadelphia und Washington DC) und in Chicago. H&M expandierte hier schneller als zunächst angenommen und eröffnete 2003 22 und 2004 9 Filialen (vgl. GB). In diesen Regionen wird auch weiteres Wachstum erwartet, und es soll deshalb künftig eine größere Marktabdeckung erzielt werden. Als noch zu erschließende Märkte gelten darüber hinaus der Mittel- und Südwesten sowie die Westküste mit Kalifornien.

## Unternehmensstruktur und Zulieferung

H&M zeichnet sich durch ein starkes zentrales Management aus. Die Bereiche Einkauf und Design, Wirtschaft und Finanzen, Expansion, Marketing, Display, Werbung und PR, Personalwesen, Logistik und IT werden für das weltweite Unternehmen von Stockholm, Schweden, gesteuert. Andere Länder üben diesbezüglich nur wenig Einfluss aus.

Alle größeren Absatzmärkte haben ein Länderbüro (ausgenommen sind bspw. Luxemburg, Polen, Tschechien, Portugal und Italien). Daneben unterhält H&M 22 Produktionsbüros, davon jeweils zehn in Europa (Bulgarien, England, Griechenland, Italien, Litauen, Portugal, Rumänien, Litauen, Türkei, Ungarn)

und Asien (Bangladesh, China, Hong Kong, Indien, Indonesien, Kambodscha, Südkorea) sowie jeweils eines in Mittelamerika und Afrika (Mauritius), in denen ca. 700 Personen zumeist aus den jeweiligen Regionen beschäftigt sind (vgl. H&M GB 2004). Da H&M keine eigenen Produktionsstätten besitzt, sind sie für die Kontakte mit den über 700 Zulieferern verantwortlich, die zumeist in Asien (ca. 60 %) und Europa (ca. 40 %) angesiedelt sind (GB sowie H&M 2004a, H&M 2003). Massenware kommt dabei überwiegend aus Asien, während High Fashion eher in Europa produziert wird. Die Büros sind verantwortlich für Preis, Qualität und Arbeitsbedingungen gemäß des unternehmenseigenen Verhaltenskodex (s. Kapitel 6). Nach eigenen Angaben wurde die damalige Anzahl der 900 Zulieferer in 2003 stark reduziert, um einen größeren Einfluss auf Arbeitsbedingungen und Qualität zu erhalten (vgl. GB 2003, 24). Zulieferer werden wiederum dazu angehalten, einen größeren Einfluss auf ihre Unterzulieferer auszuüben. H&M setzt auf eine langfristige und „dauerhafte Beziehung zu seinen Herstellern, da eine kontinuierliche Zusammenarbeit die Chancen für die Erfüllung der Anforderungen“ wie Qualität, Kapazität und pünktliche Lieferung erhöhe (H&M 2001, 5). Bei Qualitätsmängeln oder Zuwiderhandeln gegen den unternehmenseigenen Verhaltenskodex (s. Kapitel. 6) bricht H&M deshalb auch nicht sofort seine Geschäftsbeziehungen zu den Zulieferern ab, sondern ist daran interessiert, Veränderungsprozesse anzustoßen und zu unterstützen. Seit 2002 werden alle Waren mit dem Produktionsland ausgezeichnet.

Mit Hilfe eines eigenen Logistikbereichs, in dem 3.200 Personen beschäftigt sind, führt H&M Materialfluss und Lagerhaltung vollständig in Eigenregie durch (GB 2003). Waren für Deutschland und anliegende Länder werden zunächst in das Transitlager nach Hamburg und von dort in die jeweiligen Verkaufsländer verschickt. Darüber hinaus finden sich weitere Distributionshäuser in den meisten Verkaufsländern, in denen die Waren kontrolliert und in die einzelnen Lager oder Filialen weiterverpackt werden. Durch die Zentralisierung des Einkaufs tritt H&M sowohl als Importeur, Großhändler und Einzelhändler auf, was dem Unternehmen genügend Menge verschafft, um günstigere Einkaufspreise zu erzielen.<sup>1</sup> Die durchschnittliche Lieferzeit bzw. der Vorlauf von der Idee bis zur Ware im Verkauf wurde in den letzten Jahren um 15-20 % verkürzt, was durch einen effektiveren Warenfluss, durch die Anfertigung von Probemodellen und die Durchführung verschiedener Produkttests direkt in den Produktionsbüros erreicht wurde. Die Lieferzeit variiert von zwei bis drei Wochen bis zu 6 Monaten, soll jedoch noch weiter verkürzt werden, um das Risiko von Fehleinkäufen zu minimieren. H&M bewertet selbst den Materialfluss und die Zulieferung als entscheidendes Element, Ware zu günstigen Preisen verkaufen zu können. Als Erfolgsfaktoren nennt das Unternehmen diesbezüglich

- wenige Zwischenhändler
- den Einkauf großer Volumina
- ein effektives eigenes Distributionssystem zur Steuerung des Warenflusses
- Kostenbewusstsein auf allen Ebenen (vgl. H&M 2004a).

---

<sup>1</sup> Ware ist dabei international nicht unbedingt identisch. Lokale Präferenzen in Farbe, Stil und Geschmack sind durchaus inbegriffen.

### 3. Die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten

„Respect for the individual is a fundamental value at H&M. This applies to everything from fair pay, reasonable working hours and the freedom of association to the opportunity to grow and develop with the company“ (GB 2003, 30).

Weltweit beschäftigt H&M 2005 etwa 45.000 Personen.<sup>2</sup> In Deutschland, dem bei weitem wichtigsten Markt des Unternehmens (s. Abb. 5 und 6), arbeiteten Ende 2004 12.774 Beschäftigte<sup>3</sup> in 269 Filialen (Stand November 2004, unternehmensinterne Angaben). Die wichtigsten Berufe sind Filialleiter, Filialassistent (Team- und Verkaufsleiter einer Abteilung), Mitarbeiter im Verkauf, gewerblicher Mitarbeiter und Lagerist, Handelsassistent, Visual Merchandiser (Dekoration und Warenaufbau) und Kassenverantwortlicher.

#### 3.1. Beschäftigungsstruktur und Beschäftigungsverhältnisse

58 % der Beschäftigten in Deutschland arbeiten Teilzeit, wobei ca. 50 % flexible Arbeitskräfte sind, mit zunehmender Tendenz. Während der Anteil der Vollzeitbeschäftigten in den letzten drei Jahren um 5,7 % abnahm, stieg der Anteil der Stundenlöhner um 9 % (s. Abb. 8). Neue MitarbeiterInnen erhalten zumeist lediglich befristete Arbeitsverträge (Betriebsrätin G., Interview vom 4.11.04). Das Durchschnittsalter der Beschäftigten ist sehr niedrig und liegt bei ca. 30 Jahren.<sup>4</sup>

##### **Struktur der Beschäftigten bei H&M in Deutschland (Geschäftsjahr 2003/2004)**

	Anzahl	in % 2004	in % 2001
Vollzeitkräfte	5.321	42,0	47,71
Feste Teilzeitkräfte	998	8,0	7,85
Stundenlöhner	4.009	31,0	21,99
Jahresarbeitszeitler	1.305	10,0	9,18
Minijobber	1.235	10,5	13,27
Gesamt	12.774		

Quelle: Unternehmenseigene Angaben

Aufgrund der hohen Anzahl von flexiblen Beschäftigungsverhältnissen sowie der Art der Verträge kann H&M in Deutschland als einer der Vorreiter und Modellgeber prekärer oder deregulierter Arbeitsverhältnisse im Einzelhandel interpretiert werden.

2 In den Geschäftsberichten von H&M wird in der Regel die „durchschnittliche Anzahl der Beschäftigten“ angegeben. Diese ergibt sich aus den geleisteten Stunden (aller MitarbeiterInnen) umgerechnet auf Vollzeitstunden. Für das Jahr 2004 wird die „durchschnittliche Anzahl der Beschäftigten“ mit 31.701 aufgeführt (s. Abb. 7).

3 Die „durchschnittliche Mitarbeiterzahl“ wird für Deutschland mit 7.936 angegeben (vgl. GB 2004).

4 Die Fluktuation insbesondere der Stundenlöhner senken allerdings den Durchschnitt extrem nach unten. Betriebsrätin G.: „Stundenlöhner sind in der Regel sehr junge Menschen, die mit 18 Jahren anfangen zu arbeiten und mit 23 Jahren wieder weg sind. Die fest beschäftigten Kollegen werden auch bei H&M älter. Deshalb ist das Durchschnittsalter als sehr relativ zu bewerten“ (Interview vom 1.7.05).

## Stundenlöhner

Stundenlöhner sind flexible Teilzeitkräfte, in deren Arbeitsverträgen weder eine festgeschriebene Wochenstundenanzahl noch ein vereinbarter Lohn festgelegt sind. Sie werden stundenweise entlohnt und auf Abruf geholt.

Die Probleme der Beschäftigten mit diesen Verträgen sind vielfältig. Es gibt für sie **keinerlei Sicherheit über das monatliche Entgelt**. Zwar ist es möglich 40 Stunden oder mehr zu arbeiten, aber wenn es keine Umsätze gibt, werden Stundenlöhner auch geringfügiger eingesetzt und genau nach den Stunden entlohnt, die sie gearbeitet haben. Ein Anrecht darauf im Voraus zu wissen, was sie im Monat verdienen, haben sie nicht. Für das Unternehmen hingegen ist es die flexibelste Möglichkeit, jemanden einzusetzen.

Die befragten Betriebsräte erläutern die Probleme dieser Beschäftigten. Betriebsrätin C.: „Wenn sie sich an die 10 Stunden pro Woche<sup>5</sup> halten, hat man im Monat nur um die 400 Euro. Das reicht nicht zum Leben. Man hört dann: ‚Na ja, du musst dich halt bereit halten. Es brauchen dich vielleicht auch noch andere Filialen, wo du aushelfen könntest.‘ Das erzeugt Druck bei den Kollegen: ‚Ich darf jetzt gar nichts anderes machen. Ich muss für H&M bereit stehen.‘ Für diese Beschäftigten bedeutet das eine große Abhängigkeit. Sonst kann man ja nicht einmal die Miete zahlen“ (Interview vom 27.10.04). Betriebsrat L.: „In Filialen ohne Betriebsrat bekommt ein Stundenlöhner in der Regel sogar nur die Stunden bezahlt, die er auch leistet. Wenn das vier Stunden sind, dann erhält er für vier Stunden Lohn. Manchmal wird die Arbeitszeit dort auch gesplittet. D.h., dass er oder sie morgens zwei Stunden und nachmittags zwei Stunden kommen kann. In Filialen mit Betriebsrat versuchen wir das zu verhindern“ (Interview vom 1.7.05).

Neben der Unsicherheit des Lohns ist die **Unsicherheit der Arbeitszeit** bzw. **fehlende Planungssicherheit** ein weiteres zentrales Problem dieser Beschäftigten, da in der Regel weder die Anzahl der zu arbeitenden Tage noch die Art der Schichten geregelt sind. Betriebsrätin D.: „Stundenlöhner werden oft kurzfristig angerufen. Es heißt dann: Du musst jetzt sofort zur Arbeit kommen! Wir brauchen dich sofort‘, ohne zu fragen, ob das überhaupt geht. Du wirst einfach hergezitiert, oder es wird dir gesagt, dass du da bleiben sollst. Wenn jemand das ablehnt, heißt es: ‚Na, überleg dir das mal! Wenn du nicht willst, kannst du ja auch gehen.‘“ (Interview vom 2.6.05). Für die Beschäftigten ist es dadurch schwer oder nahezu unmöglich, eine weitere Arbeit anzunehmen. Betriebsrätin N.: „Sie rufen dich an und am nächsten oder sogar am selben Tag musst du arbeiten. Um einen weiteren Job zu suchen, müsste man ja wissen, wann man arbeiten kann“ (Interview vom 1.7.05). Betriebsrätin O.: „Die meisten Stundenlöhner akzeptieren das, wenn ein Filialleiter sagt: ‚Ab jetzt brauche ich dich nicht mehr 20, sondern nur noch 10 Stunden.‘ Die Freiwilligkeit ist da allerdings sehr fragwürdig“ (Interview vom 27.10.04).

Des Weiteren ist nach Angaben von Betriebsräten insbesondere in betriebsratsfreien Filialen das **Überschreiten der tariflichen Arbeitszeit** ein Problem. Betriebsrätin N.: „Überschreiten heißt, dass sich die Filialleiter in vielen betriebsratslosen Filialen nicht an die tariflich vorgesehenen Stunden halten. Wenn dem so ist, können die Mitarbeiter dann gar nicht oder nur ein paar Stunden eingeteilt werden. Wenn du Pech hast, hast du dann am Ende des Monats kaum Geld. Wir wissen bspw. von einer Kollegin, die am Monatsende gerade einmal 220 Euro erhielt. Wohnung, Miete und sonstige Kosten kann man aber unmöglich mit 220 Euro bezahlen. Weil sie einen Arbeitsvertrag hat, bekommt sie noch nicht einmal Sozialhilfe“ (Interview vom 1.7.05).

**Die Urlaubsregelung oder die Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall** sind für viele Stundenlöhner kaum nachprüfbar. Betriebsrätin C.: „Problematisch ist das Urlaubsentgelt, also die Lohnfortzahlung im Urlaub. Wir haben unzählige Fälle, in denen das missverständlich oder nicht nach Tarifvertrag geregelt ist. Da passiert es häufig, dass die Krankheitstage nicht für die Ermittlung der Urlaubstage miteinbezo-

---

<sup>5</sup> Die Aussage bezieht sich auf das Teilzeit- und Befristungsgesetz. Im § 12 TzBfG heißt es: „Wenn die Dauer der wöchentlichen Arbeitszeit nicht festgelegt ist, gilt eine Arbeitszeit von zehn Stunden als vereinbart.“

gen werden, oder dass Krankheit im Urlaub nicht angerechnet wird“ (Interview vom 1.7.05). Betriebsrätin N.: „Viele Stundenlöhner wissen gar nicht, dass sie eigentlich alle Rechte wie andere Mitarbeiter auch haben. Viele Stundenlöhner nehmen gar keinen Urlaub, weil sie ihrer Ansicht nach kein Geld erhalten, oder er ihnen im Voraus bereits miteingerechnet wurde, so dass sie in den Urlaubstagen kein oder nur wenig Geld erhalten würden“ (Interview vom 1.7.05).

In zahlreichen Interviews und Gesprächen mit Betriebsräten wurde ein weiteres Phänomen beschrieben, das zumeist als „**Liebesentzug**“ bezeichnet und im Rahmen der Unternehmenskultur als durchaus charakteristischer Bestandteil der Personalpolitik zur Verhaltensbeeinflussung erkennbar wurde (s. insbesondere Kapitel 4). Betriebsrätin C.: „Wenn du auf Liebesentzug bist, weil es den Filialleitern nicht so recht passt, wie du dich verhältst, dann wirst du eben nicht eingeteilt. Dann kriegst du allerhöchstens 10 Stunden bezahlt<sup>6</sup>. Da es keine formale Regelung gibt, ist man völlig der Willkür der Führungskräfte ausgesetzt“ (Interview vom 1.7.05).

Das Unternehmen selbst begründet diese besondere Art von Arbeitsverträgen mit der Notwendigkeit der Flexibilität. Malene Volkers, Gewerkschaftssekretärin: „H&M führt an, dass sie in der Regel junge Menschen wie Studenten dafür einsetzen. Sie sagen dazu: ‚Die leben nicht davon, sondern verdienen sich nur etwas nebenbei.‘ Aber wenn man eine alleinstehende Frau ist, dann kann man als Stundenlöhnerin nicht existieren, weil man nicht kalkulieren kann“ (Interview vom 4.11.04).

Für Gewerkschaft und Betriebsräte ist umstritten, ob solche Arbeitsverträge rechtlich akzeptabel sind. Die Manteltarifverträge des Einzelhandels schreiben vor, dass im Arbeitsvertrag „Art und Umfang der Tätigkeit“ (MTV EH BaWü, § 2 Abs. 1) festgelegt werden. Malene Volkers: „Arbeitsverträge von P&C in Österreich wurden vor zwei Jahren vom Obersten Gerichtshof in Wien als rechtswidrig bezeichnet. Auch diese Verträge gründeten sich auf Stundenbasis und es waren weder Stundenanzahl noch Entgelt festgelegt. Nach Auffassung des Obersten Gerichtshofs in Österreich war dies rechtswidrig, da jeder Lohnabhängige dazu berechtigt ist, mit irgendetwas kalkulieren zu können. Die gleichen Verträge werden nun auch bei H&M in fast ähnlicher Form angewandt. Im Gegensatz zu Österreich haben wir in Deutschland aber noch keine Rechtsprechung dazu. Wir haben es noch nicht geschafft, dass Kollegen klagen, um festzustellen, ob diese Verträge dem deutschen Arbeitsrecht entsprechen oder nicht. Hier sind wir deshalb in einem Grenzbereich“ (Interview vom 4.11.04). Der Gesamtbetriebsrat von H&M, der diese Arbeitsverträge als großes Problem für die Beschäftigten ansieht, versuchte bislang Zusätze in den Arbeitsverträgen durchzusetzen. Betriebsrätin O.: „Wir haben formal auch eine Regelung dazu. Allerdings wird sie nicht überall angewendet. Einige Filialleiter machen das, andere nicht. Da gibt es leider jede Variante: Manche Filialleiter schreiben eine bestimmte Arbeitszeit oder eine bestimmte Anzahl von Stunden in den Vertrag. Dann gibt es aber auch eine Zusatzklausel, dass diese Zusätze nach Vereinbarung jederzeit von beiden Seiten verändert werden können. Eine Betriebsvereinbarung dazu gibt es bisher nicht“ (Interview vom 27.10.04).

## **Beschäftigte mit fester Jahresarbeitszeit (JAZ)**

Sogenannte JAZler sind Beschäftigte, die eine feste Jahresarbeitszeit (JAZ) vertraglich garantiert bekommen. Das Jahresstundenkontingent (bspw. 800, 1000 oder auch 1500 Stunden) wird auf zwölf Monate umgerechnet und dementsprechend gleichbleibend entlohnt. Im Unterschied zu Stundenlöhnern ist dadurch zwar das Einkommen geregelt, die Arbeitszeit bleibt jedoch völlig flexibel. JAZler können demnach je nach Umsatzerwartung und Bedarf in einem Monat 80 Stunden, in einem anderen Monat aber 163 Stunden arbeiten, um insgesamt auf das abgezielte Jahresstundenkontingent zu kommen.

Typisches Problem für JAZler ist es, im Laufe eines Jahres das geplante Jahresstundenkontingent nicht zu erreichen und so **Minusstunden** anzuhäufen, die nicht mehr aufgeholt werden können. Minusstunden durch geringeren Einsatz liegen außerhalb des Einflusses der einzelnen Beschäftigten, denn

---

6 Vgl. vorherige Fußnote.

das Unternehmen fordert bei Einstellung genau diese Flexibilität. Betriebsrätin C.: „Es wird den Mitarbeitern bei Einstellung gesagt, dass sie damit rechnen sollen, früher nach Hause geschickt zu werden. Es wird erwartet, dass man flexibel ist“ (Interview vom 27.10.04). Am Ende des Jahres können so Beschäftigte höher entlohnt worden sein, als ihnen nach gearbeiteter Stundenanzahl zusteht. H&M ‚bietet‘ in diesen Fällen den MitarbeiterInnen an, den zu viel gezahlten Lohn entweder an das Unternehmen zurückzuzahlen oder aber die fehlenden Stunden im folgenden Jahr auszugleichen, also unbezahlt länger zu arbeiten. Auch mit diesen Verträgen haben Beschäftigte damit keine Planungssicherheit. Betriebsrätin C.: „Das ist nicht in Ordnung. Im Grunde haben JAZler Stress, für den sie nicht verantwortlich sind und den sie nicht beeinflussen können. Es ist nicht ihr Problem, wenn er oder sie früher nach Hause geschickt wird. Wir haben auch schon von behinderten Mitarbeitern mit JAZler-Vertrag Anrufe bekommen. Sie werden auch wie die anderen früher nach Hause geschickt. Es entstehen Minusstunden, die sie nacharbeiten müssen. Das ist dann noch schwieriger, da sie ja noch zusätzliche freie Tage für Kur- oder Genesungsaufenthalte und ähnliches erhalten. Sie schaffen das noch weniger“ (Interview vom 1.7.05).

Ähnlich wie bei Stundenlöhnern ist für diese Beschäftigten die Berechnung von Urlaubstagen zumeist unübersichtlich und bisweilen falsch berechnet, „so dass JAZler ihren Urlaub noch einmal reinarbeiten müssen. Zudem ist auch ihnen oft nicht klar, dass sie fest angestellt sind und die gleichen Rechte wie ein Vollzeitbeschäftigter haben“ (ebenda).

Ein weiteres Problem ist die Einhaltung der gesetzlichen Regelung, Beschäftigte vier Tage im Voraus über ihren Arbeitseinsatz zu informieren. Faktisch sind nach Angaben der interviewten Betriebsräte die Ankündigungen für die Arbeitseinsätze sehr kurzfristig. Malene Volkers: „Im Grunde wissen wir in den meisten Filialen nicht, wie das tatsächlich gehandhabt wird. Es ist zuzutragen, dass insbesondere in betriebsratslosen Filialen von einem Moment auf den anderen gesagt wird: ‚Hey, du musst sofort zur Arbeit kommen.‘ Da weiß keiner über seine Rechte Bescheid“ (Interview vom 4.11.04).

Bisher ist es dem GBR noch nicht gelungen eine Vereinbarung bezüglich der Arbeitszeit abzuschließen. Forderung des GBR ist jedoch, dass die Personalplanung auch für Stundenlöhner oder JAZler mit 14tägiger Vorlaufzeit einen Monat im Voraus stattfindet. Da es bundesweit von Seiten der Interessenvertretung noch nicht gelungen ist, ein Modell durchzusetzen oder zu verhandeln, wurden einzelne, örtliche Betriebsräte aktiv, um in ihrer Filiale Rahmenbedingungen zum Thema Arbeitszeit festzulegen. Betriebsrätin G.: „In Hannover hat es bspw. der Betriebsrat geschafft, eine Einmonatsplanung mit 14tägiger Vorlaufzeit über einen Richterspruch durchzusetzen. Wir wollen diese und andere Vereinbarungen als Beispiel für andere nutzen. Auch wir verhandeln über eine Testphase in Berlin, die wir im August 2005 starten werden. Wir haben zuerst ein Meinungsbild der Belegschaft erfragt und daraus ein Arbeitszeitmodell entwickelt. Für uns war es wichtig, dass Mitarbeiter die Mehrarbeitszuschläge erhalten, wenn sie länger als die im Manteltarifvertrag festgelegte Normalarbeitszeit von 37 Stunden arbeiten. Wir sind eine Filiale mit den bundesweit wahrscheinlich meisten Überstunden. Wir wollten deshalb auch keine 14tägige Regelung mehr, durch die einmal 32 und einmal über 40 Stunden gearbeitet wird, was sich dann im Monat wieder ausgleicht. Dadurch wären weder Überstundenzuschläge noch die Arbeitszeit nach dem Manteltarifvertrag gewährleistet. Unser Modell orientiert sich an 37 Stunden und für alle Stunden, die darüber liegen, müssen Mehrarbeitszuschläge bezahlt werden“ (Interview vom 1.7.05). Auch die Manteltarifverträge für den Einzelhandel sehen eine Festlegung der Arbeitszeiten *aller* Beschäftigten vor: „In Betrieben mit Betriebsrat werden Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit einschließlich der Pausen sowie die Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage – auch für Teilzeitbeschäftigte – in Verhandlungen zwischen dem Arbeitgeber und dem Betriebsrat festgelegt“ (MTV EH BaWü § 6 Abs. 7).

## 3.2. Löhne und Sozialleistungen

H&M ist Mitglied im Arbeitgeberverband. Löhne und Sozialleistungen orientieren sich deshalb an den jeweiligen Tarifverträgen. Darüber hinaus gewährt das Unternehmen den Beschäftigten einen Perso-



nalrabatt von 25 % für alle Einkäufe sowie freien Kaffee und Wasser in den Filialen. Als Belohnungsbonus für den Umsatz erhalten sie außerdem ab und an Süßigkeiten und Obst.

Gewährte das Unternehmen in früheren Jahren eine übertarifliche Entlohnung, so hat inzwischen ihr kontinuierlicher Abbau begonnen. Während der prozentuale Anteil von Beschäftigten mit übertariflicher Entlohnung derzeit noch bei ca. 24 % liegt, werden neu eingestellte MitarbeiterInnen nur noch tariflich bezahlt. Die übertarifliche Vergütung wird in Zukunft zumeist mit der Tarifierhöhung verrechnet und damit auf Dauer „eingeschmolzen“. Obwohl das Unternehmen zunächst zusicherte, dass bisherige MitarbeiterInnen bei gleicher Leistung übertariflich weiterbezahlt werden, werden Löhne unabhängig der Leistung inzwischen fast überall angeglichen.

### 3.3. Personalunterbesetzung und Überforderung der Beschäftigten

Stress, ständige Überstunden, Arbeit auf Abruf und Überbelastung einzelner Beschäftigter aufgrund von Personalunterbesetzung stellt nicht nur bei H&M, sondern in vielen Einzelhandelsunternehmen ein zunehmendes Problem dar. Nach Ansicht aller befragten Betriebsräte zeigt sich dies bei H&M jedoch besonders, und bietet Anlass zu großem Unmut von MitarbeiterInnen sowie zu Konflikten zwischen Interessenvertretung und Unternehmen. Betriebsrat H.: „Immer weniger Beschäftigte sollen immer **mehr Arbeit bei gleichzeitigem Umsatzdruck** verrichten. Wenn die Filiale halbleer ist, sollen sie Kasse machen und gleichzeitig auffüllen. Das geht aber nicht, denn dafür reicht die Zeit einfach nicht“ (Interview vom 8.11.04).

In den meisten Interviews waren die Probleme aufgrund der personellen Unterbesetzung das zentrale Thema hinsichtlich der Arbeitsbedingungen. Betriebsrätin C.: „In der Filiale (...) hatten Mitarbeiter schon einen Nervenzusammenbruch. Bei uns gibt es das auch. Kollegen kommen in die Kantine und sind völlig fertig“ (Interview vom 27.10.04). Betriebsrat L.: „Der Stress ist unheimlich hoch. Insbesondere Ältere können den kaum aushalten und schaffen das Tempo nicht mehr“ (Interview vom 1.7.05). Betriebsrätin I.: „In Filialen ohne Betriebsrat ist dieser Druck noch höher. Mitarbeiter haben uns dort schon erzählt, dass sie sich hinter Kleiderständern verstecken, damit sie der Filialleiter nicht sieht und sie mal einen Tag nicht ins Büro müssen. Das stelle ich mir ganz schlimm vor, wenn man sich richtig klein machen muss. Für mich ist es deshalb auch nicht verwunderlich, dass man dann irgendwann therapeutische Hilfe in Anspruch nehmen muss“ (Interview vom 27.10.04).

Neben der Arbeitsüberlastung lässt sich die **geforderte Flexibilität** als eine weitere Dimension von Überforderung begreifen. Betriebsrat H.: „In meiner Filiale arbeiten fast nur Mütter, die seit Jahren in Wechselschicht arbeiten. Als Teilzeitkräfte haben sie schon genug eigene Probleme bei der Versorgung ihrer Kinder. Nun wird aber zunehmend von ihnen verlangt, mal eben die Schicht zu tauschen und anstatt von 8.00-14.30 Uhr von 14.30 bis 20.00 Uhr zu arbeiten. Es wird nicht gefragt: ‚Schaffst du das mit den Kindern‘, sondern ‚Du hast ja nichts dagegen, oder?‘“ (Interview vom 8.11.04).

Nach Aussagen der interviewten Betriebsräte stehen Beschäftigte dabei zunehmend unter **Druck von Seiten des Unternehmens**. Betriebsrat H.: „Jeder Mitarbeiter wird für das Unternehmen und die Filiale mitverantwortlich gemacht. Wir hören oft Sätze wie: ‚Du kannst doch jetzt nicht krank werden, wir brauchen dich.‘ Oder: ‚Mach dir mal Gedanken, wie wir den Umsatz steigern oder das Inventurergebnis verbessern können“ (Interview vom 8.11.04). Oder Betriebsrätin G.: „Wir sind hier eine Innenstadtfiliale, eine A-Filiale. Wer dem Druck nicht standhält, der kann gerne in einen B- oder C-Laden gehen. Wir brauchen hier Tempo. Wer das nicht kann oder nicht will, kann gerne gehen. Aber wenige gehen. Alle haben Angst vor der wirtschaftlichen Lage in unserem Land und keiner will arbeitslos werden. Deshalb macht man mit, lässt sich darauf ein und kommt in die Tretmühle. Allerdings steigt dabei auch der Frust enorm“ (Interview vom 8.11.04).

Zudem hat ein auf diese Art erzeugter Druck des Unternehmens auch **Eigendruck und Kontrollverhalten unter den Beschäftigten** selbst zur Folge. Betriebsrat H.: „Es gelingt unserer Erfahrung nach,

dass der Druck bei den Kollegen ankommt. Indem den Beschäftigten vermittelt wird, dass es auch an ihnen liegt, ob der Umsatz erreicht wird oder nicht, übernehmen sie den Druck als ihren eigenen“ (Interview vom 8.11.04). Betriebsrätin O.: „Es ist, als ob durch ein System der gegenseitigen Kontrolle unter den Mitarbeitern die Führungsverantwortung auf die Mitarbeiter abgeschoben wird. Gleichzeitig wird der persönliche Druck auf die Mitarbeiter durch häufiges Zitieren ins Büro der Filialleitung erhöht“ (Interview vom 27.10.04). Betriebsrätin J.: „Kollegen sind meistens gut zueinander. (...) Es kommt aber auch vor, dass man den Druck auf andere überträgt. Dann hört man: ‚Hey, ich habe bereits drei Stangen weggeräumt und du stehst mit deiner immer noch da rum.‘ Oder man hört, dass Kollegen sagen: ‚Der oder die arbeitet überhaupt nicht.‘ Die geringe Personalbesetzung führt also zu gegenseitigem Druck durch die eigenen Kollegen“ (Interview vom 27.10.04).

Schließlich trägt auch die gelebte Unternehmenskultur (s. ausführlich Kapitel 4) zu diesem Prozess bei. Betriebsrätin C.: „Sätze wie ‚Wir sind eine Familie‘ erzeugen einen ungeheuren Selbstdruck: Wir müssen zusammenhalten und halt sehen, dass es klappt. Wenn Planungszahlen nicht erfüllt werden, ist das ein Minus. Wir müssen Lösungen finden. Das überfordert permanent“ (Interview vom 27.10.04). Betriebsrat H.: „Scheinbar sind das zwei Seiten derselben Medaille. Viele finden es gut bei H&M zu sein, Teil der Unternehmensfamilie zu sein, wie es so schön heißt. Dann muss man aber auch alles tun, um Teil der Familie zu bleiben. Wenn ich die Anforderungen nicht erfülle, werde ich zum schwarzen Schaf. Ein Filialleiter hat einmal zu mir gesagt: Akzeptiere das oder geh! Etwas dazwischen gibt es nicht“ (Interview vom 8.11.04).

Konsequenzen dieser Personalpolitik sind nach Einschätzung der befragten Betriebsräte nicht nur **ständige Überlastung**, sondern auch **Krankheit, hohe Fluktuation** und **Ausschluss** von älteren MitarbeiterInnen. Betriebsrätin J.: „Es ist durchaus schon vorgekommen, dass Mitarbeiter von sich aus gehen. Es gibt Kollegen, die diesem Druck nicht standhalten oder die davon krank werden. Das ist ein harter Job. Du stehst acht Stunden im Laden, in künstlichem Licht. Die Leute sind oft erkältet durch die künstliche Luft und haben Rückenprobleme. Wenn du 18 oder 19 Jahre alt bist, hältst du das natürlich leichter aus, als wenn du 30 oder 35 Jahre alt bist“ (Interview vom 27.10.04). Betriebsrätin D.: „Die Fluktuation ist bei uns sehr hoch. Nach drei, vier Jahren gehen die meisten wieder und suchen sich einen neuen Job. Am Anfang findet man es ganz toll, dass man geduzt wird. Man geht anfangs auch zur Filialleiterin hin, um über Probleme zu sprechen. Aber es ist nie etwas beständiges“ (Interview vom 2.6.05). Betriebsrätin B.: „Wenn Leute feststellen, dass es ihnen zu viel wird, gehen sie wieder. H&M versucht, nur junge Leute einzustellen. Geh mal in verschiedene Filialen. Alle Leute, die du siehst, sind jung. Ältere Leute, die die Leistung nicht mehr schaffen, gehen einfach“ (Interview vom 2.6.05). Betriebsrätin O.: „Den Stressfaktor halten die Älteren nicht mehr aus. Es geht zu wie am Fließband, da man nicht mehr so vielfältig wie früher eingesetzt wird. Viele Arbeiten entfallen, und du rollst heute nur noch eine Rollstange nach der anderen ab“ (Interview vom 27.10.04). Betriebsrat L.: „Wir sind eine Filiale, die von H&M aufgekauft wurde und länger gewachsen ist. Hier arbeiten viele ältere Kollegen, zwischen 55 und 58 Jahren, die schon 30 oder 35 Jahre gearbeitet haben. Wenn du aber Mitte oder Ende 50 bist, hältst du die Schnelligkeit und Hektik bei H&M nicht durch und bist dem nicht mehr gewachsen. Das macht krank. Es gibt viele Kollegen bei uns, die sagen: ‚Ich kann nicht mehr.‘ Deswegen haben Kollegen auch Anträge auf Altersteilzeit gestellt, die H&M allerdings mit dem Geschäftsjahr 2004 abgelehnt hat. Vor 2004 sind noch sieben Personen mit Altersteilzeit durchgegangen. Sie sagen, dass es Geld koste, als Ersatz einen Langzeitarbeitslosen oder einen Azubi einzustellen. Das wollen sie nicht. Auf unserer letzten Betriebsratsversammlung in 2005 haben sie allerdings akzeptiert, für unsere Filiale eine Sonderregelung zu suchen. Sie sehen inzwischen ein, dass die älteren Mitarbeiter dem Stress nicht mehr gewachsen sind“ (Interview vom 1.7.05).

### 3.4. Probleme der Personalführung

Alle befragten Betriebsräte waren sich hinsichtlich einer ungenügenden Kompetenz von Führungskräften bei der Personalführung einig. In den Fragebögen wurden zahlreiche Konflikte in den Filialen

(s. insbesondere auch Kapitel 5) mit dem Verhalten einzelner Führungskräfte begründet. Aussagen über „fehlende Menschenkenntnis und Einfühlungsvermögen“ sowie über „willkürliches Verhalten und Überforderung von Vorgesetzten“ bekräftigen dies. Aufgrund der schnellen Expansion des Unternehmens in Deutschland herrsche ihrer Ansicht nach ein Führungskräfte-mangel, der H&M zu wenig Zeit lasse, geeignete Personen auszuwählen und zu schulen.

Betriebsrätin O.: „Viele Führungskräfte bei H&M haben unzureichende Führungsqualitäten. Dies betrifft insbesondere die Mitarbeiterführung (Vorbildfunktion, Motivation der Mitarbeiter, Beziehungsmanagement, soziale Kompetenz im Allgemeinen), den Bereich Organisation und Planung (unzureichende Qualifikation und Sachkompetenz in der Organisation betrieblicher Abläufe wie z.B. Personaleinsatz- und Urlaubsplanung) und nicht zuletzt den Bereich Arbeitsrecht. Entscheidungen der Führungskräfte werden deshalb oft nach Gutdünken oder Gutsherrenart getroffen. Es fehlt eine gerechte Grundhaltung den Mitarbeitern gegenüber und ganz oft die persönliche Integrität (Mitarbeiterbevorzugung nach persönlichen Vorlieben, Cliquenbildung etc.). Viele Mitarbeiter, die in Führungspositionen gesetzt werden, sind regelmäßig überfordert. Damit verbunden ist häufig die Reduzierung betrieblicher Vorgänge auf rein subjektive Sichtweisen. Individuelle Meinungen von Mitarbeitern, die den normativen Charakter der sogenannten H&M-Werte nicht entsprechen, werden häufig als Angriff gegen die eigene Persönlichkeit gewertet, da Selbstvertrauen und Souveränität fehlen“ (Email vom 17.7.05).

Von Betriebsräten werden Konflikte zwischen Beschäftigten und Führungskräften auch als ein wesentlicher Grund für das Interesse zur Gründung von Betriebsräten bewertet. Betriebsrätin C.: „Das größte Problem der Beschäftigten ist oftmals die Willkür der Filialleiter. Es ist selten der Fall, dass man einen Betriebsrat einfach so gründet. Meistens empfinden die Beschäftigten die Filialleitung als inkompetent. Filialleiter sind unsicher und bringen sehr viel Persönliches in Auseinandersetzungen. Sie kennen sich wenig im Arbeitswesen oder Personalführung aus. Alles was sie interessiert sind Umsatz und Zahlen. Und sie sind sehr jung. Ich treffe auf Filialleiter, die 10 Jahre jünger sind als ich und das läuft nicht gut. Das Alter muss nicht immer entscheidend sein, aber das Alter bringt Erfahrung im Umgang mit anderen Menschen mit sich. Junge Filialleiter dagegen fühlen sich schnell angegriffen und sind total überfordert, wenn Fragen gestellt werden. Sie können nicht damit umgehen und haben das nie gelernt. (...) Manche sind sogar völlig high. Sie sind gerade fertig mit der Ausbildung, und da wird ihnen so eine Stellung angeboten. Eigentlich werden sie ausgenutzt“ (Interview vom 27.10.04).

Fehlende Kompetenz wird auch als Grund erachtet, warum der eigene Unternehmenswert *Kommunikation* oftmals innerhalb des Unternehmens nicht gelebt wird. Betriebsrätin C.: „Man redet bei uns so viel von Kommunikation, ohne dass tatsächlich eine sinnvolle Kommunikation stattfindet. Man könnte vieles besser machen. Aber dadurch, dass sich Führungskräfte schnell von Kritik angegriffen fühlen, klappt das nicht“ (Interview vom 27.10.04).

Nach Ansicht einiger der befragten Betriebsräte gibt das Unternehmen das Problem sogar indirekt zu. Betriebsrätin O.: „Die mangelnde persönliche und fachliche Kompetenz der Führungskräfte wird von Seiten der Geschäftsleitung in der Art und Weise kompensiert, dass z.B. Mitarbeiter-Meetings und Gespräche zum Teil bis ins Detail vorgegeben und formuliert werden und damit die Verantwortung nicht übertragen wird“ (Email vom 17.7.05).



## 4. Die Personalpolitik des Unternehmens

Um die Widersprüchlichkeit der Personalpolitik von H&M hinsichtlich der Arbeitsbeziehungen und zur betrieblichen Interessenvertretung (s. Kapitel 5) tatsächlich zu begreifen, ist es wichtig, das Konzept der Unternehmenskultur von H&M zu verstehen.

Konzepte der Unternehmenskultur haben mehrfache Funktionen und Bedeutungen, die sowohl nach außen (als Teil der Vermarktungsstrategie) als auch nach innen (zur Steuerung des Verhaltens der Mitglieder) gerichtet sind. Im Zusammenhang dieser Studie ist insbesondere der Aspekt nach innen entscheidend. In den Interviews mit Betriebsräten wurde immer wieder die besondere Kultur von H&M hervorgehoben. Typisch waren Aussagen wie die von Betriebsrätin I.: „Es ist ein Phänomen, wie die Leute nach kurzer Zeit ihrer Einstellung dieses H&M-Verhalten übernehmen. Mitarbeiter sind lediglich zwei Monate da, und schon stellt sich das Gefühl ein, dass sie dazugehören. Ich weiß nicht, was das Geheimnis ist“ (Interview vom 27.10.04). Auf der anderen Seite wurde jedoch auch immer wieder die ‚bedrohliche Seite‘ dieser Kultur angesprochen. Betriebsrat M.: „Die Unternehmenskultur funktioniert wie eine Sekte: Wir lieben uns. Wir sind alle Brüder und Schwestern“ (Interview vom 4.11.04). Oder Betriebsrätin J.: „Das ist schwer fassbar. Es gibt ein Gerücht, H&M sei einer Sekte zugehörig“ (Interview vom 27.10.04).

Im Rahmen dieser Studie wird die These vertreten, dass die Instrumente, die H&M und andere Unternehmen zur Herstellung von loyalem Verhalten von MitarbeiterInnen einsetzen, sich als *vergemeinschaftende Personalpolitik* interpretieren lassen.

### 4.1. Personalpolitik als Vergemeinschaftung

Der Begriff *Vergemeinschaftung* (vgl. Spurk 1988, Krell 1994 oder auch Weber 1922) bezieht sich auf Formen sozialer Beziehungen in Unternehmen, in denen die Einstellung der Beteiligten zu ihrem Handeln auf subjektiv gefühlter Zusammengehörigkeit beruht. Sie stehen im Gegensatz zu Einstellungen, die auf rational motiviertem Interessenausgleich oder auf ebenso motivierter Interessenverbindung basieren. Beziehungen innerhalb eines Unternehmens werden nicht nur durch vertragliche Regelungen hergestellt, sondern durch emotionale Bindungen und Zugehörigkeitsgefühl zwischen den Betriebsmitgliedern ergänzt. Managementkonzepte der Unternehmenskultur (vgl. Lezius/Beyer 1989, Peters/Waterman 1982) lassen sich als Formen vergemeinschaftender Personalpolitik interpretieren, da dabei gemeinschaftliche Elemente für die Durchsetzung der unternehmerischen Interessen genutzt werden und versucht wird, auf diesem Weg die Einstellungen, Gefühle und Werte der Beschäftigten in die gewünschte Richtung zu beeinflussen.

In Konzepten der Unternehmenskultur werden normgebende Kategorien entwickelt, nach denen Beschäftigte nicht einfach nur Beschäftigte, sondern Angehörige einer Familie sind, von denen ein neues Denken und Verhalten eingefordert wird. Die Vision des Unternehmens als ‚Familie‘ findet sich explizit in nahezu allen Konzepten der neueren Personalpolitik. Bezüglich der Arbeitsbeziehungen wird damit in der Regel die Aufforderung zum Arbeitsfrieden verbunden. Vergemeinschaftung durch Partnerschaft erscheint als Instrument gegen Interessenpolitik: „An die Stelle klassen-(kämpferischer) Auseinandersetzungen zwischen ‚Kapital‘ und ‚Arbeit‘ soll vertrauensvolle, partnerschaftliche Zusammenarbeit treten. Die Beschäftigten werden aufgefordert, ihre Interessen (...) an denen des Betriebs zu orientieren. Aus Individuen und Gruppen mit unterschiedlichen Interessen soll eine verschworene Betriebsgemeinschaft leistungswilliger und loyaler MitarbeiterInnen (...) werden“ (Krell 1994, 30).

Loyale MitarbeiterInnen werden als Schlüssel des Erfolgs von Unternehmen begriffen. Dabei wird versucht, die Motive der Individuen und deren gesamten Lebenszusammenhang in das Unternehmen zu integrieren und tendenziell das Individuum in seiner Gesamtheit in den Dienst des Unternehmens zu stellen (vgl. Krell 1994, Deutschmann 1987).

Das Konzept zielt damit auf die Optimierung menschlicher Arbeit durch die Erweiterung der Verfügungsgewalt des Managements über die Beschäftigten, die nicht nur auf das geschäftliche, sondern auch auf das private Leben ausgedehnt werden soll. In ‚ganzheitlicher Weise‘ werden die MitarbeiterInnen nicht nur in ihrer betrieblichen Funktion, sondern auch als Persönlichkeit angesprochen. Merkmale wie Fürsorge, Vertrauen und Intimität werden auf betriebliche Zusammenhänge übertragen. Solcherart definierte Unternehmen werden zu quasi-religiösen Institutionen, die „Glauben“ vermitteln, „Werte“ predigen und ungeteilte Loyalität verlangen. Oder wie es in einem Klassiker der Managementliteratur der Unternehmensberater Peters und Waterman heißt: „Entweder man übernimmt diese Normen oder geht. Für die meisten Menschen gibt es keinen Zwischenweg in exzellenten Unternehmen“ (vgl. Peters/Waterman 1982, 77).

## **Prinzipien einer vergemeinschaftenden Personalpolitik**

Einige Prinzipien lassen sich als konstitutiv für eine vergemeinschaftende Personalpolitik von Unternehmen betrachten (vgl. Krell 1994, Deutschmann 1987, 1988 und 1989, Weber 1922):

1. Sichere, dauerhafte oder gar geschlossene Arbeitsverhältnisse sind gewissermaßen die Bedingung für den personalpolitischen Idealtypus eines Gemeinschaftsverhältnisses, da hier die Voraussetzungen liegen, sich mit den betrieblichen Interessen und Zielen überhaupt in hohem Maße identifizieren zu können. Tatsächliche oder erhoffte dauerhafte Verhältnisse bilden den realen Kern für die Ideologie der Betriebsgemeinschaft. Gelingt es der Unternehmensleitung, stabile Dauerbeschäftigung sicherzustellen, so haben die Stammbeschäftigten in Form von sicheren Beschäftigungsverhältnissen, einer unter Umständen guten Bezahlung und Aufstiegsoptionen einen realen Nutzen. Daraus mag sich durchaus eine Interessengemeinschaft zwischen Stammbeslegschaft und Unternehmensleitung entwickeln.
2. Vergemeinschaftung verweist außerdem auf Formen von *Grenzziehungen* bzw. auf Formen der Schließung der Gemeinschaft. Schließung oder Grenzziehung soll dabei den Zusammenhang zwischen Vergemeinschaftung und Segmentierung verdeutlichen. Schließung bezieht sich auf ein vermeintliches Außen, d.h. wer zu einer Familie oder Gemeinschaft gehört wird durch Ab- oder Ausgrenzung nach außen definiert. Gleichzeitig erfolgt sie aber auch in verschiedenen Graden nach innen bspw. gegenüber den ‚die Gemeinschaft störenden‘ Mitgliedern. Diese Abgrenzungen erscheinen in der Regel nicht einfach als ein von ‚oben‘ oder von ‚außen‘ erzwungenes Phänomen bzw. als ein personalpolitisch ‚gemeiner‘ Trick des Managements, sondern machen ebenso die Interessen derer innerhalb einer Gemeinschaft deutlich. Die gemeinsam Ausschließenden werden tatsächlich zu einer Interessengemeinschaft, um mögliche Privilegien oder einen erwünschten Status zu sichern. Grenzziehungen werden als eine sozialpsychologisch notwendige Bedingung erachtet, so dass eine kollektive Identität, ein Gemeinschafts- oder ‚Wir-Gefühl‘ überhaupt entstehen kann. Merkmale wie Herkunft, Geschlecht oder auch ein bestimmtes Verhalten, die möglichen Grenzziehungen dienlich sind, mögen dabei völlig willkürlich bestimmt sein.
3. Schließung führt zur Ausgrenzung all jener, die anders sind oder anders scheinen sowie zu einer vermeintlichen oder tatsächlichen *Homogenisierung* innerhalb der Gemeinschaft. Homogene Gruppen begünstigen die Entstehung kollektiver Identität und erleichtern die Stabilisierung sichtbarer gemeinsamer Regelsysteme und Wertmaßstäbe. Homogenität macht im Falle ihrer Realisierung den Betrieb zu einem unmittelbar exklusiven Modell. Sehr zugespitzt formuliert dies der Automobilhersteller Toyota. Die „Achtung der Menschenwürde“, wie Toyota sie versteht, bedeutet „wertlose, parasitäre Menschen, die besser nicht da wären, aus der Belegschaft auszumerzen, und in allen Menschen mit dem Bewusstsein, dass sie durch ihre eigene Kraft die Arbeitsstätte besser machen können, das Zugehörigkeitsgefühl zu wecken“ (zit. nach Shimizu 1979, 329f.). Die Beschäftigten selbst sollen zu dieser Erkenntnis gebracht werden und sich an der Erreichung dieses Ziels aktiv beteiligen.

4. Schließlich gilt als wesentliches Prinzip einer solchen Personalpolitik eine charismatische oder emotionsorientierte Führung. ‚Führen‘ und ‚geführt werden‘ heißt, die Emotionen der MitarbeiterInnen anzusprechen, und bedeutet, den Menschen als ganzes zu ergreifen. Dieser Prozess setzt voraus, dass die Beschäftigten die Gemeinschaften, denen sie vorher angehörten, ‚verlassen‘, um Aufnahmebereitschaft für die neuen Werte und Ideen oder – in der Sprache der Managementliteratur – für die neuen ‚Visionen‘ zu gewährleisten. Zum personalpolitischen Instrumentarium gehören in diesem Zusammenhang Symbole (Worte, gemeinsame Sprache, Handlungen, Gegenstände, Embleme), Rituale, gemeinsame Erlebnisse usw., die Botschaften und Sinn vermitteln sollen. Sie zielen darauf ab, Prozesse der Vergemeinschaftung zu verstärken, indem sie Emotionen aktualisieren und soziale Kohäsion begünstigen.

### **Instrumentarium einer vergemeinschaftenden Personalpolitik**

Zum betrieblichen Instrumentarium vergemeinschaftender Personalpolitik zählen verschiedene Formen der Kontrolle durch Selektion, Sozialisation und Personalzuordnung sowie Formen der Personalbeurteilung und der materiellen oder immateriellen Beteiligung.

Die Selektion von Beschäftigten innerhalb der kapitalistischen Produktion geschieht zunächst durch die **Personalauswahl**, die in jüngster Zeit auch mittels sorgsam ausgetüftelter Ausleseverfahren innerhalb von Assessment-Centern vonstatten geht. Charakteristisch für vergemeinschaftende Personalpolitik ist, dass Bewerber nicht einfach entsprechend ihrer Qualifikation oder Leistungsfähigkeit ausgewählt werden, sondern nach der Wertschätzung ihrer ‚Gesamtpersönlichkeit‘ und nach sozialen Hintergrundmerkmalen. Der ganze Mensch ist gefragt, denn es geht um jemanden, der oder die zur Firma ‚passen‘ soll. Eine erweiterte Methode einer solchen Bewertung ist es, Bewerber gar nicht mehr auf feste Arbeitsplätze einzustellen, sondern sie über befristete oder zeitlich flexible Arbeitsverträge quasi eine permanente Probezeit durchlaufen zu lassen.

Der nächste Schritt im Prozess der Vergemeinschaftung besteht in der **Eingliederung der ‚Neuen‘**. Auch dabei geht es nicht nur um fachliche, sondern ebenso um Aspekte der Sozialisation und Enkulturation. Eine Möglichkeit der Eingliederung besteht darin, den neuen Mitgliedern in **Einführungseminaren** die Werte und Normen der Betriebsgemeinschaft zu vermitteln, mit dem Ziel, dass ein Identifikationsprozess in Gang kommt und im günstigsten Fall ein ‚Wir-Gefühl‘ entsteht. Der **Sprache** wird auch hierbei ein wichtiger Stellenwert beigemessen (vgl. beispielsweise Neuberger/Kompa 1987; Peters/Waterman 1982). In zahlreichen Unternehmen werden heute neue Sprachregelungen für MitarbeiterInnen, Teams, oder Arbeitseinheiten eingeführt, die die Gemeinschaft und Einzigartigkeit symbolisieren sollen.

Als wesentliche Form der Machtausübung vergemeinschaftender Personalpolitik gilt ferner die indirekte Kontrolle des Verhaltens der MitarbeiterInnen durch Steuerung unternehmensinterner Sozialisationsprozesse, die die normativen Orientierungen und Persönlichkeitsstrukturen der Beschäftigten von ‚innen‘ prägen sollen. Insbesondere Aspekte der **Personalzuordnung, Karriereplanung sowie der Aus- und Weiterbildung** dienen dazu, dass unternehmerische Macht auf die Ebene der Sozialisation und Selbstanpassung der MitarbeiterInnen zurückverlagert und dadurch unauffällig und anonym gemacht wird. Mittels der Zuordnung der Beschäftigten(gruppen) zu unterschiedlichen Positionen werden im Innern der Gemeinschaft Prozesse der Schließung und der Homogenisierung angestoßen. Die Karriereplanung und der Zugang zur karrierebezogenen Weiterbildung trägt in mehrfacher Hinsicht zu einer möglichen Konformierung des Personals bei. Durch das Versprechen eines Aufstiegs und seine mögliche Realisierung wird beabsichtigt, die Bindung an den Betrieb zu stärken. Der Herrschaftscharakter betrieblicher Bildung zeigt sich darüber hinaus in ihrer Funktion als Instrument zur Personalselektion, insbesondere dann, wenn weder die Auswahl der Teilnehmer, noch die aus der Teilnahme erwachsenden Ansprüche an Lohn und Status formal geregelt sind, und die Absolventen nur informell Vorteile bei Personalentscheidungen erwarten können. Die betriebliche Weiterbildung wird dabei als ein Instrument der moralischen Integration in die Firmengemeinschaft begriffen, die die Sozialisation

der Familie oder der vorhergehenden Institutionen fortsetzen oder auch brechen soll. Beabsichtigt ist eine starke Identifikation mit der Firmengemeinschaft, hinter der letztlich alle firmenexternen Loyalitäten zurückzustehen haben.

Schließlich zielt auch das sogenannte **Selbstverständnis von Unternehmen** auf unternehmensinterne Sozialisationsprozesse. Als Spiegel des Selbstverständnisses werden Kataloge von Visionen, Philosophien, Säulen, Werte und Normen entwickelt, in denen Begriffe wie Vertrauen, vertrauensvolle Zusammenarbeit, gegenseitige Achtung, Familie und Gemeinschaft aufgeführt werden. Die Unternehmen erscheinen darin in der Regel nicht als Anbieter von Lohnarbeit, sondern als ‚Schicksalsgemeinschaft‘ im Kampf gegen den ‚Rest der Welt‘.

Als Formen der Handlungskontrolle sind zunächst die unterschiedlichen Ausprägungen der **Personalbeurteilung** zu nennen. In den neueren Varianten der Entgeltpolitik wird so nicht nur das Arbeitsergebnis beurteilt, sondern zunehmend der ‚ganze Mensch‘ einbezogen. Als vergemeinschaftende Formen der Entgeltpolitik lassen sich betriebsinterne Lohnsysteme begreifen, in denen Persönlichkeitsbewertungen wie Kreativität, Kommunikationsfähigkeit, Denkleistung, geistige und körperliche Belastung usw. bereits integrale Bestandteile zur Ermittlung der Lohn- oder Gehaltssumme sind. Des Weiteren zählen **alle Formen materieller Beteiligung und Anreize** wie Gewinn-, Erfolgs- oder Kapitalbeteiligungen zur Handlungskontrolle. Materielle Beteiligungsformen sollen eine Interessengemeinschaft fördern und einen wichtigen Beitrag zur Einbindung der Beschäftigten leisten. Personalpolitisches Ziel hierbei ist die Motivation und Identifikation der MitarbeiterInnen mit den Unternehmenszielen sowie dem Interesse an Produktivitätssteigerung. Die materielle Form der Beteiligung soll einen Anreiz bieten, „sich über die arbeitsvertraglich festgelegten Pflichten hinaus für die Belange des Betriebes einzusetzen und das persönliche Verhalten an die Notwendigkeiten einer erfolgreichen Unternehmenstätigkeit anzupassen“ (Lezius/Beyer 1989, 155). Ein erhöhter Gruppendruck gegen vermeintliche ‚Drückeberger‘ oder ‚Bummelanten‘ ist dabei durchaus miteingeplant.

Als Instrumente der sozialen Kontrolle dienen ferner die **immateriellen Formen von Beteiligung der Beschäftigten**. Darunter werden vor allem von betrieblicher Seite aus institutionell nicht abgesicherte Partizipationsmöglichkeiten im Rahmen des Informationswesens sowie unterschiedliche Formen der Mitbestimmung am Arbeitsplatz und innerhalb von Teams verstanden. Aktive Beteiligung wird von den neuen Unternehmenskonzepten nicht nur erlaubt, sondern explizit gefordert. Dabei soll allerdings nicht auf die Funktion von Hierarchien verzichtet, sondern deren Probleme gelöst werden. Die Nutzung des Selbststeuerungsvermögens von Arbeitsgruppen zielt auf eine Verflachung der Hierarchie, ohne die Hierarchie der Ziele in irgendeiner Weise aufzulösen. Unterschiedliche Formen der Mitwirkung sollen vielmehr den reibungslosen Ablauf der Produktions- oder Dienstleistungsprozesse gewährleisten und es ermöglichen, das Erfahrungswissen der Beschäftigten unmittelbar als Leistungspotential nutzbar zu machen.

Schließlich zählen zu den Formen der Handlungskontrolle Maßnahmen, durch die Gleichgestellte, d.h. die eigenen KollegInnen, zu wichtigen Instanzen sozialer Kontrolle werden. Die Gemeinschaft der Partner soll die Funktion der sozialen Kontrolle durch die Vorgesetzten ersetzen. Dabei geht es darum, jeden zum potentiellen Mitarbeiter hinsichtlich der Konformitätssicherung der übrigen Beschäftigten zu machen.

Indem in Unternehmen beispielsweise kein personeller Ersatz oder Personalpuffer organisiert wird und sich Krankheit, Qualitätsmängel etc. direkt auf die Arbeitslast der ‚anderen Beschäftigten‘ auswirken, sollen sich Beschäftigte gegenseitig unter Druck setzen. Der Druck zielt schließlich auf eine Konstellation, die es dem Management erlaubt, sich im Arbeits- und Rationalisierungsprozess eines unmittelbaren Zwangs zu enthalten und dennoch seine Ziele durchzusetzen. Nicht mehr Vorgesetzte erscheinen als Verursacher des Leistungsdrucks, sondern die MitarbeiterInnen selbst sind es, die KollegInnen unter Druck setzen, andere Beschäftigte mobben oder rausekeln, Ältere und geringer Qualifizierte unter Verhaltens- und Anpassungszwänge setzen. Gelingt dies, so ist die Form der Verhaltenskontrolle wesentlich wirksamer, da der persönliche und intime Charakter der Beziehungen innerhalb der Gruppe keine



Grenze zwischen Arbeit und Privatsphäre kennt. Macht nimmt dann einen diffusen und schwer kontrollierbaren Charakter an (vgl. Littek/Heisig 1986, 246; Dohse u.a. 1985, 72; Deutschmann 1988, 388f.; Kern 1991). Das Management tritt nur noch als Sachverwalter ökonomischer und sozialer Rationalität auf.

## 4.2. Vergemeinschaftung bei H&M

In der Unternehmensführung von H&M wird äußerster Wert auf die eigene Unternehmenskultur gelegt. Die meisten unternehmenseigenen Veröffentlichungen beschwören den „Geist von H&M“ oder das „H&M-Gen“, das auf alle Beschäftigten übertragen werden soll: „Du [der oder die MitarbeiterIn] bist kein kleines Zahnrad, sondern der eigentliche Motor“ (H&M 2000). „Es sind nicht die Räumlichkeiten, die Tische oder Musik in den Filialen, und nicht einmal die Kleidung, die H&M ausmachen, sondern es sind die Menschen“ (H&M 2002c, 4).

### Die Vermittlung von Werten

In Werbung, Veröffentlichungen oder firmeneigenen Schulungen wird immer wieder die Besonderheit des Unternehmens im Unterschied zu anderen, ‚normalen‘ Unternehmen betont.

### Einkaufen als Vision und Lebensgefühl

Das ‚Besondere‘ beginnt mit der Vision des Unternehmens. Einkaufen bei H&M ist nicht einfach Einkaufen. Einkaufen ist Vermittlung von Vision und Lebensgefühl: „Wir geben den Menschen die Möglichkeit, ihrer Persönlichkeit Ausdruck zu verleihen. Das ist die Bedeutung von H&M“ (Unternehmensvision H&M). Dabei geht es um ein „Erlebnis“, das „Freude bereiten“ und „aufregender als bei anderen Unternehmen“ sein soll. „Die Kunden kommen zu H&M, weil wir (...) dieses kleine Extra haben, weil wir so einladend sind, weil wir cool sind und immer wieder neu“ (H&M 2002c, 4). „Ziel ist es, eine behagliche und inspirierende Atmosphäre zu schaffen, in der sich der Kunde wohl fühlt und leicht zurechtfindet. Es ist wichtig dem Kunden Ideen und Inspiration zu bieten (...)“ (H&M 2004a, 6). „Der Kunde soll immer zufrieden sein“ (H&M 2000, 6). „Es soll Spaß machen, bei H&M einzukaufen.“ Es gilt, dem Kunden ein „Kaufenerlebnis“ durch die „persönliche Begegnung mit unseren Mitarbeitern“ zu verschaffen (H&M 2004a, 18).

Neben der Warenpräsentation und der Werbung spielen die **MitarbeiterInnen bei der Vermittlung dieser Vision eine entscheidende Rolle** und werden als „kritischer Faktor“ bezeichnet, da sie durch ihre Persönlichkeit diese „behagliche Atmosphäre“ herzustellen und sich diesem Ziel mit allen Mitteln unterzuordnen haben. Jörgen Andersson, Marketingchef von H&M: „Man soll in etwa das Gefühl haben, als ginge man auf eine Party von einem guten alten Freund. (...) Ihr seid die Gastgeber des Festes – und genau wie zu Hause, wenn man ein Fest gibt, heißt es, guter Partylaune und gut vorbereitet zu sein, das Festlokal sauber und aufgeräumt zu halten und selbstverständlich alle Gäste persönlich und mit einem Lächeln zu begrüßen“ (H&M 2002c, 4).

### Hundertprozentiges Engagement der Beschäftigten als kritischer Erfolgsfaktor

Die strategische Bedeutung der MitarbeiterInnen für den Unternehmenserfolg wird vom Unternehmen immer wieder betont: „Die Persönlichkeit all der Mitarbeiter von H&M macht den entscheidenden Unterschied zwischen H&M und anderen Unternehmen auf dem Markt aus“ (H&M 2002a, 4). „Dich treffen die Kunden, wenn sie zu H&M kommen. Du bist in hohem Maße dafür verantwortlich, ob der Kunde zufrieden ist oder nicht. Du repräsentierst das gesamte Unternehmen H&M“ (H&M 2000, 3). „Für unsere Kunden bist du H&M“ (H&M 2000, 8). Jörgen Andersson, Marketingchef von H&M: „Eine **tiefer**e Beziehung zum Kunden ist erforderlich, eine emotionale Bindung, damit die Kunden H&M

wählen, auch wenn das Geschäft nebenan ähnliche modische Kleidungsstücke zu guten Preisen anbietet. Wir müssen uns mit den Kunden anfreunden“ (H&M 2002c, 4, Hervorh. im Original).

Dabei wird der volle Einsatz der Beschäftigten erwartet: „Die Tätigkeit in einem Geschäft ist ein Serviceberuf, bei dem es darum geht, **aufmerksam auf die Bedürfnisse des Kunden zu achten** und die Dinge aus dessen Sicht zu sehen“ (H&M 2000, 6. Hervorh. im Original). „Wir sind für die Kunden da. Der Kunde zahlt Ihr Gehalt“. Es gilt, „aufmerksam und in Augenkontakt“, „nicht einfach herumzusteheren“, sondern zu „denken wie ein Kunde“. Darüber hinaus gehe es darum, „dem Kunden konstant etwas mehr zu geben, als er erwartet hat“ (H&M in den 90ern. H&M Internes Dokument). Die Kasse bspw. sei eine „ausgezeichnete Gelegenheit, dem Kunden das gewisse Extra mit auf den Weg zu geben“ (ebenda). „Wenn jeder unserer Mitarbeiter (...) zu unserer ‚Spaß an Mode‘-Philosophie beiträgt, werden wir unser Image als führendes Unternehmen im Textileinzelhandel weiter stärken“ (ebenda, s. auch H&M 2002c). Dabei soll die gesamte Persönlichkeit der Beschäftigten einbezogen werden wie z.B. ihre:

- „Einstellung
- Körpersprache (die Art wie wir stehen und den Kopf halten, den Mund, die Augen, die Augenbrauen, die Schultern, die Bein- und Fußhaltung, die Art zu gehen)
- Art sich mitzuteilen
- Bereitschaft zu bedienen
- Erfahrung
- Kreativität
- Fantasie und Entgegenkommen“ (H&M in den 90ern. H&M Internes Dokument).

## Der neue Mensch

Den Beschäftigten, den H&M entwirft, bezeichnet das Unternehmen in einem unternehmensinternen Dokument auch als „neuen Menschen“ (H&M in den 90ern. H&M Internes Dokument). Er oder sie soll nicht mehr nur Anordnungen entgegen nehmen, sondern eine aktive Rolle spielen. Als Idealtypus gemäß des Unternehmenskonzepts ist der „neue Mensch“:

- „voller Möglichkeiten
- aktiv
- selbstbewusst
- gebildet
- qualifiziert
- bereit, Verantwortung zu übernehmen
- sich der eigenen Bedürfnisse und denen der anderen bewusst
- auf Chancen statt auf Einschränkungen eingestellt
- ein freier Mensch
- ein aufregend/fordernder Mensch“ (ebenda) und bringt „hundertprozentigen Einsatz“.

Dabei sollen – wie in einer Familie – alle MitarbeiterInnen gleich sein. Selbst der Geschäftsführer von Deutschland habe keine Sekretärin und koche seinen Kaffee selbst (H&M Werbebroschüre für Mitarbeiter).

Der neue Mensch bzw. der „Geist von H&M“ wird nach eigenen Angaben durch spezifische, **eigene Werte**, die sogenannten H&M Säulen, verkörpert (vgl. Abbildung 9):

- Hohes Tempo und ständige Verbesserung
- Gesunder Menschenverstand
- Eigeninitiative

- Vertrauen in den Menschen bzw. Wir glauben an die Menschen
- Direkte Kommunikation bzw. Geradeheraus sein
- Kostenbewusstsein
- Teamwork (vgl. H&M 2002).

Schließlich benennt das Unternehmen zur Umsetzung dieser Werte auch ein **dazugehöriges Verhalten**, sogenannte 12 Qualitäten, die sich auf die Säulen beziehen:

1. Verkaufsorientierung
2. Einfühlungsvermögen
3. Flexibilität
4. Stressresistenz
5. Lernbereitschaft und -fähigkeit
6. Offenheit
7. Initiative
8. Teamwork
9. Planung und Organisation
10. Loyalität
11. Kommunikation
12. Kreativität (vgl. H&M 2002).

Die Bedeutung und Verantwortung der einzelnen MitarbeiterInnen zur Erfüllung des Unternehmensziels wird immer wieder hervorgehoben: „Jeder Mitarbeiter trägt mit seiner Flexibilität und Mobilität dazu bei, das hohe Tempo bei H&M zu halten. Und da diese Leistung nur im Team vollbracht werden kann, ist es wichtig, dass die Chemie unter den Mitarbeitern stimmt“. Dann „darf auch gelacht werden“ und Schwierigkeiten werden durch „gesunden Menschenverstand“ ausgeräumt (H&M Führungskräfte).

Nach dem Motto „*Wer kann, der darf*“ erhalten Beschäftigte die Möglichkeit, Freiräume zur Gestaltung auszunutzen: „Die Idee ist, soviel Engagement wie möglich innerhalb bestimmter, gesetzter Grenzen zu fördern“ (GB 2003, 30, eigene Übersetzung). Innerhalb dieser Grenzen sollen Beschäftigte Raum erhalten, eigene Entscheidungen zu treffen, Neues zu lernen, Selbständigkeit und Eigenverantwortung zu zeigen. Das Unternehmen hat dabei „hohe Erwartungen“ (z.B. H&M 2000). Alle MitarbeiterInnen sollen „in die Verantwortung einbezogen werden“. So wurde z.B. den Auszubildenden in einem besonderen Programm wochenweise die Leitung einer eigenen Abteilung übertragen“ (H&M Broschüre zur Werbung von Mitarbeitern). Solange Eigenverantwortung dem Unternehmen dient, ist eigene Persönlichkeit erwünscht und muss „nicht an der Garderobe abgegeben werden“ (ebenda).

Auch bei der Steuerung dieser Prozesse setzt das Unternehmen auf Eigeninitiative: „Wer auf ‚Anforderungen von oben‘ wartet, wird meist enttäuscht“. Die Arbeit folge eher „gemeinsamen Werten als theoretischen Handbüchern“ oder rigiden Regeln. Es liegt in der Eigenverantwortung der Beschäftigten, dies nach besten Möglichkeiten, aus ganzem Herzen und nach „gesundem Menschenverstand“ umzusetzen (z.B. welche Kleidung während der Arbeitszeit angemessen ist, das Tragen von H&M-eigener Kleidung, keine „Blockierung“ von Kundenanfragen durch „Privatgespräche“ vgl. H&M 2000).

### **Instrumente zur Vermittlung der Unternehmenskultur von H&M**

Zur Umsetzung der Unternehmenskultur und einer vergemeinschaftenden Personalpolitik nutzt H&M sowohl einbindende als auch ausgrenzende Elemente.

Bei der **Personalauswahl** ist entscheidend, dass BewerberInnen nicht nur nach Qualifikation ausgewählt werden. Betont wird in unternehmenseigenen Veröffentlichungen immer wieder die Bedeutung der Persönlichkeit und die Notwendigkeit, dass er oder sie zum Unternehmen ‚passt‘: „Wir nehmen

wirklich jeden – Er muss nur ganz genau zu uns passen“ (Leitspruch für Führungskräfte von H&M). Auch bei Auszubildenden formuliert das Unternehmen dieses Vorgehen (vgl. H&M 2001a, 11). Schüler werden genommen, wenn sie „auch schon mal bei uns gejobbt haben“. Und auch hier werden als entscheidende Voraussetzungen formuliert: „Flexibilität, Teamfähigkeit, Kontaktfreudigkeit, Selbstständigkeit und Eigeninitiative“ (H&M 2001a, 11). Zur Erfüllung dieser Bedingungen haben Bewerber „Hürden zu nehmen“ (ebenda). Jede/r Bewerber/in „erhält zwei Vorstellungsgespräche und absolviert ein bezahltes Praktikum, bei dem wir sehen können, ob derjenige zu uns passt“ (H&M 2001a, 11). Interviewte Betriebsräte bestätigen dieses Vorgehen. Betriebsrätin J.: „In Vorstellungsgesprächen wird natürlich ausgesiebt. Es wird dabei nicht gefragt, ob der- oder diejenige ihre Arbeit macht, sondern ob sie zu uns passen“ (Interview vom 27.10.04). Betriebsrat H: „Eine häufige Begründung, warum Mitarbeiter nach der Probezeit nicht übernommen werden, ist die: ‚Na ja, der oder die passt nicht ins Team‘. Übersetzt heißt das: er oder sie ist nicht familientauglich“ (Interview vom 8.11.04).

Aus dieser Perspektive hat die massive Zunahme der Stundenlöhner eine zusätzliche Bedeutung. Der Prozess der Personalauswahl ist dadurch kein einmaliger Akt. BewerberInnen werden entweder für längere Zeit oder gar nicht auf feste Arbeitsplätze eingestellt, sondern durchlaufen eine permanente Probezeit, die problemlos verkürzt oder erweitert werden kann, was sowohl zur Ausgrenzung als auch zur Homogenisierung der Beschäftigten beiträgt.

Das Unternehmen entwickelt derzeit ein Analyseinstrument für externe Bewerber auf Führungspositionen, um **persönliche Verhaltenseigenschaften** und Ambitionen mit dem Anforderungsprofil von H&M abgleichen zu können. Mitarbeiterauswahl, Personalentwicklung und Potenzialerkennung sollen dabei „eindeutig, objektiv und valide“ unterstützt werden (vgl. Von Holton Consult).

Der nächste Schritt im Prozess der Vergemeinschaftung ist die Eingliederung neuer Beschäftigter und das Angebot interner Weiterbildung. Als Unterstützung für alle MitarbeiterInnen und als Ergänzung zur täglichen Entwicklung hat H&M nach und nach eine Reihe von diversen internen Schulungen aufgebaut. Alle **neuen MitarbeiterInnen** durchlaufen zunächst eine 3wöchige **Schulung**, in der insbesondere die Werte von H&M vermittelt werden sollen. Danach werden regelmäßige Weiterbildungen in Bereichen wie Kundenbetreuung, Warenpräsentation, Textilkunde, Personalmanagement oder auch Unternehmensphilosophie angeboten. Neue Beschäftigte erhalten zudem einen sogenannten **Mentor** bzw. **Paten**, der oder die das „neue Familienmitglied“ während der ersten drei Wochen einarbeiten soll. Die „Pflicht des Paten“ ist es dafür zu sorgen, „dass sich der neue Mitarbeiter willkommen und zu Hause fühlt“ (H&M Einarbeitung Mitarbeiter Verkauf). Jeden Tag erhält der oder die Neue ein Feedback des Paten und jeweils einmal pro Woche auch des Filialassistenten. Der Pate erhält hierfür eine Checkliste der Aufgabenvermittlungen, die er jeden Tag abzarbeiten hat (Information über H&M bis hin zu den einzelnen Arbeitsbereichen, vgl. H&M 2000).

Auch die Paten unterstützen die Einbindung ins Unternehmen auf mehrfache Weise. Sie tragen zum einen dazu bei, sich schneller in die ‚Familie‘ einzuleben. Zum anderen werden die Beschäftigten in ihrer Funktion als Pate zu Überbringern der Unternehmenskultur. Nicht die Unternehmensführung sondern Beschäftigte selbst vermitteln auf diesem Weg Gemeinschaft, Identität und Anforderungen des Unternehmens. Betriebsrätin C.: „Paten sind Mitarbeiter, die sich Zeit für die Neuankommlinge nehmen. Dadurch kommt man schneller voran. Neue lernen schneller wie der Warenfluss läuft, wie man damit fertig wird, wie das mit den Kunden läuft und wie man sich dem Stress anpassen kann. Man lernt dafür von den Kollegen spezielle Handgriffe“ (Interview vom 27.10.04).

In Schulungen, bei Weiterbildung oder im Umgang mit den Beschäftigten nutzt H&M eigene **Sprachregelungen**, die darauf abzielen, ein Wir-Gefühl zu unterstützen. Dazu zählt das vertrauensvolle ‚du‘ zwischen allen MitarbeiterInnen, auch gegenüber den Führungskräften, und Bezeichnungen wie Pate, die normalerweise nicht zum Arbeitsleben gehören. Auch Wortschöpfungen wie „H&M-Gen“, H&M-Geist“ etc., die das Besondere des Unternehmens hervorheben sollen, werden zur Unterstützung des Gemeinschaftsgefühls eingesetzt.

Ein wesentliches Mittel zur Einbindung und Anreiz für unternehmenskonformes Verhalten sind die **Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten** innerhalb des Unternehmens. Vakante Stellen und Führungspositionen werden nach Möglichkeit intern besetzt, um auf diesem Weg H&M-Kultur sicherzustellen. „Wer das richtige Potential und Engagement mitbringt und sich durch Schulungen, Seminare und Coaching das nötige Können angeeignet hat, darf sich auch für neue Aufgaben melden“ (H&M Führungskräfte). Das betrifft Handelsassistenten, Abteilungs- oder Filialleiter. Gefragt sind auch hier Flexibilität, Eigeninitiative, Kontaktfreudigkeit, Selbständigkeit, Kreativität, Spaß an der Arbeit und Mobilität – die totale Hingabe: „Lieben Sie das Gefühl, alles erreicht zu haben? Dann sind sie bei uns falsch“ (H&M Führungskräfte). Gesucht werden keine „fehlerlosen Allroundgenies, sondern Mitarbeiter, die zu uns passen“ (H&M Führungskräfte).

Auch in diesem Zusammenhang ist die Hingabe für das Unternehmen und das Kriterium, „zu uns passen“ die entscheidende Formulierung. Die Funktion der Selektion von Beschäftigten wird insofern noch dadurch bestärkt, dass es keine Seniorität oder vorprogrammierte Laufbahn für den Zugang zu Weiterbildung oder Karriere gibt. Karriere wird durch das Management je nach Interesse ermöglicht. Betriebsrätin J.: „Die Möglichkeit beruflich aufzusteigen ist der höchste Druck. Wenn ein normaler Mitarbeiter aufsteigen will, muss er oder sie ganz hart arbeiten. Du musst Überstunden machen und solltest dich zu allem bereit erklären“ (Interview vom 27.10.04). Übernimmt ein Beschäftigter diese Haltung, so wird er auch belohnt und der reale Aufstieg wird zum entscheidenden Bindeglied. Betriebsrätin D.: „Wenn du spurst, wirst du auch gefördert und kannst tatsächlich aufsteigen, sogar ohne Ausbildung. Das gilt sogar für JAZler oder Stundenlöhner. Unsere Personalchefin hat bspw. als Stundenlöhnerin angefangen“ (Interview vom 2.6.05). Die enorme Expansion von H&M in Deutschland und die dadurch tatsächliche, kontinuierliche Nachfrage nach Führungskräften ermöglichen eine reale Basis, die eine Interessengemeinschaft zwischen Belegschaft und Unternehmensleitung de facto stützt.

Des Weiteren können **interne Kampagnen** und **interne Konkurrenz** als Instrumente von Vergemeinschaftung betrachtet werden. „Konkurrenz innerhalb und zwischen Filialen“ soll nach eigenen Unternehmensangaben als Antrieb für die Beschäftigten organisiert werden (vgl. GB 2001, 25). Dementsprechend organisierte H&M in den letzten Jahren in allen Verkaufsländern immer wieder interne Kampagnen, in denen MitarbeiterInnen mitteilen sollten, wie sie H&M persönlich als Arbeitgeber erleben. Teile der Aussagen wurden veröffentlicht und sollten „die Unterschiedlichkeit von H&M zeigen und gleichzeitig die Glaubwürdigkeit der Botschaft von H&M stärken“ (GB 2001, 25).

Ebenso dienen unterschiedliche **Formen der Belohnung oder Belobigung** der Motivation und Einbindung von Beschäftigten. Das Unternehmen wirbt damit, „hohe Anforderungen zu stellen“, verspricht bei Erfüllung dieser Erwartungen aber auch, dass „die Arbeit jede Menge Spaß macht und (...) anspricht“ (H&M 2000, 3 sowie H&M 2002c, 3). Es darf dann auch „gelacht werden. (...) Schließlich lebt man ja nicht nur am Wochenende oder im Urlaub“ (H&M Werbebroschüre für neue MitarbeiterInnen). „Wenn du die Möglichkeiten nutzt, die dir bei uns geboten werden, versprechen wir, uns künftig für dich einzusetzen“ (H&M 2001). Führungskräfte werden dazu angehalten, MitarbeiterInnen zu motivieren: „Die Angestellten müssen motiviert werden, und eine Belohnung muss erfolgen. (...) Das Personal kann auf vielerlei Art, außer durch das Gehalt, motiviert werden. Diese sind:

1. Streicheln (Lob – Anerkennung, wenn etwas gut gemacht worden ist)
2. Verteilen Sie anspruchsvolle Arbeiten (es fördert)
3. Freude an der Arbeit“ (H&M in den 90ern, Kapitel 6).

Wichtig für den Prozess der Vergemeinschaftung, für Selektion und Homogenisierung ist dabei, dass die Personalzuordnung bzw. die „Verteilung anspruchsvoller Arbeit“ nicht als formaler Anspruch geregelt ist, sondern als ‚Lohn für richtiges Verhalten‘ und durch ‚Zuwendung‘ des Unternehmens gewährt wird. Auch kritische Betriebsräte entziehen sich den ‚wohligen Gefühlen‘ für diese Art der Belohnung nicht. Betriebsrätin J.: „Ein Anreiz sind auch besondere Aktionen. Wenn die neue Saisonware kommt,

machen wir einen richtigen Saisonstart. Dann gibt es ein super Frühstück, Mittagessen, Getränke oder auch Süßigkeiten für alle Kollegen im Aufenthaltsraum. Weihnachten gibt es immer ein Abendessen für alle Mitarbeiter. Das ist toll und hält alle bei Laune“ (Interview vom 27.10.04).

Auch **Unternehmenseigene Broschüren und Zeitungen** dienen zur Entfaltung der Unternehmenskultur. Die *H&M News*, eine Zeitung für MitarbeiterInnen wurde zwischen 1997 und 2004 viermal im Jahr herausgegeben und erschien in 29 Staaten, sowohl in Filialländern als auch in Ländern mit Produktionsbüros wie Bangladesh, China, Indien, Indonesien, Korea, Litauen, Mauritius, Rumänien oder der Türkei. 2004 wurden die *H&M News* durch zwei neue Journale ersetzt: das *H&M Wallpaper*, eine Wandzeitung für alle Arbeitsplätze (aufgehängt in Personalräumen oder der Kantine) und das Modemagazin *H&M Magazine*, das sowohl mitarbeiter- als auch kundenorientiert ist und Mode und neueste Trends beschreibt. Als Ziel dieser Medien wird neben der Veröffentlichung von Entwicklungen im Unternehmen die Kommunikation und Stärkung der Unternehmenskultur benannt. Die Wandzeitung enthält kurze und sehr aktuelle Informationen zum Unternehmen sowie Themen wie Internationale Hauptartikel (Modetrends), Neuigkeiten innerhalb des Konzerns, Neuigkeiten innerhalb des Landes oder der Filiale, Fakten zu H&M und persönliche Perspektiven von MitarbeiterInnen. Sie soll in den Personalräumen aushängen und leicht verfügbar, deutlich und aktuell sein. Sie soll dazu beitragen, neuen MitarbeiterInnen die H&M-Kultur zu vermitteln, die diese schnell übernehmen und sich ihr zugehörig fühlen sollen (vgl. H&M 2003, 6-7).

In vielen Beiträgen der letzten Jahre wurden in diesen Medien Aussagen von MitarbeiterInnen zitiert. Auch diese zeichnen ein Bild des H&M-Beschäftigten, der zum Unternehmen ‚passt‘. Das Problem der Überforderung von Beschäftigten durch Unterbesetzung (s. Kapitel 3) wird in vielen dieser Aussagen umgekehrt und die Anpassung an die Verhältnisse zu einer persönlichen und individuellen Leistung, bei der die Beschäftigten selbst dafür verantwortlich sind, ob sie dazu passen oder nicht und ob sie glücklich sind oder nicht. Gleich dem H&M-Gen ist dies eigentlich nicht verhandelbar. Thematisiert wird nicht die Aufgabe des Unternehmens, eine adäquate Arbeitsumgebung herzustellen, sondern die persönliche Leistung der MitarbeiterInnen, damit klar zu kommen. In den verschiedenen Ausgaben der *H&M News* erzählten Beschäftigte weltweit, wie sie mit Stress umgehen:

- „Ich gehe spazieren und schwimmen.“
- „Ich bin ehrlich gesagt nicht so schnell gestresst.“
- „Jedes Wochenende mache ich mich auf und davon aufs Land und lasse den Stress hinter mir.“
- „Ich mag Herausforderungen...“
- „Um Stress loszuwerden, kann ich jederzeit auf meine fantastischen Freunde zählen...“ (H&M 2001a, 4).
- „Ich mag es, in Aktion zu sein“ (H&M 2002c, 9).

Eine sympathische norwegische Mitarbeiterin, die mit ihrem Freund Outdoor-Aktivitäten liebt, also jung, dynamisch und fit ist, antwortet auf die Frage „Was ist das Beste an deiner Arbeit?“. „Das hohe Tempo. Es gibt immer etwas zu tun, und die Abwechslung macht Spaß. (...) Ich bin ein positiver Mensch und versuche, aus jeder Situation das Bestmögliche zu machen, und ich interessiere mich sehr für andere Menschen“ (H&M 2002c, 8-9). Auf die Frage „Was machst du in 10 Jahren?“. kommt die Antwort „hoffentlich Schaufenster“. MitarbeiterInnen, die Probleme mit diesem „hohen Tempo“ haben und eben nicht klar kommen, möchte man fast in der selben Logik antworten: ‚Und du willst schlapp machen? Müsstest du nicht etwas überlegen, damit du deine Freizeit derart gestaltet, dass du mit dem Berufsleben klar kommst? Bist du sicher, dass das hier der richtige Ort für dich ist?‘

Dass dies nicht völlig überzeichnet ist, zeigt ein weiteres Instrument zur Vermittlung der Unternehmenskultur: die **Mitarbeitergespräche**. Betriebsrätin O.: „In einem Leitfaden für Führungskräfte für ein Mitarbeitergespräch heißt es: Ich möchte mit dir zusammen überlegen, was du tun kannst, damit du weniger krank bist. Es geht mir nicht darum, dich ‚los‘ zu werden. Worum geht es denn? Z.B. darum: Ich mache mir Sorgen um dich – wenn du nicht hier sein kannst, fällt es mir schwer, eine/n KollegIn zu

finden, die für dich einspringt. Ich möchte dazu beitragen, dass meine Mitarbeiter gesund sind. Ich habe eine Übersicht deiner krankheitsbedingten Fehlzeiten mitgebracht. Was hast du bislang unternommen, um wieder/weiterhin gesund zu sein? Was denkst du, kannst du darüber hinaus unternehmen? Wenn die Antwort lautet: Ich weiß nicht! Frage: Möchtest du etwas unternehmen? Wenn die Antwort lautet: Es ist eben so! Frage: Kannst du akzeptieren, dass es weiterhin so bleibt? Bist du gerne krank? Ich kann dir verschiedene Ideen geben, was du zusätzlich unternehmen kannst (siehe folgende Seiten). Für welchen Weg entscheidest du dich? Bis wann kümmerst du dich darum? Bis wann gibst du mir eine Rückmeldung, was du erreicht hast? Es gibt dann ein weiteres Gespräch zu einem vereinbarten Zeitpunkt“ (Email vom 17.7.05).

Bis vor einiger Zeit wurden Mitarbeitergespräche zumeist mit dem **Gehaltsgespräch** verbunden. Aufgrund der Tatsache, dass übertarifliche Leistungen auf Dauer ‚eingeschmolzen‘ werden, dürfte dieser materielle Anreiz der Verhaltensbeeinflussung allerdings auf Dauer eher an Gewicht verlieren. Einmal pro Jahr verteilte das Unternehmen zuvor übertarifliche Gehaltserhöhungen. In einem Feedbackgespräch wurde geklärt, ob der- oder diejenige eine Gehaltserhöhung bekommt. Im Abgleich mit bestimmten Kriterien wie Arbeitseinsatz, Flexibilität, Zusatzfunktionen oder Teamgeist wurde bewertet, ob MitarbeiterInnen gut oder schlecht gearbeitet haben, in welchen Punkten sie sich zu verändern haben, um gegebenenfalls im kommenden Jahr die Möglichkeit einer übertariflichen Gehaltserhöhung zu erhalten. Betriebsrätin J.: „Die Mitarbeiter standen unter dauerndem Druck, gut, besser und schneller zu werden, wenn sie im nächsten Jahr eine übertarifliche Gehaltserhöhung haben wollten. (...) Das funktionierte gut. Die Kollegen bemühten sich, das Geld zu bekommen“ (Interview vom 27.10.04). Und Betriebsrätin I.: „Das wird von den Mitarbeitern sehr ernst genommen, obwohl es dabei um sehr wenig Geld geht“ (Interview vom 27.10.04).

Wurden hinsichtlich der genannten Instrumente bisher vor allem positive Anreize zur Einbindung hervorgehoben, lassen sie sich ebenso als **Instrumente des Ausschlusses und der Ausgrenzung** interpretieren.

Das Unternehmen fordert mehr als ein formales Arbeitsverhältnis. Es fordert das Engagement der ganzen Persönlichkeit und Bindung an die Firmengemeinschaft. „Wenn du deine Persönlichkeit weiterentwickelst, an sie glaubst und sie vorantreibst, wissen wir, dass du gut zu uns passt“ (H&M 2000, 7). Gemeint ist hier natürlich nicht, dass MitarbeiterInnen bspw. Sprachen lernen oder Musik machen, um dadurch ihre Persönlichkeit weiter zu entwickeln. Gemeint ist, dass die ganze Person in das Unternehmen eingebracht werden soll. Dazugehörige Verhaltensregeln sollen dabei nicht vorgegeben, sondern verinnerlicht werden: „Wir werden dich nicht auf ein flottes Seminar schicken, wo man dich mit Regeln ermüdet, wie man sich bei H&M zu verhalten hat. Statt dessen erwarten wir, dass du nach einer Weile unsere Vorstellungen kennst und teilst. Diese Wertvorstellungen spielen für uns bei H&M eine große Rolle“ (H&M 2000, 7). Nicht erwünschtes Verhalten wird dagegen zu individuellem Versagen erklärt, zur Störung der Gemeinschaft, was dieser potentiell schadet. Die Folge davon ist Ausgrenzung aus der Gemeinschaft.

Die interviewten Betriebsräte betonten diesen Aspekt immer wieder. **Fallen Beschäftigte einmal aus der ‚Gunst‘ von Führungskräften** heraus, werden ihnen bestimmte, von der Gemeinschaft als **negativ bewertete Merkmale zugeordnet**. So wird ihnen bspw. vorgeworfen, sie seien „unaufmerksam“, „nicht belastbar“ oder „zu schwach“, hätten „eine negative Einstellung“, stünden nur herum oder führten „zu viele private Telefongespräche“. Als vorwiegendes Mittel zur Schließung benannte der überwiegende Teil der befragten Betriebsräte das Phänomen, das sie bereits als **Liebesentzug** bezeichneten. Betriebsrätin D.: „Anfangs liebt man H&M. Auch ich habe am Anfang freiwillig unbezahlte Überstunden gemacht und bin sogar an Feiertagen zum Arbeiten in die Filiale gekommen. Das war familiär und wir haben das gerne für das Unternehmen und den Filialleiter gemacht. Wir haben wie verrückt geschafft, aber es hat uns nichts ausgemacht. Es war attraktiv, da wir ermutigt wurden, selbständig zu arbeiten. Die Sieben Säulen klingen ja auch gut. Es funktioniert jedoch alles nur so lange, wie du mit der Geschäftsleitung konform gehst. Wenn du etwas kritischer wirst und gewisse Rechte einforderst, wie z.B. Zuschläge, Veränderung der Eingruppierung, Einschränkung der Überstunden etc.,

dann bist du plötzlich unangenehm und wirst auch so behandelt. Du wirst dann ausgegrenzt. Als Folge findet man die Philosophie dann gar nicht mehr so gut. Heute ist das noch ausgeprägter als früher. Man darf überhaupt nichts mehr kritisieren und muss noch mehr arbeiten“ (Interview vom 2.6.05).

Betriebsrätin C.: „Zumeist wird es einem in einem Feedbackgespräch klar gemacht: ‚Wenn du aufsteigen möchtest, dann musst du dich ändern. Dann solltest du dich auch nicht mit gewissen Leuten abgeben. Du musst dich von ihnen abheben.‘ (...) Wenn man sagen würde: Ich würde gerne so bleiben wie ich bin. Ich möchte Karriere machen und mich trotzdem mit den und den Leuten abgeben, dann kommt ganz klar: Nein, das wirst du nicht. Das Gespräch wird beendet. Schon am nächsten Tag wird man von der Filialleitung nicht mehr begrüßt oder verabschiedet und grundsätzlich ignoriert. Das signalisiert auch anderen Mitarbeitern: ‚Oh, da ist ja jemand in Ungnade gefallen. Auf die können wir auch losgehen. (...) Es gibt quasi grünes Licht. Zuerst geht es von der Filialleitung aus und dann wird man auch von anderen gemobbt. Als Betroffener wartet man ab, bis die Filialleitung wechselt. Wenn neue Leute kommen, wiederholt sich der ganze Vorgang. Man ist wieder motiviert bis man von neuem zu dem Punkt kommt, wo es heißt: ‚Ja, wenn du das und das erreichen willst, musst du dich ändern.‘ Will man das nicht, geht alles wieder von vorne los. Das ist ein Kreislauf“ (Interview vom 27.10.04).

In den ausgewerteten Fragebögen beantworteten 73 % der befragten Betriebsräte die Aussage „Wer nicht zu uns passt, sollte besser gehen“ mit „stimmt genau“ und 17 % mit „stimmt einigermaßen“. Nur 3 % verneinten dies und 7 % machten keine Angaben. Betriebsrätin D.: „In den 90er Jahren haben wir auch mitbekommen, dass sogar Filialleiter weg mussten und unter Druck gesetzt wurden, bloß weil sie kritisch waren. Man sollte auch als Filialleiter nicht sagen, was einem nicht passt. Wenn die ihrem Area-Manager ein paar mal auf die Füße getreten waren, sind sie abgesägt oder weggelobt worden“ (Interview vom 2.6.05).

Als weitere Instrumente, die zur Verhaltensänderung eingesetzt werden und Druck, Schließung oder Ausgrenzung nach sich ziehen, nannten die Betriebsräte insbesondere Formen der Personalbeurteilungen mittels **Feedbackgesprächen, Krankenrückkehrgesprächen oder Zielvereinbarungen**.

Betriebsrätin I.: „In vielen **Einzelgesprächen** wird mit der Angst vor Kündigung gespielt. Es gibt dabei eine merkwürdige Kontrolle, die direkt in die Privatsphäre reicht. Es gibt Leute, die die privaten Probleme von Kollegen an die Filialleitung weitertragen. Diese Informationen tauchen dann plötzlich in Büro- oder Mitarbeitergesprächen auf und werden mit der Arbeit in Verbindung gebracht. Z.B. heißt es dann in Mitarbeitergesprächen: ‚Deine Leistungen haben nachgelassen, und wir sind nicht mehr mit dir zufrieden. Du hast gerade Stress mit deiner Freundin. Da ist wohl irgend etwas nicht in Ordnung. Das spiegelt sich hier wieder. Bring das in Ordnung! Das muss sich ändern!‘ Ich finde das nicht normal, dass so etwas auf einer Bürobesprechung angesprochen oder angedeutet wird. Das sind merkwürdige Bürogespräche a la Big Brother. Ich kenne Filialen, in denen deshalb große Angst vorherrscht. Aber die Mitarbeiter wehren sich nicht. Es klappt, weil sie so große Angst haben“ (Interview vom 27.10.04).

Betriebsrätin J.: „Ich bin jetzt 17 Jahre dabei. Am Anfang war es bei H&M sehr schön. (...) Mit den Jahren gibt es nun aber zu wenig Personal. Das schafft einen ungeheuren Druck und erzeugt Überforderung. Du sollst zugleich kassieren und zwei, drei Stangen wegräumen. Du sollst dabei immer kundenfreundlich sein und immer lächeln. Es gibt keine festen Kassierer mehr, und alles läuft nach dem Leitspruch: Du kannst alles: aufräumen, umbauen, umdekoriern, fit und sehr freundlich sein und was weiß ich noch nicht alles. Das ist eine permanente, hohe Belastung. Wenn Kollegen das nicht schaffen, bekommen sie ein **Feedbackgespräch**, in dem es darum geht, warum sie das nicht mehr schaffen. Es heißt dann, dass sie nicht mehr belastbar, deshalb für H&M nicht mehr geeignet und eigentlich beim falschen Unternehmen wären. So läuft das im Gespräch“ (Interview vom 27.10.04). Betriebsrätin N.: „Ich habe an einem Seminar für Führungskräfte zu Feedbackgesprächen teilgenommen. Das war sehr aufschlussreich. Als Elemente eines ‚erfolgreichen‘ Feedbackgespräches wurden unter anderem genannt:

- ungestört sein, also immer nur ein 4- oder 6-Augengespräch führen
- eine sogenannte Quittung einholen.



Quittung einholen bedeutet, dass Mitarbeiter die Einschätzungen unterschreiben sollen. Der Mitarbeiter soll sich ändern, da er aus Sicht des Unternehmens ja einen Fehler begangen hat. Im Feedbackgespräch soll ihm dazu keinerlei ‚Fluchtmöglichkeiten‘ gelassen werden. Man soll nachfragen: ‚Ist dir das bewusst?‘ Antwort: ‚Ja, es ist mir bewusst‘. ‚Ja, dann unterschreib das doch bitte auch.‘ Es hieß auch, dass die Führungskräfte solange nachfragen sollen, bis der Mitarbeiter zustimmt. Wenn es nicht ‚passe‘, ist zu überlegen, was zu tun sei. Das heißt im Notfall eben auch die Trennung“ (Interview vom 1.7.05).

Betriebsrätin B.: „Es wird von den Mitarbeitern verlangt, mit viel Engagement immer 100 %ige Leistung zu bringen und immer gesund zu sein. Aber das geht nicht. Wenn Kollegen aufgrund der Arbeitszeit oder der hohen Arbeitsanforderung überlastet sind, werden sie auch krank. Daraufhin gibt es **Krankenrückkehrgespräche**. Dort heißt es: ‚Warum bist du so oft krank? Was fehlt dir denn?‘ Aber dabei wird nie die Personalunterbesetzung angesprochen. Wenn du aber aufgrund der hohen Arbeitsleistung überfordert bist und sich die Umstände nicht ändern, dann frustriert das. Obendrein bekommst du noch ein Gespräch, in dem du für die Situation verantwortlich gemacht wirst. Es wird auf dich geschoben und dir vermittelt, dass du schwach bist“ (Interview vom 2.6.05).

Betriebsrätin I.: „In einer anderen Filiale in unserer Stadt wurden schon **Krankenbesuche** bei Mitarbeitern zu Hause gemacht. Dazu reisten diese hochbezahlten Führungskräfte zu zweit dorthin. Es wurden Spionagetechniken betrieben, indem sich Führungskräfte z.B. einen halben Nachmittag in die Seitenstraße eines kranken Kollegen stellten und nachforschten, ob die Person wirklich krank ist. Sie fragten sogar die Kinder aus. Das sind Zustände, die glaubt man gar nicht. Solche Sachen werden nicht auf Filialeiter-Meetings empfohlen. Es scheint aber das Problem einzelner Führungskräfte zu sein, wie sie die Leitlinien des Unternehmens verstehen und umsetzen. Der eine übt im Krankheitsfall am Telefon Druck aus, die anderen schauen nach, ob der oder die wirklich im Bett liegt. Das ist Auslegungssache, hängt von der Persönlichkeit ab und betrifft die Führungsqualifikation“ (Interview vom 27.10.04).

Nach Angaben der befragten Betriebsräte werden insbesondere in betriebsratslosen Filialen **Zielvereinbarungen** angewandt. Diese werden dabei weniger als Instrument der Personalentwicklung, sondern zur direkten Verhaltenskontrolle eingesetzt. Betriebsrätin N.: „In Filialen mit Betriebsräten gehen wir dagegen vor; da kommen inzwischen die Mitarbeiter gleich zum Betriebsrat“ (Interview vom 27.10.04). In anderen Filialen werden sie als erster Schritt vor einer Abmahnung genutzt. Betriebsrätin C.: „Zielvereinbarungen dienen dazu Mitarbeiter gefügig zu machen, wenn sie nicht so funktionieren, wie der Filialeiter das gerne hätte. Zielvereinbarungen sind damit eine ziemlich willkürliche Angelegenheit. Der erste Schritt ist, dass ein Mitarbeiter auf Fehler oder Mängel aufmerksam gemacht wird. Es kann bspw. sein, dass ihm gesagt wird, dass er zu langsam sei. Er oder sie wird dann aufgefordert, dies innerhalb der nächsten Wochen zu ändern. Es kann Zielvereinbarungen über das Kassenputzen oder über das Aufräumen und Absichern der kompletten Wäsche in den nächsten zwei Wochen geben. Man ‚einigt sich‘ über einen Zeitpunkt, in dem die Verbesserung stattfinden muss und wird dann aufgefordert, diese Abmachung zu unterschreiben (‚Ich verpflichte mich ...‘). Wird die Vereinbarung nicht erfüllt, dann ist der nächste Schritt eine Abmahnung und letztlich die Drohung mit der Kündigung“ (Interview vom 1.7.05). Betriebsrätin N.: „Zielvereinbarungen können alles betreffen wie z.B. Pünktlichkeit, Leistung usw. Ich gebe mal ein Beispiel. Die Wäscheverantwortliche in einer Filiale unterschrieb unter Druck die Zielvereinbarung, dass die Wäsche innerhalb von 14 Tagen abgesichert werden muss. Die Mitarbeiterin hatte damals noch einen Stundenlöhnervertrag. Da der Umsatz wohl zu gering war, wurde sie zu dieser Zeit jedoch kaum eingeteilt und hatte also gar nicht die Möglichkeit, die Wäsche zu sichern. Sie ist deshalb dem nicht nachgekommen und erhielt dafür eine Abmahnung. Damit übt man enormen Druck auf Beschäftigte aus und am Ende haben die Betroffenen noch ein schlechtes Gewissen“ (Interview vom 1.7.05).

Schließlich lässt sich auch das Phänomen der **Unterbesetzung** unter diesem Aspekt noch einmal interpretieren. Personalunterbesetzung ist weder eine Fehlplanung der Personalführung noch einfach eine Kostenfrage, sondern auch eine Frage der Verhaltenssteuerung der Beschäftigten. Indem keine oder zu geringe Personalpuffer eingerechnet werden und sich Fehlzeiten von Mitarbeitern direkt auf die Arbeitslast der anderen Beschäftigten auswirken, beginnen sich Beschäftigte gegenseitig unter Druck

zu setzen. (s. auch Kapitel 3). Der „**Umsatzdruck**“ oder Aussagen wie „dass das Unternehmen Personal sparen müsse, um zu überleben“, unterstützen diesen Prozess und erzeugen in Wirklichkeit die Vorstellung, dass das Management eben nur als Sachverwalter äußerer, ökonomischer Notwendigkeiten handelt.

## **Widersprüche der Unternehmenskultur**

Angesichts dieser Personalpolitik erstaunt es nicht, dass die befragten Betriebsräte und Beschäftigten recht widersprüchliche Angaben über die Unternehmenskultur machen. Zahlreiche Aussagen wie „freiwillige unbezahlte Überstunden“, „wir haben das gerne gemacht“, „Es ist schön, Teil der Familie zu sein“, „Es ist, als ob H&M einer Sekte angehört“, „psychischer Gruppendruck“, „Übergriffe ins Persönliche“, „Liebesentzug“, „Wer nicht passt, kann gehen“ „Mobbing durch Kollegen“ usw. greifen immer wieder das Phänomen auf, was eingangs als Vergemeinschaftung und deren Prinzipien der Schließung und Homogenisierung bezeichnet wurde. Zur Steuerung des Verhaltens der Beschäftigten stützt sich eine solche Personalpolitik nicht einfach auf betriebliche Vertragsbeziehungen, sondern auf subjektiv gefühlte Zusammengehörigkeit, auf emotionale Bindung und normative Werte. Selbststeuerung durch normative Verhaltensvorgaben anstatt formaler Regelungen innerhalb eindeutiger Vorgaben und Ziele eröffnen den Spielraum für Eigeninitiative und Eigenverantwortung. Je nach dem, welches Interesse man verfolgt oder wo man sich innerhalb dieses Systems befindet (als Führungskraft, als Aushilfe, als Beschäftigter, der sich Karrierechancen erhofft, oder als Interessenvertreter), wird man unterschiedlich auf die Anforderungen oder Überforderungen dieser ‚Gemeinschaft‘ reagieren.

Allerdings zeigt sich die Widersprüchlichkeit einer solchen Personalpolitik, falls die materiellen Grundlagen von Vergemeinschaftung auf Dauer infrage gestellt werden. Die Möglichkeit aufgrund der enormen Expansion des Unternehmens in Deutschland zur Führungskraft aufzusteigen, unterstützt eine tatsächliche Interessengemeinschaft und Identifikation von Unternehmen und eines Teils der daran interessierten Beschäftigten. Personalunterbesetzung und dauerhafte Überforderung untergräbt diese Identifikation. Betriebsrat M.: „Auf der einen Seite heißt es: ‚Wir haben uns ja alle lieb.‘ Uns wird erzählt: ‚Wir sind nicht so wie die anderen, Karstadt oder Kaufhof. Wir sind eine Oase.‘ Aber das überzeugt nicht mehr und das wird immer deutlicher. Der Druck ist immer offensichtlicher und steht im Gegensatz zu dem schönen Gerede. Bei steigenden Umsatzzahlen und Gewinn werden übertarifliche Leistungen gekürzt, und es herrscht Personalmangel. Die Mitarbeiter machen die Erfahrung, dass sie permanent zu kurz kommen. Wir können uns deshalb nicht mehr damit identifizieren“ (Interview vom 4.11.04).

## 5. Realität der Interessenvertretung bei H&M

Im Unterschied zu vielen anderen Einzelhandelsunternehmen gehört das Postulat der Anerkennung der Vereinigungsfreiheit und einer engen Zusammenarbeit mit Gewerkschaften zum Leitbild von H&M. Auf der Website des Unternehmens heißt es dazu: „Wir glauben an die Menschen. Und natürlich glauben wir auch an das Recht und die Fähigkeit unserer Mitarbeiter, zu entscheiden, wer sie auf ihrem Arbeitsplatz repräsentieren soll“ ([www.H&M.com/de](http://www.H&M.com/de)). Das Unternehmen macht im Gegensatz dazu zwar deutlich, dass die Beschäftigten sämtliche Fragen und Probleme bezüglich der Arbeit auch direkt mit der Leitung klären können. Das individuelle Recht sich einer Gewerkschaft anzuschließen werde aber auf jeden Fall respektiert, und Vereinigungsfreiheit sei einer der grundlegenden Rechte des Unternehmens. Es sei wichtig, „eine gute Beziehung sowohl zu den Beschäftigten als Einzelpersonen zu haben als auch mit den Organisationen, die sie vertreten“ (ebenda). Deshalb halte sich das Unternehmen an „alle Tarifverträge, die mit den Gewerkschaften ausgehandelt werden“ (ebenda). Im Januar 2004 unterschrieb H&M zudem ein weltweites Abkommen mit der Fachberufs- und Dienstleistungs-Internationale UNI, demnach das Unternehmen in allen Filialen die ILO-Kernarbeiterrechte, die Prinzipien des *Global Impact* für Menschenrechte, Arbeitsbedingungen und Umweltfragen der UNO ([www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)) sowie die OECD-Richtlinien für multinationale Unternehmen garantiert.

Für Verdi-Gewerkschaftssekretärin und Betreuerin des Gesamtbetriebsrats von H&M, Malene Volkers, ist dies keine Selbstverständlichkeit: „Für Verdi ist die Anerkennung der Vereinigungsfreiheit eine wichtige Aussage, die in Schweden wohl auch den Arbeitsbeziehungen entspricht. In Deutschland ist H&M im Arbeitgeberverband und wendet die Tarifverträge an. Das ist schon ein großes Plus im Einzelhandel. Wir haben mehr Unternehmen, die unter Tarif liegen, weil sie Mitglieder in einem Arbeitgeberverband ohne Tarifbindung sind. H&M ist also schon ein Glücksfall“ (Interview vom 4.11.04; s. Kapitel 3).

Der Organisationsgrad in allen Filialen beträgt allerdings weniger als 2 % gegenüber ca. 12,3 % in der gesamten Branche (Betriebsrätin G., Interview vom 3.11.04). Es gibt 44 örtliche Betriebsräte sowie einen Gesamtbetriebsrat (vgl. H&M 2005a). Eine Besonderheit ist dabei der Betriebsrat in Hamburg, der ca. 1.500 Beschäftigte in 17 Filialen und 2 Lagern repräsentiert. 60 von 269 Filialen haben somit eine betriebliche Interessenvertretung (Stand Juni 2005).

Entgegen den öffentlichen Verlautbarungen ist die tatsächliche Durchsetzung von betrieblichen Interessenvertretungen für das Unternehmen jedoch alles andere als selbstverständlich. Malene Volkers: „Für H&M ist die Interessenvertretung immer noch Neuland. Sie haben bis heute Probleme damit eine Interessenvertretung zu akzeptieren, obwohl sie das ja auf Konzernebene in Schweden sehr gut kennen. Anders als in Schweden würde das Unternehmen ihre Filialen in Deutschland sehr gerne arbeitnehmervertretungsfrei und sicherlich gewerkschaftsfrei haben. Diesen Eindruck habe ich und er verstärkt sich mit aktuellen Beispielen sehr stark“ (Interview vom 4.11.04). Beschäftigte, die eine betriebliche Interessenvertretung durchsetzen wollten, hatten nach Einschätzung von Betriebsräten viele Hürden zu nehmen und erlebten zahlreiche Demütigungen.

Die ersten Betriebsräte wurden in den 80er Jahren in Hamburg und Kiel gegründet. Erst in den 90er Jahren folgte eine zweite Welle. 1999 wurde der Gesamtbetriebsrat mit weniger als 10 Mitgliedern gegründet. Betriebsrätin O., Mitglied des heutigen Gesamtbetriebsrates: „Heute sind wir über 40. Aber das ging erst in den letzten Jahren richtig los. Die größte Wachstumsrate hatten wir innerhalb der letzten zwei Jahre. Allein 2004 kamen 14 neue Betriebsräte hinzu. (...) Es gab auch früher einige Kolleginnen, die einen anderen Wind hineinbringen wollten, aber sie hatten es sehr schwer. Man muss auch dazu sagen, dass damals alle Betriebsratswahlen behindert wurden. Es gab Geschichten in Bayreuth, in Minden und anderen Städten, wo sich Betriebsräte konstituieren wollten, aber kurz danach alle aufgrund des Widerstands und Behinderungen gegen sie umgeknickt sind. Heute ist das schwer, dies zu rekonstruieren. Es gab Ankündigungen: ‚Wir wollen einen Betriebsrat gründen.‘ Und plötzlich gab es einen Rückzieher. Wir hörten, dass alle Aktiven ins Büro der Filialleitungen gerufen und unter Druck gesetzt worden waren. Was genau passiert ist, weiß man ja nie. Im Grunde weiß man aber warum. Es

war für jeden Einzelnen schwer sich wählen zu lassen. Man bekam Angst und dachte: ‚Hoffentlich springen die anderen nicht ab. Mein Arbeitsplatz hängt davon ab bzw. ist in Gefahr.‘ Es war viel schwieriger als heute“ (Interview vom 29.10.04).

Die Frage, warum Beschäftigte in den 90er Jahren zunehmend einen Betriebsrat gründen wollten, beantwortete die Mehrzahl der interviewten Betriebsräte mit einem gestiegenen „Leidensdruck der Beschäftigten“, der entweder mit einem problematischen Verhältnis zu den Filialleitungen oder mit dem erhöhten Stress und Druck in den Filialen begründet wurde.

Betriebsrätin O.: „Die übermäßige Belastung führte zu einer Zunahme von Unzufriedenheit. Die Kollegen suchten deshalb Abhilfe in der Gründung von Betriebsräten“ (Interview vom 27.10.04). Betriebsrätin D.: „Bei uns hat es angefangen, als wir in den 90er Jahren eine Filialleiterin hatten, die die Leute furchtbar behandelt hat. Sie hat bspw. Mitarbeiter nach der Arbeitszeit in der Filiale eingeschlossen. Sie sagte: ‚Ihr dürft erst heimgehen, wenn der Laden aufgeräumt ist.‘ Sie war im Schikanieren der Leute ziemlich extrem. Stundenlöhner wurden nur sehr kurzfristig aufgefordert zu arbeiten, Mitarbeiter wurden häufig falsch eingruppiert und Überstunden wurden oft nicht richtig angerechnet. Wir waren zu dritt und haben gesagt, dass das so nicht geht. Das ist ja Freiheitsberaubung. Wir wollten deshalb einen Betriebsrat gründen“ (Interview vom 2.6.05). Betriebsrat M.: „Vorher haben bei uns chaotische Zustände geherrscht. Es wurden schwarz Überstunden gemacht, und obwohl um 20.00 Uhr die Filiale zugemacht wird, haben Mitarbeiter bis halb 10 Uhr noch aufgeräumt. Da war irgendwann das Fass voll“ (Interview vom 4.11.04).

## 5.1. Probleme bzw. Behinderungen bei der Wahl eines Betriebsrates

Von den in Zusammenhang mit dieser Studie ausgewerteten 30 Fragebögen aus sieben Filialen bewerteten 83 % der Betriebsräte das Arbeitsklima zwischen Betriebsrat und Filialleitung als ‚sehr schlecht‘ oder ‚geht so‘. 57 % der Betriebsräte beantworteten die Frage, ob es in ihrer Filiale Behinderungen bei der Gründung eines Betriebsrates gegeben habe mit ‚Ja‘. Dabei bejahten Betriebsräte aus 5 Filialen die Frage einstimmig, Betriebsräte jeweils einer Filiale waren geteilter Meinung bzw. verneinten diese Frage. 76 % beschrieben die Behinderungen dabei als ‚sehr häufig‘ bis ‚häufig‘. Als Formen der Behinderungen wurden genannt:

- **Bewusste Einflussnahme auf die Wahlen von Seiten des Unternehmens durch eigene Infoveranstaltungen:** („Anti-Betriebsratsmeetings“, „Meetings gegen die Wahl eines Betriebsrates“).
- **Einflussnahme mittels arbeitgeberfreundlicher Listen:** „Führungskräfte versuchen sich wählen zu lassen, um den Betriebsrat abzuschwächen“ (Mehrfachnennung).
- **Einschüchterung und Einflussnahme auf einzelne, aktive MitarbeiterInnen:** „Druck auf Mitarbeiter durch Einzelgespräche“ (Mehrfachnennung), „Androhung, zukünftig keine Karriere bei H&M mehr machen zu können“, „Motto: Wer nicht bedingungslos für das Unternehmen arbeitet, ist gegen das Unternehmen“, „Mobbing gegen Kandidaten“ (Mehrfachnennung), „Massiver, persönlicher Druck gegen Betriebsratskandidaten“, „Versetzungen von Mitarbeitern vor Gründung eines Betriebsrates“ (Mehrfachnennung), „Kandidaten werden unter Druck gesetzt“, „Man wird plötzlich als Außenstehender behandelt“, „Es wurde versucht, den Wahlvorstand zu beeinflussen“, „Druck durch Arbeitspensum in der Filiale“.
- **Bewusste Beeinflussung der Stimmung in der Belegschaft gegen die Wahl eines Betriebsrates:** „Die Belegschaft wurde gegen die Wahl aufgehetzt“, „Die Filialleitung unternahm nichts gegen das Verhalten der Mitarbeiter, die die Kollegen im Wahlvorstand und diejenigen, die für einen Betriebsrat waren, in übelster Weise angingen. Mitarbeiter wurden beleidigt, ignoriert, ihnen wurden Türen vor der Nase zugeschlagen, sie wurden belächelt“, „Beeinflussung der Mitarbeiter“ (Mehrfachnennung), „Es wurden Intrigen gegen den Betriebsrat gesponnen“.

- **Formelle Behinderungen:** „Keine Herausgabe von Mitarbeiterlisten zur Wahl“, „Verhinderung zusätzlicher Sitzungen durch eine einstweilige Verfügung“.

In den Experteninterviews wurde versucht, diesen Aussagen nachzugehen. Tatsächlich machten alle befragten Betriebsräte ähnliche Angaben, unabhängig der Filiale, des Alters oder der Region und bestätigten die in den Fragebögen gemachten Aussagen. Die interviewten Betriebsräte kamen nun aus insgesamt 11 Filialen.

### **Bewusste Einflussnahme auf die Wahlen von Seiten des Unternehmens durch eigene Infoveranstaltungen**

Die Verdi-Sekretärin und Unternehmensbetreuerin von H&M, Malene Volkers, erläutert diesen Punkt: „Besonders die ersten Wahlvorstände, die durch den Gesamtbetriebsrat bestellt wurden, wurden ganz massiv unter Druck gesetzt. Es sind tatsächlich Leute aus Hamburg in die entsprechenden Filialen gefahren und haben die Belegschaft aus ihrer Sicht aufgeklärt. Sie haben die Einrichtung eines Betriebsrates so dargestellt, dass es viel Geld koste und viel Zeit binden werde. Dabei fiel immer die Bemerkung: ‚So arbeiten wir nicht!‘ Das ging soweit, dass Einzelgespräche geführt wurden, worin einzelne Mitarbeiter massiv unter Druck gesetzt wurden mit dem Tenor: ‚Wir brauchen keine Gewerkschaft oder Interessenvertretung.‘ Das Unternehmen hat auch eigene Unterlagen zu diesem Thema erarbeitet, in dem sie die Rechte eines Betriebsrates erklären und wie sie aus ihrer Sicht die Betriebsratsarbeit sehen. Die Zentrale von H&M in Deutschland hat diesen Ordner konzipiert und ihn an alle Filial- bzw. Regionalleiter geschickt. Zudem werden auch Führungskräfte in entsprechende Filialen geschickt, wenn Filialleiter vor Ort nicht stark genug sind. Wir haben mit diesen Meetings ziemlich massive Erfahrungen gemacht. Die Botschaft ist immer dieselbe: ‚Das kostet zuviel Geld und zu viel Zeit. So arbeiten wir nicht.‘ Mitarbeiter kamen dadurch unter Druck und bekamen ein schlechtes Gewissen: ‚Ich will nicht dafür verantwortlich sein. Ich will doch dem Unternehmen nicht schaden.‘ Die Frauen bei der Zentrale von H&M sind alle unglaublich freundlich und nett, aber letztlich versuchen sie alle, dich da raus zu drängen“ (Interview vom 4.11.04).

Diese Einschätzung wurde in allen Experteninterviews bekräftigt. Sobald der Wahlvorstand benannt war, führte das Unternehmen in vielen Filialen in Abendstunden oder während der Arbeitszeit eigene Informationsveranstaltungen zur Wahl durch. Im Rahmen der Meetings und danach fühlten sich viele Wahlvorstände unter Druck gesetzt.

Solche Meetings fanden auch in den Filialen statt, in denen es bereits einen Betriebsrat gegeben hatte. Betriebsrätin J.: „Wir hatten das Problem, dass die Filialleitung unbedingt die Beschäftigten aufklären und ihrem Leitfaden folgen wollte, obwohl wir ja bereits zuvor fünf Jahre lang einen Betriebsrat hatten. Die Mitarbeiter wussten deshalb sehr gut über einen Betriebsrat Bescheid. Trotzdem wollten sie ihren Leitfaden vorstellen. Wir haben das abgelehnt, weil wir dafür zuständig sind. Es gab Ärger, weil die Geschäftsleitung wollte, dass das die Filialleiterin macht. Unserer Ansicht nach sollte die Aufklärung darüber, was die Tätigkeit eines Betriebsrates ist, wie die Wahl vor sich geht usw. der Wahlvorstand machen. Wir haben uns schließlich durchgesetzt, obwohl das für uns als Wahlvorstand sehr schwierig war. Wir haben einen Kompromiss gefunden, und führten es zusammen mit unserer Gewerkschaftssekretärin durch. Wir hatten ja auch bereits Erfahrung als Betriebsrat, und sie konnten nicht einfach so über unsere Arbeit sprechen. Anders wäre es, wenn wir noch keine Erfahrung gehabt hätten. Dann wäre es schwierig gewesen, sich gegenüber die Geschäftsleitung durchzusetzen“ (Interview vom 27.10.04).

Probleme gab es auch, wenn Betriebsräte oder Wahlvorstände die Informationsveranstaltung selbst durchführten. Betriebsrätin H.: „Es gab eine Informationsveranstaltung, auf der wir die Funktion eines Betriebsrates vorgestellt haben. Dabei wurden wir immer wieder von Einzelnen unterbrochen. Man konnte kaum einen zusammenhängenden Satz sagen. Man hat uns nicht aussprechen lassen und sich ganz negativ und ablehnend verhalten. Wir hatten den Eindruck, dass wir bewusst aus dem Konzept gebracht werden sollten. Es entstand eine große Unruhe, ganz krass. Von anderen Filialen haben wir

ähnliches gehört. Dabei geht es darum, dass wir umkippen sollten. Wenn wir sehen, wie groß die Hindernisse sind, wie groß die Stimmung gegen uns ist, sollen wir aufgeben und nicht mehr kandidieren. Dabei waren auch Kollegen beteiligt, was die Sache auch so schwierig macht. Unserer Ansicht nach sind diese Kollegen instruiert worden, für Stimmung zu sorgen. Das können wir inzwischen sagen, da wir im Laufe unserer Betriebsratstätigkeit viele Wahlen miterlebt haben, und es ist immer dasselbe Muster, dieselbe Taktik, dasselbe Vorgehen und derselbe Wortlaut, den wir dabei erleben“ (Interview vom 8.11.04). Betriebsrat H. aus einer anderen Filiale unterstützt dieses Argument mit einem anderen Beispiel: „In Grobostheim, einem Lager mit 200 Mitarbeitern, gab es aufgrund der Zahl der Mitarbeiter acht solcher Infoveranstaltungen. Diese wurden vom Verdi-Sekretär durchgeführt. Dabei waren immer der Abteilungsleiter und der stellvertretende Abteilungsleiter dabei. In allen acht Meetings wurden von diesen Menschen immer genau die gleichen Fragen gestellt:

- Wie ist es denn mit der Freistellung oder Bezahlung von Betriebsräten?
- Wer muss das alles zahlen?
- Wer zahlt denn die Seminare?
- Ist das denn überhaupt nötig, dass wir einen Betriebsrat gründen?

Deshalb haben wir den Eindruck, dass diese Fragen einstudiert sind und dazu dienen, den Kollegen den Eindruck zu vermitteln, dass der Betriebsrat teuer ist, unnötig Zeit braucht und eigentlich gar nichts erreichen kann, was eine sogenannte direkte Kommunikation nicht auch könnte. Noch ein Beispiel ist Stralsund. Dort habe ich die Infoveranstaltung gemacht. Und wieder saßen hier Führungskräfte und stellten genau dieselben Fragen. Filialleiter vor Ort scheinen von anderen Filialleitern instruiert worden zu sein, die extra dazu anreisen bzw. sich vor den Meetings mit den Filialleitern für eine Sitzung oder gar einen Tag zurückziehen, um sich vorzubereiten“ (Interview vom 8.11.04).

Bis heute vertritt das Unternehmen die Position, Informationsveranstaltungen zum Betriebsrat und Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes durch die Filialleitung zu organisieren und auch durchzuführen zu lassen. Es entwickelte dafür einen Leitfaden (vgl. H&M 2005a und 2005b) und begründet die Vorgehensweise damit, dass auf diesem Weg alle MitarbeiterInnen die gleichen Informationen erhalten (vgl. H&M 2005b, 12). Außerdem habe sich der Leitfaden „seit vielen Jahren als neutral und informativ bewährt“ (ebenda, 34). Als Vorbereitung erhalten alle Filialleiter vom Unternehmen eine Schulung zu den Grundlagen des Betriebsverfassungsgesetzes und dem Ablauf einer Wahl. In den aktualisierten Leitfäden deutet sich zwischen den Zeilen jedoch auch die Erfahrung mit bisherigen Konflikten und die stärkere Präsenz des Gesamtbetriebsrates an (s. Kap. 5.3.). So legt das Unternehmen den Filialleitern nahe, „neutral und sachlich zu bleiben“ und den „Leitfaden abzulesen, ohne etwas hinzuzufügen oder wegzulassen“ (ebenda, 15). Allerdings endet auch der neue Leitfaden mit der Feststellung, dass in Filialen, in denen es keinen Betriebsrat gibt, man nicht etwa einen Betriebsrat, sondern eine „vertrauenswürdige Person als Ansprechpartner für Probleme in der Filiale als Vermittler wählen“ könne (H&M 2005a, 36).

Nach Ansicht von Mitgliedern des Gesamtbetriebsrats überzeuge jedoch auch die Forderung nach „Neutralität“ und „Sachlichkeit“ im Leitfaden nicht. Betriebsrat H.: „Wir haben ja erfahren, dass diese Infoveranstaltungen in der Vergangenheit alles andere als neutral waren. Zusätzlich werden unsere Rechte auch in dem neuen Leitfaden nur teilweise oder reduziert vorgestellt. Deshalb meinen wir, dass es Aufgabe des Wahlvorstands ist, diese Informationsveranstaltungen durchzuführen“ (Interview vom 8.11.04).

## **Einflussnahme mittels arbeitgeberfreundlicher Listen**

Mehrfach wurde von den interviewten Betriebsräten die Bildung unternehmerfreundlicher Listen genannt. Hierzu einige Beispiele:

Betriebsrätin G.: „Die Leute, die sich in der Infoveranstaltung ganz ablehnend verhalten hatten, haben sich dann am nächsten Tag in die Wahlliste eingetragen. Auf die Frage, warum sie das denn täten,

wenn sie so negativ gegenüber einem Betriebsrat eingestellt seien, haben wir keine Antwort bekommen. Im Gegenteil, diese Mitarbeiter verließen sofort die Räumlichkeiten“ (Interview vom 8.11.04). Betriebsrat M.: „Einige Mitarbeiter, die im Büro der Filialleitung bearbeitet worden waren, versuchten auf unsere Liste zu kommen. Wir haben daraufhin eine eigene Gewerkschaftsliste aufgestellt. Dann kamen sie mit zwei neuen Listen, alles unternehmerfreundliche Leute und angehende Führungskräfte. (...) Wir hatten den Eindruck, dass Kollegen massiv beeinflusst wurden, Führungskräfte zu wählen. Dadurch sollte das Gremium quasi umfunktioniert oder zumindest geschwächt werden. Und tatsächlich hatten wir nachher im Gremium immer das Gefühl, dass wir ein U-Boot hatten, wodurch vieles nach oben weiter gegeben wurde“ (Interview vom 5.11.04). Betriebsrat K.: „In unserer Filiale hat mehrheitlich eine arbeitgeberfreundliche Liste gewonnen. Die neue Vorsitzende, die zuvor nie einen Betriebsrat wollte, interessiert sich jedoch gar nicht für das von ihr sogenannte Ehrenamt. Auch ihre Vertretung schult sich überhaupt nicht und beide versuchen lediglich der Filialleitung den Rücken freizuhalten“ (Interview vom 8.2.05).

Betriebsrätin C.: „Wir hatten Neuwahlen, weil unser ursprünglicher Betriebsrat zurück getreten war. Da wurde ich Ersatzmitglied. Der ursprüngliche Betriebsrat bestand nur aus Mitgliedern des Führungsteams und dessen Sympathisanten. Wir als Ersatzmitglieder wollten vieles anders machen. Wir erhielten zunächst jedoch nur falsche Informationen wie bspw. dass wir nicht zu Seminaren fahren oder auch keine Sitzungsprotokolle lesen dürften. Der Betriebsrat ist damals nie aktiv geworden und hat keine Sitzung durchgeführt, wenn andere Gremiumsmitglieder fehlten. Faktisch wurden wir Ersatzmitglieder deshalb nie gerufen. Das ging ein Jahr so. Dann gab es einen Teamwechsel, und ein Großteil des Teams ist in eine andere Filiale gegangen, während andere Mitarbeiter zu uns gekommen sind. Die alten Gremiumsmitglieder wechselten komplett mit der alten Filialleitung und verloren dadurch ihren Status als Betriebsrat. Wir sind nachgerückt, waren erst zu zweit, haben dann neu gewählt und den Betriebsrat so gegründet, wie er heute ist: eine wirkliche Vertretung der Beschäftigten und nicht eine Repräsentation der Führungskräfte“ (Interview vom 27.10.04).

## **Klage gegen einen Betriebsrat und dessen Auflösung**

Eine Wahl der besonderen Art vollzog sich in Berlin. Hier wurde noch während der Wahl eine Strukturklage gegen den zu gründenden Betriebsrat geführt. H&M gewann die Klage und der Betriebsrat wurde kurz nach der Wahl wieder aufgelöst.

Betriebsrat H. aus Berlin: „Bei der Wahl des gemeinsamen Betriebsrates der Area 7 (Stadt Berlin, Bundesland Brandenburg sowie östliche Teile von Mecklenburg-Vorpommern) im Jahre 2002 kam es zu ganz massiven Problemen. Beispielsweise wurde Personen des Wahlvorstandes für die Vorbereitung der Wahl der Lohn nicht gezahlt, sondern zunächst einbehalten. Erst nachdem die Beteiligten zusammen mit Verdi versucht hatten, die Löhne einzuklagen, wurde er im Folgemonat bezahlt.

Darüber hinaus versuchte das Area-Management die Wahl zu verhindern, indem es gegen den Wahlvorstand klagte. Die Wahl des Betriebsrates sollte ursprünglich dem Modell von Hamburg folgen, in dem der Betriebsrat von allen Filialen der Area gewählt wird. Nach Ansicht des Unternehmens war die Bestellung des Wahlvorstandes für diese Area jedoch nicht rechtmäßig, da eigentlich jede Filiale ein eigenständiger Betrieb sei und die Area-Managerin deshalb gar nicht Geschäftsleiterin oder Verhandlungspartnerin für den entstehenden Betriebsrat sein könne. Es wurde dennoch gewählt, wobei nebenbei die Strukturklage gegen den Betriebsrat lief. Vor Gericht haben wir zunächst in der ersten Instanz gewonnen, in der zweiten Instanz vor dem Landesarbeitsgericht jedoch verloren. Die Verhandlung sah für uns zwar auch dort zunächst sehr gut aus. Wir konnten nachweisen, dass insbesondere die personellen Entscheidungen nicht von den einzelnen Filialleitern getroffen werden, sondern von der Area-Managerin. In letzter Minute wurde dann allerdings vor Gericht von H&M ein Papier vorgelegt, auf dem versichert wurde, dass Filialleiter leitende Angestellte seien, die in personellen Angelegenheiten absolute Entscheidungshoheit hätten, das Area-Team hingegen nur beratende Funktion habe. Auf Nach-

frage des Richters bestätigte die Leiterin der Abteilung Recht diese leitende Funktion vor Gericht. Daraufhin wurde gegen uns entschieden und der Betriebsrat aufgelöst.

Interessanterweise verloren die Filialleiter diese leitende Stellung aber sofort wieder nach dem Urteil. Sie waren also für ungefähr 10 Minuten leitende Angestellte. Wir haben ein Fax an andere Filialen geschickt, in dem wir diese Entscheidung erklärt haben, woraufhin wir direkt von der Personalchefin des Unternehmens angerufen wurden. Sie hielt uns vor, den Verlauf falsch darzustellen. Nach ihrer Aussage sei vor Gericht nie gesagt worden, dass Filialleiter leitende Angestellte seien, sondern lediglich ‚Angestellte mit leitender Funktion in Verantwortung‘. Das ist auch weiterhin der Standpunkt des Unternehmens. Wir sollten das Fax deshalb zurücknehmen und die zuvor freigestellten Betriebsräte wurden aufgefordert, am darauffolgenden Montag an ihren Arbeitsplatz zu erscheinen und ab sofort jede weitere Betriebsratstätigkeit zu unterlassen.

Im Widerspruch dazu steht die Position des Unternehmens, dass auch Filialleiter zum Betriebsrat gewählt werden können und aktives und passives Wahlrecht erhalten sollen, da sie ja keine leitende Angestellten seien. Uns ist die Bezeichnung egal. Faktisch sind sie nun für uns leitende Angestellte und werden von Wahllisten gestrichen, weil sie diejenigen sind, die einstellen oder kündigen können, Abmahnungen erteilen usw.“ (Interview vom 8.11.04).

### **Einschüchterung und Einflussnahme auf einzelne, aktive MitarbeiterInnen**

15 der 17 interviewten Betriebsräte berichteten von versuchter Beeinflussung und Einschüchterung der aktiven Mitarbeiter.

Betriebsrat M.: „In unserer und anderen mir bekannten Filialen wurde gezielt versucht, die treibenden Kräfte zu beeinflussen und einzuschüchtern. Sie scheinen es darauf abgezielt zu haben, immer den stärksten Kern, meistens drei oder vier Leute unter Druck zu setzen“ (Interview vom 5.11.04). Betriebsrätin J.: „Sie greifen dann diejenigen an, die sie als die Stärksten empfinden und die den Mund aufmachen“ (Interview vom 27.10.04).

Sowohl in den Fragebögen als auch in den meisten Interviews wurden **Einzelgespräche** als Instrument zur Beeinflussung und Einschüchterung der Beschäftigten genannt. Betriebsrätin C.: „In allen Filialen werden diese Einzelgespräche geführt. Sie versuchen auf diese Art den Wahlvorstand zu knacken und hoffen, dass einzelne Mitarbeiter keine Lust mehr haben, sich diesem Stress auszusetzen. Dann wird ganz genau beobachtet, was der Wahlvorstand macht, um einen Fehler im Wahlablauf zu finden, um die Wahl später annullieren zu können. Dann könnten sie sagen: ‚Seht her, hier haben sie Fehler gemacht.‘ Es kam auch schon vor, dass dem Wahlvorstand Manipulation vorgeworfen wurde“ (Interview vom 27.10.04). Betriebsrat M.: „Ich wurde ins Büro gerufen, teilweise von mehreren in die Mangel genommen und psychisch bearbeitet. Sie wollen dich dadurch mürbe machen. Das weiß ich auch aus anderen Filialen“ (Interview vom 5.11.04). Betriebsrätin G.: „In unserer Filiale hat uns der Gesamtbetriebsrat als Wahlvorstand eingesetzt. Bereits eine halbe Stunde nach Bekanntgabe hat sich dann die gesamte Stimmung gegen uns gewandt. Wir wurden aufgefordert, die Arbeit des Wahlvorstands innerhalb der nächsten 14 Tage zurückzustellen, da Inventur gemacht wurde. In dieser Zeit wurden wir zu Einzelgesprächen zitiert und dabei wurde immer wieder die Notwendigkeit eines Betriebsrates in Frage gestellt: ‚Wir brauchen so etwas nicht‘; ‚Ihr seid doch die einzigen Drei, die so etwas wollen‘; ‚Die anderen stehen doch gar nicht dahinter‘; ‚Man müsse doch die Mehrheit respektieren, das wäre viel gerechter‘ usw. So hat man versucht, uns einzuschüchtern. Man hat mich konkret in meiner Mutterrolle angegriffen. Da ich ja Teilzeitbeschäftigte bin, hätte ich dann ja gar keine Zeit mehr für mein Kind. Was würde denn meine Tochter dazu sagen. Das hat sehr weh getan. Ich hatte den Eindruck, dass sie genau das wollten: den Punkt finden, der einem weh tut und der ein schlechtes Gewissen erzeugt“ (Interview vom 8.11.04).

Weiter berichteten die interviewten Betriebsräte über eine für sie sehr plötzliche **Kritik ihrer Arbeitsleistung**.



Betriebsrat H.: „Bei uns wurden mehrere Mitarbeiter vor der Wahl plötzlich in Einzelgesprächen unter Druck gesetzt. In diesen Gesprächen tauchte immer wieder derselbe Tenor auf: ‚Du schaffst doch jetzt schon deine Arbeit kaum und dann willst du auch noch Betriebsrat werden.‘ Das hat System. Das ist auch in anderen Filialen wie im Lager in Berlin, in Stralsund oder Großostheim passiert. Der Wahlauschuss oder einzelne Betriebsratsmitglieder wurden plötzlich von der direkten Führungskraft oder auch zusammen mit dem Filialleiter hinsichtlich der Arbeitsleistung kritisiert“ (Interview vom 8.11.04). Betriebsrätin G.: „Einzelgespräche verlaufen in allen Filialen so, dass man einem oder mehreren Führungskräften gegenüber sitzt. Als ich Betriebsrat wurde, wurde plötzlich mein Arbeitstempo kritisiert: ‚Du redest zuviel.‘ ‚Du bist zuviel mit den Kollegen im Laden.‘ ‚Du führst zu intensive Kundengespräche.‘ Ich wurde in meinem ganzen Arbeitsleben noch nie so angegriffen wie jetzt. Vieles an meiner Art, was noch drei Monate vorher von meinem Filialleiter als positiv bewertet wurde, wird mir nun als problematisch vorgehalten. Er konnte mir allerdings nie sagen, welche konkreten Situationen damit gemeint sind und er konnte mir auch nicht in die Augen schauen“ (Interview vom 8.11.04).

10 der 17 interviewten Betriebsräte berichteten von **Versetzungen** einzelner Mitglieder des Wahlvorstandes. Betriebsrat H.: „Ich weiß von mehreren Kollegen, die plötzlich versetzt wurden. Ein bestimmter Arbeitsbereich, in dem sie zuvor nach Ansicht des Unternehmens lange und zuverlässig tätig waren, wurde ihnen auf einmal entzogen, da sie angeblich plötzlich nicht mehr ordentlich arbeiteten“ (Interview vom 8.11.04). Betriebsrat M.: „Ein Kollege, der die Betriebsratswahl bei uns ins Rollen gebracht hat, wurde nach Berlin versetzt. Dagegen führte er einen Rechtsstreit. Er hat diesen nach zwei Jahren gewonnen, kam zurück und konnte sich 2002 wieder als Betriebsrat wählen lassen“ (Interview vom 5.11.04).

15 der interviewten Betriebsräte berichteten von weiteren **persönlichen Einschüchterungen**.

Betriebsrat M.: „Wir wurden plötzlich wie Luft behandelt und von einem Tag auf den anderen nicht mehr ernst genommen. Man hat versucht, uns zu isolieren und uns Angst zu machen. Es wurde uns angedroht, dass wir als Betriebsräte in Zukunft unseren Rechtsanwalt selbst finanzieren müssen. Sie nutzten unsere Unwissenheit aus und haben uns erzählt, dass private Kosten auf uns zu kommen würden“ (Interview vom 5.11.04). Malene Volkers: „In Darmstadt wurden die Kollegen so mürbe gemacht, dass man dort wirklich von Mobbing sprechen kann. Sie wurden nicht mehr begrüßt, vor der Belegschaft diffamiert und extrem unter Druck gesetzt. Auch in vielen anderen Filialen fühlen sich Wahlvorstände unter Druck oder bekamen, wie bereits erwähnt, ein schlechtes Gewissen, dass sie verantwortlich dafür seien, wenn dem Unternehmen durch ihren Wunsch einen Betriebsrat zu wählen geschadet würde, oder sie sich gar verantwortlich für Personalabbau fühlten“ (Interview vom 4.11.04, s. auch Kasten).

#### **Betriebsrätin P.:**

Als wir einen Betriebsrat gründen wollten, wurde Kollegen verboten, mit uns zu sprechen. Einige haben uns deshalb regelrecht geschnitten. Wir waren drei Kolleginnen, die damals aktiv geworden waren. Es wurde uns angedroht, dass wir alle in eine andere Filiale versetzt würden. Bei mir geschah das dann auch. Mir wurde von einem Tag auf den anderen gesagt, dass ich nicht teamfähig sei und deshalb in eine andere Filiale in einer anderen Stadt gehen sollte, um dort Teamfähigkeit zu erlernen. Dort wurde ich allerdings ins Lager gesteckt, wo ich ganz alleine war. Nur soviel zum Erlernen der Teamfähigkeit. Mit Unterstützung der Gewerkschaft habe ich die Versetzung abgebrochen und nicht akzeptiert. Es wurde mir daraufhin ein Aufhebungsvertrag vorgelegt, den ich jedoch abgelehnt habe.

#### **Betriebsrätin D.:**

All das hat uns eher darin bestärkt, dass wir einen Betriebsrat brauchen. Unsere Area-Managerin hat mit mir ein Gespräch geführt und gesagt, dass sie vieles nachvollziehen könne. In dieser Zeit

kamen mehrere Kollegen zu uns und sagten: ‚Wenn wir mit Euch reden, bekommen wir Ärger. Aber ihr habt recht, macht weiter so.‘ Eine Kollegin, die nicht so oft im Geschäft war, fragte, was denn los sei und warum niemand mehr mit uns spräche. Ich habe ihr erklärt, dass sie angst haben. Fünf Minuten später musste diese Kollegin nach Hause gehen.

Dann hat sich die Sache zugespitzt. Es wurde ein Treffen wegen uns in einem Hotel organisiert, das morgens um 10.00 Uhr anfang und erst abends um 21.00 Uhr endete. Wir saßen mehr als zehn Leuten gegenüber, die uns als Unruhestifter bezeichneten. Auch unsere Deutschlandchefin war dabei. Wir wurden massiv unter Druck gesetzt und sollten uns rechtfertigen, warum wir denn einen Betriebsrat gründen wollten. Sie haben gesagt, dass sie eigentlich gar keine Probleme mit einem Betriebsrat hätten. Es ginge aber darum, dass wir in der Filiale Unruhe stiften würden. Wir haben das bestritten und darauf bestanden, dass es einen Betriebsrat geben müsse, da es nicht in Ordnung sei, wie wir und unsere Kollegen behandelt würden. Die Vorwürfe über unser Verhalten konnten wir alle widerlegen. Es wurde uns vorgeworfen, zu selbstbewusst und zu wenig teamfähig zu sein. Wir wären nur Querulanten und würden die Kollegen gegen die Filialleiterin aufhetzen. Das wurde uns insbesondere von den Führungskräften, aber auch von einzelnen Kollegen vorgeworfen. Das waren Kollegen, die sich noch erhofften, Karriere im Unternehmen zu machen und aufzusteigen.

### **Betriebsrätin P.:**

Sie unterstellten uns, vieles an den Haaren herbeigezogen zu haben. Wir konnten aber alles belegen, auch dass die Mitarbeiter eingeschlossen und eingeschüchtert worden waren. Mir wurden viele Sachen vorgeworfen, die ich definitiv nicht gesagt oder getan hatte. Es war ein richtiges Verhör. Ich konnte allerdings mit mehreren Zeugen belegen, dass die Vorwürfe falsch waren. Es kamen dadurch viele Dinge ans Tageslicht.

### **Betriebsrätin D.:**

In dieser Zeit wurde beobachtet, mit wem ich telefoniere. Mein Büro wurde zugeschlossen, sodass ich nicht mehr nach außen telefonieren konnte. Ich hatte ja den Kontakt mit der Gewerkschaft aufgenommen und musste ein paar Mal dringend dort anrufen. Das musste ich dann außer Haus in meiner Pause machen. Ein anderes Mal ist die Filialleiterin neben mir stehen geblieben, um das Gespräch mitanzuhören. Ich bat daraufhin Kolleginnen, dass sie für mich bei der Gewerkschaft anrufen und darum bitten sollten, dass die Gewerkschaftssekretärin zurückrufen solle. Ich schlug vor, dass sie dabei einen anderen Namen nennen sollte, um mich ans Telefon zu rufen. Die Sekretärin kannte meine Kollegin jedoch nicht und dachte, das sei eine von der Firma. Sie tat deshalb so, als ob sie mich nicht kennen würde. So eine Stimmung war das damals.

Interviews vom 1.7.05

### **Betriebsrätin C.:**

Im Jahr 2000 wurde bei uns der erste Betriebsrat gewählt. Damals gab es noch keine Unterstützung vom Gesamtbetriebsrat. Es wurde ein Wahlvorstand benannt, deren Mitglieder und Unterstützer das in den darauffolgenden sechs Wochen bis zur Wahl sehr zu spüren bekamen. Es sprach sich schnell herum, dass ich mich zum Betriebsrat wählen lassen wollte. Daraufhin hatte ich fast täglich Einzelgespräche mit meiner damaligen Filialleiterin, mit der ich bis dahin ganz gut zurechtgekommen war. Den Gesprächen folgten Gefühlsausbrüche, in denen sie ihre ‚Enttäuschung‘ über mich zum Ausdruck brachte und mir vorwarf, eine Hetzkampagne gegen sie zu starten.

Diese Einzelgespräche haben auch mit den anderen stattgefunden und sie haben sogar mehr als ich abbekommen. Meine damalige Kollegin, die alles initiiert hatte, verlor in dieser Zeit über 10 kg an Gewicht. Das war eine Blitzdiät. Wir bekamen natürlich Angst um unseren Arbeitsplatz. Damals hatten wir ja noch keine Unterstützung. Heute würden wir im Gesamtbetriebsrat anrufen, und es käme sofort jemand. Wir waren total unsicher und fühlten uns allein. Ein Mitglied aus dem Wahlvorstand wurde dann auch tatsächlich gekündigt. Das war zwar rechtlich nicht in Ordnung, aber die Filialleiterin hatte sich diese Frechheit herausgenommen. Als wir ihr mitteilten, dass es rechtlich verboten sei, ein Mitglied des Wahlvorstandes zu kündigen, sagte sie nur: ‚Ach so. Na, dann soll sie eben nächste Woche wieder kommen.‘ Sie war dann allerdings so fertig, dass sie nicht mehr zurückkam. Gott sei Dank hatten die anderen noch Ersatzmitglieder, sonst wäre das damals schon gescheitert. Die übrigen Wahlvorstände erhielten in diesen sechs Wochen Abmahnungen, die sich immer auf dasselbe bezogen: Sie seien launisch und die Arbeitsleistung wäre schlecht.

Das hat mich damals alles sehr bewegt. Das Dumme war, dass ich zu diesem Zeitpunkt auch noch in einer Scheidung steckte und die Teilzeitstelle brauchte. Es war eine sehr schwierige Scheidung, und ich musste mir das Recht für mein Kind 10 Monate vor Gericht erkämpfen. Ich war Vollzeitbeschäftigte und musste auf 80 Stunden im Monat reduzieren. Meine Filialleiterin fragte nach den Gründen und hat dann diese Information ausgenutzt. Sie sagte zu mir: ‚Ja, dann kann sie mir mit gutem Gewissen diese Veränderung nicht ermöglichen.‘ Diese Drohung war wie ein Schlag ins Gesicht. Wenn ich mich als Betriebsrätin aufstellen lasse, bekomme ich keinen Teilzeitjob. Daraufhin habe ich mich damals zurückgehalten und meine Kandidatur zurückgezogen, obwohl ich sehr betroffen darüber war. Meine Kollegen hatten mich um Hilfe gebeten, im Betriebsrat mitzumachen, und ich konnte diese Unterstützung nicht geben. Aber nach diesem Gespräch mit der Filialleiterin wollte ich mich wegen meiner persönlichen Situation heraushalten. Der Betriebsrat wurde aber trotzdem gegründet, und die Filialleiterin wechselte kurze Zeit später in eine andere Filiale.

Interview vom 27.10.04

### **Bewusste Beeinflussung der Stimmung in der Belegschaft gegen die Wahl eines Betriebsrates**

Die Mehrheit der befragten Betriebsräte äußerte ihren Eindruck, dass manche Führungskräfte unter der Belegschaft immer wieder Stimmung gegen die Wahl eines Betriebsrates machten. Betriebsrätin C.: „In allen Filialen, in denen ich hinsichtlich der Gründung eines Betriebsrates aktiv geworden bin, wurde die Belegschaft gegen den Wahlvorstand aufgehetzt. Es wird argumentiert, dass wir eigentlich keinen Betriebsrat oder Wahlvorstand brauchen. Diejenigen, die das wollen, seien Unruhestifter, die entweder persönliche Probleme mit der Filialleitung haben, sich einen faulen Lenz machen und dafür Kündigungsschutz haben oder ihr Tanzbein auf Seminaren schwingen möchten. Immer wieder wird der Horror erzählt, dass der Betriebsrat so viel koste und das Unternehmen in den Ruin und in rote Zahlen treibe. Man könne wegen eines Betriebsrates auch nicht mehr flexibel sein, da sie ständig alles blockieren. Er behindere deshalb das Geschäft. Solche Argumentationen schüchtern nicht nur die Wahlvorstände, sondern auch die Kollegen ein“ (Interview vom 27.10.04). Betriebsrätin G.: „Man hat auch versucht, die Belegschaft gegen uns zu mobilisieren, um die negative Haltung gegenüber einem Betriebsrat auch von der Belegschaft bzw. von den eigenen Kollegen kommen zu lassen. Plötzlich haben dann Kollegen, mit denen wir täglich zusammenarbeiten, Fragen gestellt, z.B. warum wir denn einen Betriebsrat wollten, und ob das denn gut für uns sei. (...) Leider gelingt es immer wieder, unter den Kollegen diese Gegenstimmung zu sähen“ (Interview vom 8.11.04). Betriebsrat M.: „Vor Betriebsversammlungen wurde gefragt, warum denn der Verdi-Sekretär immer dabei sein müsse. Wir könnten das alleine doch besser. Auf den Betriebsversammlungen wird dann versucht Stimmung zu schüren und Einfluss zu

gewinnen, indem Führungskräfte mit anderen Mitarbeitern vorher absprechen, wie sie vorgehen sollen. Dabei wird auch Stimmung gegen Kollegen geschürt, die häufiger krank sind. (...) Ich weiß auch von einem Filialleiter, der vielfach dorthin gereist ist, wo Betriebsratswahlen stattgefunden haben. Dort hat er die Belegschaft aufgehetzt, indem er ein negatives Bild über die Betriebsratsarbeit vermittelt hat“ (Interview vom 5.11.04). Betriebsrätin C.: „In einer Filiale, die ich betreut habe, fanden richtige Hetzkampagnen statt. Die Filialleiterin fing damit an, konnte aber auch die Filialassistenten und andere Führungskräfte dazu gewinnen. Sie waren wie ein Rudel, das sie um sich scharte. Sie sprachen in der Kantine offiziell darüber, dass der Betriebsrat eigentlich nur alles blockiere. Er koste sehr viel und die, die sich im Betriebsrat aufstellen lassen wollen, seien nicht kompetent für eine solche Aufgabe, weil sie die Mitarbeiter nicht kennen, weil sie eigentlich nur Teilzeitbeschäftigte seien oder weil z.B. einer zu wenig Deutschkenntnisse habe. Man könne ihn kaum verstehen, und er wäre eine Lachnummer. Über eine andere Kollegin wurde gehetzt, dass sie so viele Kinder habe. ‚Wie will sie das denn überhaupt schaffen?‘ Außerdem wäre sie mit einem der anderen Wahlvorstände liiert und würde deshalb einfach gemeinsame Sache machen. Man solle sich doch überlegen, was das hier sein soll. Diese Gruppe hatte jede Woche Meetings. Die Filialleiterin hat dort richtig geheult, wie fertig sie mit den Nerven sei und welche Angst sie habe. Nun gehe alles den Bach runter, und die Filiale werde womöglich geschlossen. Sie hat alles in düstersten Farben gemalt“ (Interview vom 27.10.04). Betriebsrätin D.: „Angegriffen haben uns vor allem Führungskräfte, aber eben auch Kollegen. Hinten rum haben uns viele gesagt, dass das nicht in Ordnung ist, dass es eine Sauerei sei, wie wir behandelt werden und dass man etwas dagegen unternehmen müsste. Wir sollten uns das nicht mehr gefallen lassen. Aber als es dann brenzlich wurde, haben sie nicht mehr zu uns gestanden. Die Mitarbeiter sind heute dankbar, dass es einen Betriebsrat gibt. Sie wollen das auch. Aber sie hatten nicht den Mut, sich hinzustellen und zu sagen, das und das passt mir nicht. Sie haben uns deshalb in dieser schwierigen Zeit am Anfang gemieden und sind dem Konflikt aus dem Weg gegangen“ (Interview vom 2.6.05).

### **Eskalation von Konflikten in Darmstadt**

In Darmstadt eskalierten die Konflikte um die Gründung eines Betriebsrates. Verdi-Sekretärin Malene Volkers: „Die Wahlausschussmitglieder wurden in Darmstadt derart unter Druck gesetzt, dass man schon von Mobbing sprechen kann. Ich benutze das Wort nicht gern, denn es ist immer schwer zu beweisen. Aber hier wurden die Kollegen systematisch müde gemacht“ (Interview vom 4.11.04).

Im Januar 2004 setzte der Gesamtbetriebsrat in der Filiale einen Wahlausschuss ein. Kurz nach Bekanntgabe der Liste wurden jedoch bereits Unterschriften gegen einen Betriebsrat gesammelt. Betriebsrat K: „Die Filialleiterin schritt nicht dagegen ein, was zu schweren Auseinandersetzungen führte. Einige fühlten sich sehr unter Druck gesetzt, da man ihnen einfach die Unterschriftenliste gegeben und gesagt hat: ‚Unterschreib das mal‘. Wenn man nicht unterschrieben hätte, wäre man sofort an die Filialleiterin verraten worden. Die Filialleiterin hat die Unterschriftenliste gesehen und geduldet, obwohl das unserer Ansicht nach eine Wahlbehinderung darstellte. Ich wurde vom Ehemann einer Kollegin angerufen, der sich zusammen mit seiner Frau verbat, dass solche Listen vorgelegt werden. Sie hätte im Nachhinein einen Aushang in der Kantine gesehen, dass Betriebsratswahlen stattfinden sollten, und kam sich manipuliert vor, dass man ihr 10 Minuten zuvor eine Liste gegen einen Betriebsrat untergejubelt hätte. Ich habe daraufhin beim Vorstand von H&M in Hamburg angerufen. Dort sagte man mir jedoch, dass eine solche Liste eine freie Meinungsäußerung darstelle. Letztlich wurde die Liste aber dennoch vom Unternehmen zurückgezogen“ (Interview vom 8.2.05).

Ebenfalls im Januar wurde von der Filialleitung eine Informationsveranstaltung zum Betriebsrat einberufen. Betriebsrat K: „Ich bin sicher, dass die Zusammensetzung des ersten Meetings geplant

und vorbereitet war, um uns zu brechen. Die Mehrheit der Anwesenden war gegen einen Betriebsrat. Auf dem Meeting wurde insbesondere eine meiner Kolleginnen im Wahlausschuss angegriffen, was die Filialleiterin wiederum zuließ. Sie musste sich permanent rechtfertigen, warum sie das Team in der Filiale kaputt machen wolle, ob sie nicht gesehen hätte, was in den letzten Woche los gewesen sei. Wir wären doch immer ein tolles Team gewesen und jetzt wäre alles kaputt. Eine Mitarbeiterin hat gerufen: ‚Jetzt lasst sie doch mal in Ruhe und geht doch mal auf den (..) los.‘ Daraufhin sagte die Filialleiterin: ‚Lasst den in Ruhe. Der hat das schon letzte Woche ertragen. Sagt das nun den anderen. Die können sich das ruhig anhören.‘ Die Filialleiterin hat darüber hinaus Vorwürfe gebilligt, demnach wir Wahlmanipulation planen würden. Sie hat dabei hinten an der Wand gestanden und gegrinst. Das hat mich sehr betroffen gemacht, da ich neun Jahre und drei Monate ehrlich im Unternehmen gearbeitet habe. Wir fühlten uns deshalb alle schwer gedemütigt und unter Druck gesetzt. Da war so viel Hass, soviel Spaltung, soviel Demütigung. Am lautesten schrieten die Führungskräfte und wir hatten den Eindruck, dass dieser Punkt abgesprochen war, um einen von uns zum Rücktritt zu bewegen. Eine Abteilungsleiterin hat uns dann auch zum Schluss in schroffem Ton aufgefordert zurückzutreten, weil man keinen Betriebsrat brauche“ (Interview vom 8.2.05). Betriebsrätin E.: „Auf der Infoveranstaltung wurde uns vorgeworfen, dass sich der Wahlvorstand privat treffe, um die Wahlen zu manipulieren. Es wurden Aussagen gemacht wie ‚Ich muss mit dir an einem Tisch sitzen und dir ins Gesicht lachen, obwohl ich nichts mehr mit dir zu tun haben möchte‘ oder ‚Tritt zurück, dann haben wir Ruhe‘. Direkt nach diesem Fiasko habe ich eine Kollegin gefragt, ob sie die Angriffe tatsächlich ernst meine. Darauf antwortete sie, dass sie zuvor gern mit mir gearbeitet und auch mal privat einen Kaffee getrunken habe, sie das jetzt aber nicht mehr wolle. Der Hass hat mich völlig gelähmt“ (Eigenbericht der Beschäftigten).

Die Kollegin nahm in wenigen Wochen stark ab. Betriebsrätin E.: „Ich habe wegen des Konflikts neun kg an Gewicht verloren. Ich litt unter Durchfall, Erbrechen, Schlaflosigkeit, Depression, Appetitlosigkeit und Existenzängsten. (...) Weil es mir mit 42 kg Gewicht nicht möglich war, mich längere Zeit auf den Beinen zu halten, bekam ich sogar Aufbauspritzen und Zusatznahrung“ (Eigenbericht der Beschäftigten).

Auch in den folgenden Wochen und Monaten wurden die Wahlausschussmitglieder von KollegInnen und Führungskräften stark attackiert und immer wieder hinterfragt, warum sie einen Betriebsrat gründen wollten. Betriebsrat K.: „Das war eine brutale Hetze, wie ich sie in meinem ganzen Leben noch nicht erlebt habe. Mitarbeiter sprachen nicht mehr mit uns, sondern drehten sich weg oder pöbelten uns an, wenn wir sie ansprachen. Es wurde immer aggressiv gegen uns argumentiert. Andere Mitarbeiter trauten sich wiederum gar nicht mehr ihre Meinung zu sagen“ (Interview vom 8.2.05). Betriebsrätin E.: „Die Stimmung war total bedrückend und feindlich. Ich hätte nie gedacht, dass in einem Unternehmen wie H&M Menschen arbeiten, die mich so behandeln, nur weil ich dazu stehe, einen Betriebsrat zu gründen und mich dazu bereit erklärt habe, im Wahlvorstand mitzuarbeiten. (...) Ich versuchte meine Arbeit weiter zu machen, aber das war sehr schwer, da ich oft ignoriert wurde. Man hat mir Türen vor der Nase zugeknallt oder warf mir abfällige Blicke zu. (...) Eine Kollegin nahm auf der Arbeit Abstand von mir, weil sie Angst hatte, dass man sie ansonsten genauso behandeln würde. Privaten Kontakt haben wir noch“ (Eigenbericht der Beschäftigten).

Schließlich wurde auch in Darmstadt eine zweite, arbeitgeberfreundliche Liste aufgestellt. Betriebsrat K.: „Plötzlich wollten Mitarbeiter kandidieren, nur um zu verhindern, dass die in den Betriebsrat kommen, die wirklich Betriebsratsarbeit machen wollten“ (Interview vom 8.2.05). In der Wahl erhielt die zweite Liste die Mehrheit. Betriebsrat K.: „Während der Auszählung grinste die Filialleiterin zunächst, weil ihre Liste zuerst viele Stimmen zählte. Als wir dann doch viele Stimmen erhielten, war sie konsterniert. (...) Letztlich war das Ergebnis mit drei zu zwei Sitzen für die

Filialeiterseite relativ knapp. Eine Abteilungsleiterin rief: ‚Wir haben gewonnen.‘ Die Filialeiterin klatschte Beifall. In einem Gespräch zwischen ihr und der GBA-Abgesandten fragte sie: ‚Muss ich jetzt gratulieren?‘, worauf hin die GBA-Abgesandte antwortete: ‚Du bist alt genug, um zu wissen, was zu tun ist.‘ Daraufhin erwiderte die Filialeiterin: ‚Dann gehe ich lieber.‘ Sie gratulierte nicht. Das hat sie nicht geschafft. Sie fühlte sich angeschlagen, obwohl ihre Liste die Mehrheit hatte. (...) Dabei hätte zu diesem Zeitpunkt die Möglichkeit bestanden, durch Neutralität und Fairness das eine oder andere in Ordnung zu bringen und wieder ins Gespräch zu kommen. Das wurde jedoch versäumt“ (Interview vom 8.2.05).

Auch nach der Wahl gingen nach Eindruck der betroffenen Wahlausschussmitglieder die Anfeindungen weiter. Vormalige Wahlausschussmitglieder fühlten sich durch schlechte Beurteilungen und nicht korrekt angegebene Tätigkeiten im Zwischenzeugnis diskriminiert. Betriebsrat K.: „Ich und eine andere Kollegin wurden plötzlich schlecht beurteilt. Leistungen, die zuvor noch sehr positiv beurteilt wurden, bewerteten die Vorgesetzten nun auf einmal negativ. Man hat mir mitgeteilt, dass deshalb eine Einmalzahlung und eine Gehaltserhöhung nicht gezahlt werden sollten. Das Übertarifliche sollte nun einfach verrechnet werden. Das war das erste Mal in neun Jahren, dass ich so schlechte Feedbacks bekommen habe“ (Interview vom 8.2.05).

Alle vormaligen Wahlausschussmitglieder erkrankten in den folgenden Monaten immer wieder an psychischer Belastung. In den Interviews beschrieben die Betroffenen massive Auswirkungen auf ihr Berufs- und Privatleben. Betriebsrätin E.: „Als Mutter bin ich momentan die absolute Null. Ich bin nicht in der Lage einzukaufen, Essen zu kochen, unser Haus instand zu halten, geschweige denn für meine Kinder ein offenes Ohr zu haben oder mit ihnen zu lernen. Meinem Mann bin ich keinerlei Hilfe und wenn meine Familie nach Hause kommt, finden sie ein Wrack vor“ (Eigenbericht der Beschäftigten). In Form eines schriftlichen Berichts schildert die Mitarbeiterin ihre völlige Fassungslosigkeit gegenüber dem Verhalten von KollegInnen und Führungskräften und betont den fehlenden Schutz von Seiten der Führungskräfte während dieser Auseinandersetzungen. Betriebsrat K. befindet sich seit Ende März 2004 in psychotherapeutischer Behandlung. Der Arzt bescheinigte ihm Schlafstörungen, Antriebsstörungen, starke Selbstzweifel, Konzentrationsstörung und Erschöpfung aufgrund ungelöster Konflikte und der eskalierenden Situation am Arbeitsplatz. Betriebsrätin F. beschreibt ihre Gefühle zum damaligen Zeitpunkt ebenfalls in schriftlicher Form: „Ich leide unter Schlafstörung. (...) Mir ist kalt und ich zittere (.), bekomme Durchfall. (...) Auf dem Weg zu meinem Auto sehe ich einen Arbeiter, der die Straße mit einem Presslufthammer aufreißt. Der Gedanke mich jetzt darunter zu legen, damit alles vorbei ist, schiebe ich beängstigt zur Seite. (...) Es tauchen Gesichter von Mitarbeitern auf, die mir hämisch grinsend gegenüber treten oder mich verbal angreifen. Ich fühle mich schutzlos“ (Eigenbericht der Beschäftigten).

Die betroffenen Beschäftigten forderten Aufklärung der Vorfälle. Ihrer Ansicht nach waren sie als Mitglieder des Wahlausschusses bei der Ausübung ihres demokratischen Rechts unzulässigen Angriffen ausgesetzt worden, ohne dass die Filialeitung schützend einschritt und damit ihrer Fürsorgepflicht nachgekommen wäre. Die Wahlausschussmitglieder hatten sogar den Eindruck, dass die Filialeitung von Anfang an versucht hatte, die Wahlen zu beeinflussen, wenn nicht gar zu verhindern und dabei von „angestachelten Mitarbeitern unterstützt wurde, die aus falscher Loyalität dazu beigetragen haben, langjährige Mitarbeiter zu diskriminieren“ (Betriebsrat K., Interview vom 8.2.05).

Der Gesamtbetriebsrat war über die Vorfälle bestürzt. Auf Initiative des GBRs erklärte sich das Unternehmen schließlich dazu bereit, eine externe Beratungsfirma für eine Mediation einzuschalten. Betriebsrätin O.: „Das war positiv und schon einmal ein Fortschritt, da zum ersten Mal überhaupt das Problem anerkannt wurde“ (Interview vom 27.10.04). Im Abschlussbericht der Mediation wurde der Konflikt derart bewertet, dass durch eine „extrem eskalierte Konfliktsituation“ bei

nahezu allen Beteiligten „gravierende Gesundheitsbeeinträchtigungen“ ausgelöst worden waren. Allerdings widersprach der Berater den betroffenen Beschäftigten in ihrer Einschätzung Mobbing-Opfer zu sein. Im Bericht wurde nicht von Mobbing, sondern von einem nicht gewollten „Unfall“, „im Grenzbereich von und zu Mobbing“ (Abschlussbericht, S. 4f.) gesprochen. Vorgeschlagen wurde eine externe Beratung für Mitarbeiter sowie Schulungen für Führungskräfte und Mitglieder des Betriebsrates zum Thema Arbeitsplatzkonflikte und Mobbing.

Die betroffenen Mitglieder des Wahlausschusses waren mit dem Ergebnis der Mediation nur bedingt zufrieden. Sie waren von den Vorfällen schockiert, fühlten sich schwer verletzt, verhöhnt und gemobbt und forderten die Übernahme von Verantwortung durch die Filialleiterin. Betriebsrätin E.: „Mein sozialer Stand in der Filiale wurde komplett zerbrochen“ (Eigenbericht der Beschäftigten). Insbesondere ein Mitglied des Wahlausschusses lehnte das Ergebnis der Mediation ab, da sie „keine richtige Aufklärung geleistet und die Ursachen des Konfliktes nicht benannt hat. Auch die schlechte Beurteilung wurde nicht zurückgenommen“ (Interview vom 8.2.05). Die Filialleiterin wechselte inzwischen zu einer anderen Filiale. Seitdem berichten die Betriebsräte von einer deutlichen Verbesserung des Arbeitsklimas und einer wirklichen Zusammenarbeit zwischen Filialleitung und Betriebsrat.

Die **Folgen aus den Schwierigkeiten bei der Durchsetzung eines Betriebsrates** waren für einzelne Aktive oder Mitglieder der Wahlvorstände zum Teil hoch dramatisch. Für fast alle befragten Betriebsräte hatten die Geschehnisse Einfluss auf ihr privates Leben. Betriebsrätin J.: „Ich bin jeden Tag heulend mit dem Fahrrad nach Hause gefahren. Mir stand das hier. Wenn ich nicht die Unterstützung meiner Gewerkschaftssekretärin gehabt hätte, dann weiß ich nicht, wie ich das durchgestanden hätte“ (Interview vom 27.10.04). Betriebsrat M.: „Ein Wahlvorstand in Bayreuth ist zur Kündigung gedrängt worden. Es hat sich keine Wahl durchführen lassen, weil die Kollegen dermaßen unter Druck gesetzt worden waren. Sie waren psychisch am Ende und konnten nicht mehr“ (Interview vom 5.11.04). Betriebsrätin D.: „Leute haben auch schon aufgegeben und sind ‚freiwillig‘ gegangen. In Karlsruhe haben sie mal so viel Angst gehabt, dass sie alles aufgegeben haben“ (Interview vom 2.6.05).

Auch andere Betriebsräte schilderten Fälle, in denen MitarbeiterInnen aufgrund des Drucks aus dem Unternehmen ausschieden. Sie berichteten von Schlafstörungen, Verlust von Selbstvertrauen, Selbstzweifel, dem Gefühl, ausgegrenzt und stigmatisiert zu werden oder von Problemen mit den Ehepartnern. In Darmstadt nahm ein Mitglied des Wahlvorstandes psychotherapeutische Behandlung in Anspruch, da ihm der Arzt depressive Selbstwertregulation aufgrund wiederholter Kränkungen im Zuge ungelöster Konflikte bedingt durch die Betriebsratswahlen bescheinigte. In zwei Filialen verloren Beschäftigte aufgrund des psychischen Drucks bis zu 10 kg Gewicht.

## **5.2. Probleme im Rahmen der alltäglichen Arbeit eines Betriebsrates**

In den 30 ausgewerteten Fragebögen bejahten alle Betriebsräte die Frage nach Behinderungen der alltäglichen Arbeit des Betriebsrates in ihrer Filiale. Elf von ihnen erlebten die Behinderungen „manchmal“, die übrigen „häufig“ oder „sehr häufig“. Aus allen Antworten ließ sich eine große Diskrepanz zwischen der Offenheit der Firmenphilosophie und der Wirklichkeit in den Filialen ablesen. Als Formen der Behinderungen wurden genannt:

- **Mangelnde Ausstattung des Betriebsrates:** „Wir werden häufig gestört, weil kein eigener Raum vorhanden ist“ (Mehrfachnennung), „Ständige Störung bei der Betriebsratssitzung, wobei die Störungen oft nichts mit dem Betriebsrat zu tun haben“ (Mehrfachnennung), „Keine passenden Räumlichkeiten“, „Reinplatzen in Betriebsratssitzung ohne Aufforderung des Eintretens“

- **Ausgrenzung oder Diskriminierung von Betriebsratsmitgliedern:** „Es wird eine negative Stimmung gegen den Betriebsrat bei der Belegschaft erzeugt“, „Man beeinflusst die Mitarbeiter“, „Betriebsräte werden als Feind bezeichnet“, „schlechtes Gerede über den Betriebsrat“, „Diskreditierung der Betriebsratsmitglieder“, „Stimmungsmache gegen Betriebsräte“, „Es werden Intrigen gegen den Betriebsrat gesponnen“, „Mobbing gegen den Betriebsrat“ (Mehrfachnennung), „Massiver, persönlicher Druck gegen Betriebsratsmitglieder, besonders in Einzelgesprächen“ (Mehrfachnennung), „Unberechtigte Abmahnungen von Betriebsratsmitgliedern“.
- **Missachtung der Mitbestimmung und Tätigkeit eines Betriebsrats:** „Keine oder teilweise schlechte Zusammenarbeit mit der Filialleitung“, „Mitbestimmung wird nicht geachtet“, „Falsche Aussagen gegenüber dem Betriebsrat von Seiten der Filialleitung“, „Druck auf den Betriebsrat bei Verhandlungen“, „Mitbestimmung des Betriebsrates wird immer wieder bestritten, verletzt oder umgangen“ (Mehrfachnennung aus allen Filialen), „Anträge der Filialleitung werden kurzfristig und zu spät gestellt“ (Mehrfachnennung aus verschiedenen Filialen), „Viele Dinge werden schnell und ohne den Betriebsrat entschieden“, „Die machen was sie wollen und fragen uns überhaupt nicht, ob wir Mitbestimmungsrecht haben“, „Entscheidungen vom Betriebsrat werden nicht ernst genommen“ (Mehrfachnennung), „Wir werden behindert, Einsicht in Gehaltslisten zu nehmen“, „Ohne Absprache werden Mitarbeiter zu Überstunden bewegt“, „Betriebsräte werden ‚versehentlich‘ aus Meetings ausgeschlossen“, „Keine Routinen. Mitbestimmung wird immer umgangen“ (Mehrfachnennung), „Verhandlungen werden abgeblockt“.
- **Mangelhafte Informationspolitik von Seiten des Unternehmens:** „Wir erhalten keine Informationen oder zu spät“ (Mehrfachnennung aus verschiedenen Filialen), „Bei Einstellungen erhält der Betriebsrat keine Bewerbungsunterlagen. Es wird ‚vergessen‘“ (Mehrfachnennung), „Gespräche zwischen Filialleitung und Betriebsrat werden geschickt verlegt oder abgesagt“.
- **Probleme mit der Freistellung und angemessenem Ersatz von Betriebsräten:** „Freistellung wird erschwert“, „Mitarbeiter werden während Betriebsratssitzungen weiter für die Arbeit eingeplant“ (Mehrfachnennung), „kein Ersatz von Betriebsratsmitgliedern während ihrer Betriebsratstätigkeit“, „Für drei Betriebsratsmitglieder mit Vollzeitstellen kommt ein JAZler für 8 Stunden“, „Es sind zu wenig Mitarbeiter in der Filiale. Wir werden deshalb häufig ‚gebeten‘, die Betriebsratssitzung ausfallen zu lassen“, „Wir bekommen zu wenig Zeit für unsere Sitzungen“ (Mehrfachnennung).

In den Experteninterviews wurde wiederum versucht, diesen Aussagen nachzugehen. Die Aussagen der Betriebsräte bestätigen auch hier die meisten o.g. Angaben.

## **Mangelnde Ausstattung des Betriebsrates**

Die materielle Ausstattung bzw. die Bereitstellung eines Betriebsratsbüros beschrieben die befragten Personen als durchgängiges Problem, was sich erst in den letzten Jahren verändert hat. Betriebsrätin J.: „Wir haben lange gebraucht, um überhaupt einen Raum und ein Telefon für den Betriebsrat zu bekommen“ (Interview vom 27.10.04). Betriebsrat H.: „Als der Betriebsrat gewählt war, wurden wir zunächst in einem Keller untergebracht. Das Zimmer war nicht abschließbar und insgesamt unzumutbar. Es hatte keinerlei Ausstattung für einen 13köpfigen Betriebsrat. Erst nachdem wir das Gewerbeaufsichtsamt eingeschaltet hatten und von den Experten Schimmelbefall festgestellt wurde und wir daraufhin mit einer Klage gedroht haben, hat das Unternehmen sich dazu bereit erklärt, ein ordentliches Büro zur Verfügung zu stellen, damit wir vernünftig arbeiten können“ (Interview vom 8.11.04).

Betriebsrätin O. erläutert den Punkt genauer: „Es gab anfangs überhaupt keine Strukturen und wir leisteten richtige Pionierarbeit. Jetzt haben wir zu einem großen Teil Büros. Auch das gab es lange nicht. Ich habe im Vorzimmer der Herrentoilette angefangen mit einem Stuhl, den ich aus der Küche genommen hatte. Wir hatten am Anfang weder einen Raum noch einen PC. Eine richtige Bürostruktur haben wir erst nach und nach durchgesetzt. Neue Betriebsratskollegen erhalten heute ein Büro und einen PC. Sie kriegen Unterlagen, Bücher und dürfen Seminare besuchen. Das ist heute geregelt, mag das Büro auch klein sein und ohne Fenster und manchmal früher oder erst später bereit gestellt wer-



den. Im Prinzip funktioniert das aber jetzt und ist grundsätzlich geklärt. Das ist ein wahnsinniger Erfolg“ (Interview vom 27.10.04).

### **Ausgrenzung oder Diskriminierung von Betriebsratsmitgliedern**

Die interviewten Betriebsräte berichteten von vielfältigen Formen der Ausgrenzung und Diskriminierung: Nichtbeachtung, Redeverbot, Drohungen, schlechte Beurteilung, Abmahnungen bis hin zu vermuteter Gehaltsdiskriminierung oder der Einschränkung von Karrierechancen.

Betriebsrätin J.: „Betriebsratsarbeit in meiner Filiale war nie einfach. Manchmal werden Betriebsräte direkt angegriffen. (...) Mit Angriffen meine ich folgendes: Als ich vor ein paar Jahren Betriebsrätin wurde, hat man mir gesagt, dass ich H&M lediglich Steine in den Weg legen und alles kaputt machen würde. Wörtlich hieß es: ‚Du bist eine Gefahr.‘ Das geschah immer ohne Zeugen. Ich bekam auch einfach die Tür vor der Nase zugeknallt. Meine Filialleiterin ist manchmal mitten im Gespräch aufgestanden und gegangen, wenn ich den Raum betrat. (...) Ich wurde plötzlich nicht mehr als richtige Mitarbeiterin angesehen, sondern als Gefahr für die Filiale, weil ich das Interesse der Beschäftigten vertrat oder weil ich versucht habe, irgendetwas gegen die Filialleitung durchzusetzen. Dabei war es ganz egal, um welches Thema es sich handelte: Überstunden, Personalverschiebung oder Kündigungen. Zuvor war es beispielsweise üblich, dass Mitarbeiter sehr kurzfristig, etwa eine Stunde vorher, zum Arbeiten in die Filiale bestellt wurden. Das haben wir als Betriebsrat gestoppt. Wir haben ihnen klar gemacht, dass das nicht in Ordnung ist. Wir haben einen Manteltarifvertrag, und die Leute haben ein Recht darauf, ihre Arbeitsplanung im Voraus zu kennen. Daran muss sich der Arbeitgeber halten“ (Interview vom 27.10.04).

Betriebsrätin I.: „Es wird anderen Führungskräften verboten, sich mit mir zu unterhalten. Schon gar nicht privat. Es wird ihnen Redeverbot auferlegt. Wörtlich heißt es, dass sie mit allen reden können, aber nicht mit Leuten vom Betriebsrat und schon gar nicht mit mir. Ich bin in deren Augen ganz besonders gefährlich. Dabei werden Begriffe benutzt wie: ‚Die ist doch der Feind‘, ‚Pass auf‘ oder ‚Die ist echt gefährlich‘. Dass man mir dabei ins Gesicht lügt und ich hinter meinem Rücken als Feind bezeichnet werde, finde ich sehr beleidigend. Eine Kollegin aus unserem Betriebsrat arbeitet im Bereich Dekoration und Warenaufbau. Diese Kollegen gehören bei H&M gewissermaßen zum Führungsteam. Sie haben ihre direkten Vorgesetzten nicht in der Filiale, sondern in Hamburg, da der Bereich zentral organisiert ist. Als sie Betriebsrätin wurde, wurde ihr nahegelegt, dass sie sich entscheiden müsse: entweder ihre Betriebsratsstätigkeit oder Führungsteam. Sie hatte vorher als Verkäuferin gearbeitet und sich intern fortbilden lassen. Es wurden Überlegungen angestellt, ob sie nicht wieder zurück in den Verkauf gehen könnte, falls sie ihre Betriebsratsstätigkeit nicht aufgibt. So etwas läuft immer in Gesprächen ab, in denen sonst niemand dabei ist. Da die Visual Merchandiser keinen speziellen Vertrag für ihre tatsächliche Tätigkeit haben, wäre eine Rückstufung zur Verkäuferin auch möglich. Dadurch ist es leichter damit zu drohen. Es ist unglaublich, aber diese Zurückstufungen werden eindeutig angedroht: ‚Wenn es dir zu viel ist, kannst du jederzeit wieder zurück in den Verkauf‘“ (Interview vom 27.10.04).

Betriebsrätin C.: „Als ich Betriebsrätin wurde, habe ich plötzlich eine Schicht zwischen 16.00 Uhr und 20.00 Uhr bekommen. Da ich alleinerziehend war, war das für mich unmöglich. Wo sollte denn mein Kind in der Zeit hin? Ich habe mein Kind deshalb mehrfach in die Filiale mitgenommen. Nachdem ich das einige Male gemacht hatte, bekam ich wieder eine andere Schicht“ (Interview vom 1.7.05).

Betriebsrat H. berichtet über seiner Meinung nach ungerechtfertigte Abmahnungen: „Als Mitglied des Gesamtbetriebsrates ist eigentlich klar, dass ich meiner Arbeit als Dekorateur nicht in vollem Umfang Folge leisten kann. Es gab deshalb auch ein Gespräch mit meiner Area-Dekorateurin und meinem Filialleiter, in dem sie das Problem benannt hat: Sie könne ja nun nicht mehr mit mir planen und würde mich deshalb gerne flexibel in anderen Filialen einsetzen. Es wurde vereinbart, dass ich hinsichtlich der Planungssicherheit eine Monatsplanung verschicke, aus der zu ersehen ist, wann ich da bin. Trotz wiederholter Klärung erhielt ich hierzu bereits zwei Abmahnungen“ (Interview vom 8.11.04).

Betriebsrätin J. berichtet über eine ihrer Ansicht nach erfolgte Gehaltsdiskriminierung: „Einmal pro Jahr verteilte das Unternehmen sogenannte übertarifliche Gehaltserhöhungen. Nach einem Jahr als Betriebsrätin wurde ich nicht mehr zum Gehaltsgespräch eingeladen, was ungewöhnlich war. Die Geschäftsleitung wünscht normalerweise selbst, dass regelmäßig ein Gehaltsgespräch geführt wird. Vorher findet in der Regel ein Feedbackgespräch statt, in dem die Arbeitsleistung bewertet wird. Sie haben dafür ein Anforderungsprofil und man gleicht das zusammen ab. Bei mir hieß es aber plötzlich: ‚Du bekommst keine Gehaltserhöhung, weil du deine Leistung nicht mehr gebracht hast und stattdessen ständig für den Betriebsrat unterwegs bist‘“ (Interview vom 27.10.05). Betriebsrätin P.: „In unserer Filiale haben alle Betriebsratsmitglieder, bis auf eine, keine übertarifliche Gehaltserhöhungen mehr bekommen, seit sie im Gremium tätig waren“ (Interview vom 1.7.05).

Die Möglichkeit zugleich Betriebsrat und Führungskraft zu sein und die Frage, wie diese Doppelrolle einzuschätzen ist, war einer der wenigen Punkte, die die interviewten Betriebsräte unterschiedlich bewerteten. Dies scheint darauf hinzuweisen, dass im Unternehmen sehr unterschiedliche Handlungsmuster zum Tragen kommen. Zum einen gab es Aussagen wie die der Betriebsrätin J., demnach sich Betriebsräte entscheiden sollten, zu welcher ‚Seite‘ sie gehören. Sie fügt dem hinzu: „Zusätzlich ist klar, dass man dich als Letztes fragt, ob Du aufsteigen möchtest. Du hast keine Chance dazu.“ (ebenda). Andere hingegen beschrieben dies als einen Prozess, in dem dies heute alltäglicher erscheint. Betriebsrätin O.: „Ich war ursprünglich eine Dreitagesaushilfe zum Auspacken während der Eröffnung der Filiale. Danach wurde ich eine feste Aushilfe, dann Stundenlöhnerin ohne feste Wochenstundenzahl auf Abruf und ohne festes Gehalt. Später wurde ich Vollzeitbeschäftigte und habe als solche mitgeholfen, einen Betriebsrat zu gründen. Da haben sie mir angeboten, den Filialassistenten zu vertreten und Abteilungsleiterin zu werden. Ich habe zugesagt, woraufhin sie mir sagten, dass ich dafür aber mein Betriebsratsamt niederlegen müsse. Das fand ich empörend und unseriös. Ich habe ihnen geantwortet, dass ich mich nicht kaufen lasse. Entweder schätzt man meine Arbeit oder sie könnten gleich wieder gehen. Das fanden sie hart, haben es aber akzeptiert. Plötzlich war ich also Filialassistentin und GBR-Abgesandte zugleich. Das gab natürlich einen Aufschrei, denn damals gab es noch keinen Filialassistenten im GBR. Das war für das Unternehmen unglaublich, dass ich als sogenannte Führungskraft nach meinem eigenen Verständnis zuerst Betriebsrätin war. Heute ist das normal. Es gibt heute viele Displayer, Kassenverantwortliche oder Abteilungsleiter, die auch Betriebsräte sind. Früher durfte das vom Unternehmen aus nicht sein“ (Interview vom 27.10.05). Wiederum andere beschrieben Karriere als Möglichkeit der Verhaltensbeeinflussung von Betriebsräten. Betriebsrätin B.: „Wenn man dich kaufen will, kannst du Karriere machen. Das würde ich nach meiner Erfahrung auch von anderen Filialen behaupten“ (Interview vom 2.6.05). Betriebsrätin I.: „Andererseits gibt es auch Führungskräfte in den Betriebsräten. Es ist für das Unternehmen immer schön, auch Führungskräfte im Betriebsrat zu haben, weil sich das H&M-Gen bei einigen Leuten gut einpflanzen lässt, um sie bewusst zu beeinflussen. Das sind auch Streitpunkte innerhalb unseres Gremiums, da man merkt, dass einige zum Führungsteam gehören oder gehören möchten. Es ist eine bewusste Entscheidung des Unternehmens diese Leute zu fördern, um vielleicht irgendwann eine undichte Stelle im Betriebsrat zu haben. Oder sie hoffen, dass, wenn man Leute durch Beförderung abzieht, keine mehr in den Betriebsrat nachrücken und dieser sich dann sofort oder nach und nach auflöst“ (Interview vom 27.10.04). Betriebsrat M.: „Ich weiß von einer Kollegin, der man einen neuen Posten angeboten hat und die außertariflich weggelobt wurde. Hinterher musste sie allerdings Schichtarbeit und vieles andere machen. Dort gab es keinen Betriebsrat und sie war der Willkür der Filialleitung ausgesetzt“ (Interview vom 5.11.04).

## **Missachtung der Mitbestimmung und mangelhafte Informationspolitik von Seiten des Unternehmens**

Die interviewten Betriebsräte bestätigten zumeist die Schwierigkeiten bei der Durchsetzung ihrer Mitbestimmungs- und Informationsrechte. Zusätzlich zu den in den Fragebögen gemachten Aussagen betonten sie insbesondere Probleme hinsichtlich der Personaleinsatzpläne. Betriebsrat H.: „Bis heute wird uns oftmals die Einsicht in Wochenpläne und Personaleinsatzpläne verweigert. Die Einsatzpläne

erhalten wir immer nur nach Aufforderung. Es kommt auch vor, dass Pläne, die wir abgesehnet haben, einfach einseitig verändert werden oder dass kein Ersatz gestellt wird, wenn beispielsweise jemand krank wird. Wenn wir dann um Ersatz bitten, wird nicht reagiert. Es wird argumentiert, dass bei Erkrankung von Kollegen eben die flexiblen Arbeitskräfte von heute auf morgen eingeplant werden. Das ist dann ‚halt notwendig‘ und wir werden nicht gefragt. Diese Politik kommt direkt aus Hamburg, da dort die Losung ausgegeben wird, dass Betriebsräte diesbezüglich keine Mitbestimmung haben. Dagegen gehen wir gerade gerichtlich an, um unser Recht einzuklagen“ (Interview vom 8.11.04).

Die meisten Betriebsräte betonten in den Interviews die schlechte Informationspolitik und die zumeist schwierige Kommunikation in ihren Filialen. Betriebsrat H.: „Behinderung bestand auch im kommunikativen Bereich. Man hat sich geweigert mit uns zusammen zu arbeiten und mit uns zu verhandeln. Unsere Area-Managerin, die wir als unsere Ansprechpartnerin gesehen haben, hat immer andere Filialleiter vorgeschickt, die dann sogenannte Gesprächsautorisierte waren. Diese durften aber keine verbindlichen Zusagen machen, und wir konnten deshalb auch nie verbindlich arbeiten“ (Interview vom 8.11.04). Betriebsrätin G.: „Wir erhalten Informationen, die wir benötigen und die uns zustehen, weder pünktlich noch in vollem Umfang. Dadurch können wir oft gar nicht handeln, da die Dinge immer schon im Vorhinein fest stehen und angeblich immer ganz schnell gehen müssen. Wir werden vor vollendete Tatsachen gestellt und manchmal sogar angelogen. Man will nicht wahrhaben, dass wir in manchen Bereichen Mitbestimmungsrecht haben. Sie wollen alleine regieren und sich nicht in die Karten schauen lassen. Andere haben da nichts zu suchen“ (Interview vom 8.11.04). Betriebsrätin I.: „Wir bekommen keine Informationen von der Filialleitung. Sie sagen zwar: ‚Wenn ihr Probleme habt, könnt ihr immer gerne mit uns reden und zu uns kommen.‘ Aber das ist ein Witz“ (Interview vom 27.10.04).

Verdi-Sekretärin Malene Volkers: „Sie haben eine Heidenangst davor, dass irgend jemand wirklich Einblick in das Unternehmen bekommt. Arbeitnehmervertreter haben gewisse Rechte und fordern das hier auch ein. Bereits das ist ihnen aber schon unangenehm. Noch schlimmer ist es, wenn sogenannte Externe wie Gewerkschafter kommen und auch noch was wollen. Sie wollen sich nicht in die Karten blicken lassen, sondern haben Angst vor Mitbestimmung und Mitspracherechten“ (Interview vom 27.10.04).

Einige der befragten Betriebsräte begründeten diese Schwierigkeiten nicht mit der Unternehmenspolitik, sondern mit dem mangelnden Informationsstand der Filialleitungen. Betriebsrat H.: „Wir machen Betriebsratsarbeit erst seit 2003. Wir kennen aber inzwischen unsere Rechte und haben deshalb schon viel erreicht. Wir kämpfen gegen die **Unwissenheit und mangelnden Kenntnisse** unserer Filialleiter, die nicht genau wissen, für was Betriebsräte eigentlich da sind. Bezeichnenderweise steht in keinem mir bekannten Filialleiterbüro ein Betriebsverfassungsgesetz. Bei jedem Problem ruft die Filialleitung in Hamburg an und fragt nach. Vertrauen entsteht so nicht“ (Interview vom 8.11.04). Betriebsrätin C.: „Seit ich Betriebsrätin bin, erlebe ich die vierte Filialleitung. Sie wechselten fast jedes halbe Jahr. Da fängt man immer wieder von Neuem an die Mitbestimmungsrechte zu erklären. Das ist sehr ermüdend und anstrengend, jedes Mal aufs Neue seine Rechte durchzusetzen und ihnen das quasi beizubringen. Sie können nicht so schalten und walten wie in anderen Filialen. Hier müssen sie sich mit einem Betriebsrat auseinandersetzen. Das ist eine Erfahrung für uns und für sie“ (Interview vom 27.10.04).

Ein Großteil der befragten Betriebsräte sieht die Vorgabe im Leitfaden des Unternehmens, demzufolge Filialleiter eine „vertiefte Schulung zum Betriebsverfassungsgesetz“ erhalten und Betriebsräten „ständig informieren und einbeziehen“ (H&M 2005b) sollen, nicht umgesetzt.

## **Probleme mit der Freistellung und angemessenem Ersatz von Betriebsräten**

Das Problem personeller Unterbesetzung wirkt sich auch auf die alltägliche Arbeit des Betriebsrats aus. In den Interviews berichteten die Betriebsräte, dass bei Ausfallzeiten von Betriebsräten nicht genügend Personal als Ersatz gestellt wird. Verantwortlich für die daraus folgende Mehrarbeit von Kollegen erscheint dann nicht das Unternehmen, sondern die Betriebsräte. Betriebsrat H.: „Ausfallzeiten der Betriebsräte wurden und werden zum Teil immer noch nicht ersetzt. Im Gegenteil, damit wird Stim-

mung geschürt. Das ändert sich jetzt langsam in manchen Filialen, aber immer noch nicht überall. Kollegen sind dann logischerweise sauer. Einer Dekorateurin in meinem Filiale wurde bspw. gesagt: ‚Es gibt Mitarbeiter, die nicht wissen, was ihre eigentliche Arbeit ist. Deshalb musst du Mehrarbeit leisten.‘ Oder uns wird gesagt: ‚Für die Betriebsratsarbeit seid ihr nicht eingestellt worden, deshalb fehlt eure Arbeit und andere müssen das nun für euch tun‘ (Interview vom 8.11.04). Betriebsrätin I.: „Als blauäugiger Mensch kann man rausgehen und sagen: alles bestens. Wenn man aber täglich als Betriebsrat bei H&M arbeitet, dann ist es doch nicht so toll. Das, was vom Unternehmen in seinen 7 Säulen als Offenheit und Direktheit selbst formuliert wird, wird nicht eingehalten. Vieles wird nicht direkt gesagt, man hört das über andere, z.B. dass es nicht in Ordnung sei, dass man abwesend ist und zu GBR-Sitzungen oder anderen Seminaren fährt. Zwischen uns scheint es zuckersüß und wahnsinnig freundlich. Es geschieht alles nur hinten herum. Das kann ich persönlich überhaupt nicht leiden. (...) Ich erscheine als Belastung für meine Kollegen, weil ich oft nicht da bin. Es wird dann gesagt: Die trinken sowieso nur Kaffee. (...) Es wird oft der Wunsch an den Betriebsrat herangetragen, die Sitzung ausfallen zu lassen oder zu kürzen, weil angeblich nicht genug Personal da ist. Oft klappt das sogar. Dann ist ein Betriebsrat nicht da, weil er oder sie z.B. Fenster dekorieren muss. (...) Wenn keine entsprechende Gegenwehr geleistet wird, und alle das akzeptieren und dem Druck nicht Stand halten, ist das wunderbar für das Unternehmen“ (Interview vom 27.10.04). Betriebsrätin J.: „Es ist viel schwieriger sich gegen Kollegen zu wehren. Ich bin als Betriebsrätin oft in unterschiedlichen Gremien unterwegs. Dadurch erhalte ich persönlich Kritik von Mitarbeitern, die zu mir sagen: ‚Du bist ja nicht da. Wir müssen für dich die Arbeit machen. Wo bist du denn überhaupt?‘ Dadurch entsteht eine schlechte Stimmung. H&M sagt, dass Betriebsräte ersetzt werden, wenn dafür Bedarf ist. D.h. wenn die Filialeitung keinen Bedarf sieht, ersetzt er oder sie Betriebsräte nicht. Dann müssen die anderen Beschäftigten meine Arbeit mitmachen. Als Kollege wirst du dann sauer: ‚Mensch, ich mache dauernd deine Arbeit. Das ist hart und nervt.‘ Es ist dann schwer zu vermitteln, was die Arbeit des Betriebsrates bedeutet und du stehst doof da. Insbesondere junge Leute sagen oft, dass sie ein Betriebsrat nicht interessiert. Die meisten älteren verstehen es besser und finden es wichtig. Junge Mitarbeiter, Stundenlöhner oder JAZler aber sagen: ‚Wofür muss ich die Arbeit machen.‘ Die Fluktuation ist hoch. Viele kommen mit der Idee: ‚Ich jobbe hier ein Jahr, dann gehe ich.‘ Die haben oft kein Verständnis. Klarer ist das für Festangestellte. Da entsteht auch Vertrauen“ (Interview vom 27.10.04).

### **Persönliche Auswirkungen für die Betriebsräte**

Persönliche Auswirkungen für die Betriebsräte aufgrund der geschilderten Probleme wurden bereits zuvor beschrieben: der Verlust von Selbstvertrauen, Ansteigen von Selbstzweifeln, das Gefühl ausgegrenzt und stigmatisiert zu werden, ‚freiwilliges‘ Ausscheiden aus dem Unternehmen u.ä.. Interessanterweise bewirkte die Politik des Unternehmens nach Einschätzung der Verdi-Sekretärin Malene Volkers jedoch auch genau das Gegenteil: „Ich habe selten einen so selbstbewussten, dynamischen und kreativen Gesamtbetriebsrat erlebt. Die Kollegen wissen, warum sie diese Arbeit machen. Sie haben ihre Rechte zumeist gegen Demütigungen, zahlreiche Widerstände und Behinderungen erkämpft“ (Interview vom 5.11.04). Ähnliches formuliert auch Betriebsrätin J.: „Die Kollegen erleben unsere Arbeit als sehr wichtig und sehr gut. Ich habe eine tolle Erfahrung gemacht, weil die Leute Mut bekommen haben, nachdem sie gesehen haben, wie sich der Betriebsrat durchsetzt. Auf Betriebsversammlungen habe ich die Probleme geschildert, aber auch gesagt, was wir bisher erreicht haben und noch erreichen wollen. Deshalb haben die Angriffe des Unternehmens für mich eher das Gegenteil bewirkt. Die Leute mochten mich sehr und das war eine tolle Erfahrung“ (Interview vom 27.11.04).

## **5.3. Gründung eines Gesamtbetriebsrates und die Initiative zur Organisierung von Filialen**

Nach Anregung eines Treffens mit Beschäftigten von IKEA wurde im Januar 1999 der erste Gesamtbetriebsrat von H&M gegründet. Er bestand zunächst aus neun Gründungsmitgliedern aus lediglich

acht Betriebsräten. Aus Sicht der Betriebsräte war jedoch bereits die Existenz eines Gremiums, das die Unternehmenspolitik hinterfragte, für das Unternehmen bedrohlich und führte dazu, dass jedes Recht Stück für Stück erkämpft werden musste. Betriebsrätin O.: „Wir waren zuerst gar nicht professionell und wussten nicht viel über die Arbeit oder die Rechte eines Betriebsrates oder Gesamtbetriebsrates. Aber wir waren ein sehr ernsthaftes Gremium, das die Mitarbeiter vertreten wollte und alles hinterfragt hat. Schon dadurch haben wir schon nicht so verhalten, wie es sich die Geschäftsleitung gewünscht hat. Dass wir Informationen gefordert haben, die sie nicht herausgeben wollten, war für die Geschäftsleitung schwierig. Wir mussten immer wieder mit der Einigungsstelle drohen, wenn die Geschäftsleitung ihren Pflichten, wie beispielsweise die Bereitstellung von Informationen im Wirtschaftsausschuss, nicht nachkam. Sie sagten uns: ‚Jahresbilanzen machen wir gar nicht und deshalb können wir sie euch nicht geben. Wir können euch aber ein paar Informationen zusammenstellen.‘ Wir haben uns jedoch nicht einschüchtern lassen. Von einem Seminar wusste ich, dass das Unternehmen dazu verpflichtet ist, und wir haben damit gedroht, dies im Zweifelsfall rechtlich einzufordern. Solche Androhungen haben meistens gereicht, dass die Geschäftsleitung eingelenkt hat. Wir mussten aber um jeden Zentimeter Information kämpfen und kämpfen bis heute darum, Informationen im Wirtschaftsausschuss zu erhalten“ (Interview vom 27.10.04).

Auch andere Mitglieder des Gesamtbetriebsrates betonen die Schwierigkeit, vom Unternehmen angemessene Informationen zu erhalten. Betriebsrätin G.: „Wir haben das Problem im Wirtschaftsausschuss, dass wir zu wenig Informationen erhalten. Besonders betrifft dies die Planungsphase. Wir kämpfen bis heute darum, mit einbezogen zu werden. Als H&M in Deutschland die Filialen von GAP gekauft hat, hieß es noch kurz zuvor, dass es keine Betriebsänderung geben wird. Wir erfuhren von der Akquisition wie alle Mitarbeiter. Sie sagten uns auch, dass der Kauf keine Auswirkungen auf bestehende Filialen haben wird. In München und anderen Städten wurden dann aber Filialen geschlossen, die neben den ursprünglichen Filialen von GAP lagen“ (Interview vom 8.11.04). Malene Volkers: „H&M behauptet gegenüber dem Wirtschaftsausschuss, dass viele Kennzahlen wie z.B. die Produktivität eines jeden Mitarbeiters, Umsätze, Personalkosten, etc., die dem Wirtschaftsausschuss zustehen, für Deutschland einfach nicht existieren. Das ist natürlich Unsinn, und es scheint vielmehr, dass da ein Spiel mit dem Wirtschaftsausschuss getrieben wird. Alle diese Kennziffern werden auch für Deutschland erstellt. Sie sperren sich schlichtweg“ (Interview vom 5.11.04).

## **Initiative zur Organisierung von Filialen**

Im Jahr 2003 entwickelte der Gesamtbetriebsrat ein neues, auch für andere Unternehmen beispielhaftes Konzept zur Organisierung von Filialen, was zur Folge hatte, dass Neugründungen von Betriebsräten in den letzten Jahren sprunghaft angestiegen sind.

Der Gesamtbetriebsrat nutzte eine Möglichkeit, die die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 bot, um aktiv zu werden. Gemäß § 17 BetrVG ist es einem Gesamt- oder Konzernbetriebsrat möglich, in einem Betrieb, in dem kein Betriebsrat existiert, einen Wahlvorstand zu bestellen und auf diesem Weg eine Betriebsratswahl einzuleiten. Es wird dadurch möglich, dass Beauftragte eines GBR vor Ort tätig werden und Kandidaten suchen, die für einen Wahlvorstand in Frage kämen. Der Gesamtbetriebsrat von H&M ernannte inzwischen 27 Abgesandte, die bundesweit einzelne Filialen besuchen und Kollegen über ihre Rechte informieren. Diese Beauftragten agieren als eine Art Paten für die KollegInnen, um sie bei den Vorbereitungen einer Wahl zu unterstützen und zu begleiten.

Branchenweit wird diese Möglichkeit noch selten genutzt, was über das Unternehmen H&M hinaus jedoch von organisationspolitischer Bedeutung sein könnte. Verdi-Sekretärin Malene Volkers über die Besonderheit von H&M: „Vergleichbar kenne ich keinen anderen GBR, der das so macht. Die meisten trauen sich da nicht ran. Es ist eine gehörige Portion Selbstbewusstsein nötig, in eine Filiale zu gehen und zu sagen: ‚Ich bin Abgesandte des GBR und will heute im Aufenthaltsraum mit den Leuten reden.‘ Die meisten sind ja auch zuerst rausgeworfen worden, aber das hat sie nicht gestört. Sie haben es ein-

fach ausprobiert. Auch das hängt damit zusammen, dass die Kollegen wissen, warum sie da sind, und dass sie ihre Rechte so hart erkämpfen mussten“ (Interview vom 5.11.04).

### **Betriebsrätin C.:**

Vor einem Jahr haben wir verstärkt eine Unterstützungsstruktur geschaffen. Man hat zuvor immer wieder gehört, dass sehr viele Wahlvorstände zerschlagen worden sind. Wenn das passiert, gibt es gar nichts mehr. Dann findet auch keine Betriebsratsgründung mehr statt. Die Leute sind völlig verunsichert und demotiviert. Ehemalige Wahlvorstände haben auch keinen Kündigungsschutz und gehen von selbst oder verschwinden nach einiger Zeit. Man wird sie los.

Das ist so häufig aufgetreten, dass wir gesagt haben: Da muss etwas passieren. Wir können nicht zulassen, dass Leute so unter Druck gesetzt werden. Die Kollegen brauchen Hilfe. Sie benötigen eine Struktur, an die sie sich wenden können, jemanden, der sich mit H&M auskennt. Verdi ist ja ganz okay, aber sie haben speziell über diese Methoden keine Ahnung. Manche Verdi-Sekretäre haben auch keine Lust oder Zeit, das zu erklären. Deswegen haben wir uns selbst dazu bereit erklärt, so eine Unterstützungsstruktur zu schaffen.

Wir haben Leute in Filialen angesprochen, haben unsere Visitenkarten dagelassen und handeln als Kontaktpersonen in unserer Area. Die Kollegen rufen an, vielleicht nicht gleich, aber irgendwann. Kontakt bekommen wir auch durch Mund-zu-Mund-Propaganda, wenn die Visitenkarten an andere weitergegeben werden. Ich habe mich auch privat mit Leuten nach der Arbeit zum Bier getroffen und hatte natürlich immer die Visitenkarten dabei.

Ich hatte mich auch freiwillig schon als Unterstützerin für neue Filialen gemeldet. Da machte ich dann für eine Weile die Kasse. Dadurch gelang es mir die Belegschaft zu interessieren und ich verteilte die Visitenkarten des GBR. Seitdem wurde mir allerdings der Job als Unterstützerin vom Unternehmen nicht mehr angeboten, weil sie es mitbekommen haben. Als einmal unsere Area-Managerin zu einem Meeting dazukam, haben sie mich gleich erkannt und gewusst, dass ich eine Betriebsrätin bin. Danach wurde vom Filialleiter verstärkt ein Auge auf mich geworfen. Er versuchte herauszufinden, wie ich mich fühle. Er hat auch versucht, mir alles recht zu machen und war dabei sehr unsicher.

Interview vom 27.10.04

### **Vorgehen der GBR-Beauftragten in den Filialen**

Die Abgesandten haben sich zur Aufgabe gemacht, betriebsratsfreie Filialen zu besuchen. Mit oder ohne vorherige Ansprechpartner sehen sie sich zunächst an, welchen Eindruck die Filiale, die Sozialräume oder das Lager machen, um dadurch erste Rückschlüsse zu ziehen (s. Kasten weiter unten). Sie sprechen mit MitarbeiterInnen und versuchen, etwas über ihre Probleme zu erfahren. Beschäftigte, die sich als Wahlvorstand aufstellen lassen, sollen auf diesem Weg nicht allein gelassen, sondern vom ersten Moment an begleitet werden. Betriebsrätin O.: „Der GBR soll die Kollegen sofort auffangen. Sie erhalten Infomaterial und es wird ihnen gesagt, wo sie anrufen können, um weitere Infos zu erhalten und wie sie Seminare besuchen können. Sie erfahren durch uns, dass es ein Netzwerk gibt und sie durch entsprechende Ansprechpartner unter den Betriebsratskollegen und der Gewerkschaftssekretäre Unterstützung bekommen können. (...) Es gibt Abgesandte, die sehr offensiv und aktiv sind. Eine fährt zum Beispiel jeden Montag los. Sie sagt nicht wohin, damit die Filialen nicht vorgewarnt werden können. Andere sind dagegen unsicherer, wie sie die Aufgabe wahrnehmen oder die Leute ansprechen sollen. Wir organisieren deshalb einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch, um das effektiver zu gestalten. Es gibt inzwischen sogar ein sogenanntes Frankfurter Modell zur Vorgehensweise. Da wird eine Filialleiterin mitgenommen, die als Ansprechpartnerin für andere Filialleiter fungiert. Das soll ihnen

helfen, da sie ja auch nicht wissen, was auf sie zukommt. Bevor sie damit anfangen, Leute unter Druck zu setzen, sollen sie erfahren, dass das alles okay ist. Es wird ihnen eine Filialleiterin an die Seite gestellt, die ihnen die Angst nehmen soll“ (Interview vom 27.10.04). Betriebsrätin G.: „Wir wollen alle Mitarbeiter ansprechen. Deshalb gehen wir, wenn möglich, immer mit einer weiblichen und einer männlichen Person in die Filialen und teilen uns dann innerhalb des Ladens auf. Frauen gehen eher zu den weiblichen Beschäftigten und erkundigen sich nach Problemen mit der Kinderabsicherung und dem gesamten Bereich von Kind-Mutter-Familie. (...) Wir helfen auch in der Filiale mit, damit die Mitarbeiter nicht in Zeitdruck geraten, wenn sie mit uns sprechen. (...) Den Erfahrungsaustausch zwischen uns nutzen wir, um uns weiter zu entwickeln und um aus diesen Besuchen zu lernen. Wir wollen das gemeinschaftlich machen, damit alle Abgesandten den gleichen Wissensstand haben“ (Interview vom 1.7.05).

Zur Unterstützung erstellte der GBR gemeinsam mit Verdi ein Informationsblatt, welches die Abgesandten bei den Besuchen verteilen. Nach Gründung eines Betriebsrates erhalten die neuen Betriebsratskollegen ein „Betriebsräte-Startpaket“, das die ersten Schritte des neuen Gremiums erleichtern soll. Im Informationsblatt wird das Unternehmen in die Pflicht genommen, das ernst zu nehmen, was von ihm selbst formuliert wird: „optimale Bedingungen des Arbeitsplatzes“, „Chancengleichheit“, „sinnvolle Arbeitszeiten“ und andere Slogans. Verdi-Sekretärin Malene Volkers: „Hier versucht H&M allerdings wieder gegen Arbeitnehmervertreter und Gewerkschaften zu operieren. Sie haben das Faltblatt rechtlich prüfen lassen und stehen auf dem Standpunkt, dass ein Gremium wie der GBR oder auch Verdi nicht werben darf. Sie werden deshalb wahrscheinlich mit einer Unterlassungsklage gegen uns vorgehen. Das zeigt wieder, dass sie mit allen Mitteln versuchen, die Gewerkschaft draußen zu halten, obwohl sie genau wissen, dass dieser Schneeball ins Rollen gekommen und nicht zu stoppen ist“ (Interview vom 5.11.04).

### **Erfahrungen einer GBR-Beauftragten**

Inzwischen bin ich Betriebsrätin und habe in diesem Jahr bereits geholfen, in anderen Filialen einen Betriebsrat zu gründen. Einmal traf ich dabei sogar meine alte Filialleiterin, mit der wir bei der Gründung des Betriebsrates in unserer Filiale große Probleme hatten. Die Bombe explodierte dort sofort. Sie wollte mich mehrfach rausschmeißen, und es ging alles schief. Die Situation war die, dass ich als Beauftragte des GBR und Unterstützerin des Wahlvorstands in die andere Filiale gegangen bin – gleich in der Frühe. Sie haben dort eine Sicherheitstür, die von innen aufgeschlossen werden muss. Ich hatte schon befürchtet, dass die Filialleiterin mir gar nicht aufschließt und hatte deshalb mit meiner Kollegin, die dort den Wahlvorstand mitinitiiert hat, ausgemacht, dass sie sofort aufmachen soll, wenn ich da bin. So ist es dann auch abgelaufen. Sie hat den Knopf gedrückt, und ich war drin. Da kam die Filialleiterin allerdings auch schon angerannt. Sie schrie sofort, so dass ein normales Gespräch gar nicht möglich war: ‚Mach, dass du rauskommst. Du darfst hier gar nicht sein. Ich will dich hier nicht sehen‘ usw. Ich konnte allerdings gar nicht mehr raus, da die Tür schon hinter mir zugegangen war. Ich habe dann schwer geschluckt und gedacht: Nein, ich bleibe jetzt hier, gehe ins Büro und hole mir einen Kaffee. Wir können das bereden und zusammen verkünden, dass ein Wahlvorstand gegründet wird. Wir sind zusammen ins Büro gegangen, wo sie direkt die Geschäftsleitung angerufen hat. Dabei hat sie ihre Beruhigungstropfen vor mir eingenommen. Ich musste mich zuerst mit der Geschäftsleitung, daraufhin mit meiner GBR-Vorsitzenden und dann wieder mit der Geschäftsleitung auseinandersetzen. Währenddessen schrie die Filialleiterin immer noch herum. Ich habe versucht sie zu beruhigen. Dann hat die Geschäftsleitung sie beruhigt. Sie ist letztlich auf mich zugegangen und hat sich für ihr Verhalten vor den Mitarbeitern entschuldigt. Ich habe die Entschuldigung angenommen.

Sie wollte jedoch zu diesem Zeitpunkt kein Meeting haben. Am nächsten Tag ging das Spiel aber wieder von vorne los. Ich ging rein, sie schrie herum. Wir haben versucht, ihr zu erklären, dass wir

nur da seien, um den Wahlvorstand in dieser Zeit zu unterstützen. Wir haben erklärt, dass wir auch den Verdi-Sekretär eingeladen haben. Der Sekretär kam und sie hat versucht, mich vor seinen Augen aus dem Büro zu werfen. Aber er hat ihr meine Rechte erklärt und ihr gesagt, dass sie sich mit der Situation abfinden müsse.

Am dritten Tag kam dann ein hohes Tier aus Hamburg angereist, um ein Gespräch zwischen ihr und mir zu ermöglichen und Diskrepanzen auszuräumen. Ich war gerne bereit dazu, allerdings nur mit einer Protokollführerin von mir. Da waren sie wieder erschrocken: ‚Warum haben Sie denn kein Vertrauen?‘ Ich habe die Protokollführerin aber trotzdem mitgenommen. Es war dann aber genau wie an all den anderen Tage zuvor. Wir haben uns Dinge an den Kopf geworfen. Ich habe ihr gesagt, dass sie unprofessionell und aggressiv sei. Sie hat mir Hinterhältigkeit vorgeworfen. Ich würde sie seit Jahren verfolgen und das sollte ich sein lassen. Lauer solche Sachen. Wir sind dadurch zu gar nichts gekommen.

Wir haben dann beide beteuert, das Ganze ruhig ablaufen zu lassen. Am nächsten Tag fanden allerdings sofort Kritikgespräche mit den Wahlvorständen statt, die nun aus Sicht der Filialleiterin plötzlich ‚schwierige Mitarbeiter‘ waren. Diese Gespräche waren immer Einzelgespräche zwischen einer Mitarbeiterin und der Filialleiterin. Dabei wurde die Kompetenz der Wahlvorstände angezweifelt. Die Gespräche fanden nach der Schicht der Wahlvorstände statt. Sie waren bereits nach Hause gegangen und wurden von der Filialleitung angerufen, dass sie für dieses Gespräch wieder zurückkommen sollten.

Die Filialleiterin zweifelte bereits nach drei Tagen daran, dass die Wahl mit rechten Dingen zugehe. Das Wort Korruption ist dabei gefallen. Sie erklärte den Wahlvorständen, dass ich die falsche Person zur Unterstützung und die Freundschaft mit mir sehr fragwürdig sei. Dabei hatte ich gar keine Freundschaft mit irgend jemandem der Wahlvorstände. Dann sagte sie, dass die Arbeit der Wahlvorstände im Lager oder Verkaufsraum unter ihrer Ernennung leiden würde. Sie kämen ihrer Arbeit nicht nach. Die Wahlvorstände wären sehr launisch, während sie Frieden zu schaffen versuche. Sie verlangte, dass Hetzkampagnen gegen sie aufhören. Dabei hatte sie sich zuvor in die Kantine gesetzt und sich öffentlich gegen die Wahlvorstände ausgelassen. All das ist direkt einen Tag nach dem Gespräch mit mir und der Filialleiterin geschehen, in dem vermeintliche Diskrepanzen ausgeräumt werden sollten, und sie versichert hatte, dass sie sich bessern wird.

Eine der Wahlvorstände hatte den Mut ihr zu sagen, dass sie das Gespräch mit ihr beende. Am nächsten Tag erhielt sie jedoch die Quittung in Form einer schriftlichen Zielvereinbarung, die auf persönliche Verhaltensänderung von ihr ausgerichtet war und aussagen sollte: Ich werde mich an dem und dem Punkt bessern. Obwohl sie von ihr unterschrieben werden sollte, hat sie das natürlich nicht gemacht.

Interview vom 27.10.04

Nachdem es viele Schwierigkeiten bei den Besuchen gab, reagierte das Unternehmen auf die Initiative des Gesamtbetriebsrates und erstellte einen eigenen Leitfaden für die Filialleiter (vgl. H&M 2005b). In diesem werden zunächst Gründe aufgeführt, warum Mitarbeiter Interesse an einem Betriebsrat haben:

- Probleme zum Thema Mini-Job und Stundenlöhner (Unterschreiten der Arbeitszeiten, Nichteinplanen von Mitarbeitern um zu sparen, fehlende Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall etc.).
- Probleme zum Thema JAZ-Verträge (Minusstunden, Überstunden, Nichtabrufen des Jahreskontingents, etc.)
- Falsche Urlaubsberechnungen
- Falsche Eingruppierung oder Berechnung von Zuschlägen
- Ständige Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeit



- Späte Personaleinsatzplanung
- Kein freier Samstag etc.

Die darin formulierten Punkte ähneln zumeist denen, die die Betriebsräte ebenso als zentrale Probleme der Beschäftigten beschrieben haben (s. Kapitel 3) und zeigen, dass die Geschäftsleitung durchaus über die Probleme der Beschäftigten informiert ist. Es werden weiter die Namen der GBR-Abgesandten benannt und ihre Funktion erklärt. Es wird darauf verwiesen, dass die Filialleitung „sachlich, neutral, offen auf den Wahlvorstand und GBR-Abgesandten zugehen und Unterstützung anbieten soll“ (ebenda, S. 32). Es wird empfohlen, dem Wahlvorstand den unternehmenseigenen Leitfaden zum Betriebsrat zu geben und nachzufragen, ob „der Wahlvorstand die Mitarbeiterbesprechung zur Information über einen Betriebsrat an Hand des Leitfadens selber, mit der Filialleitung zusammen oder nur durch den Filialleiter durchführen möchte“ (ebenda, S. 34). „Möchte der Wahlvorstand keine Informationen anhand des Leitfadens machen, dann führe [gemeint ist die Filialleitung] die Mitarbeiterbesprechung durch und lade den Wahlvorstand hierzu ein“ (ebenda, S. 35). Dabei solle die Filialleitung „ablesen, ohne etwas hinzuzufügen oder wegzulassen“ (ebenda, S. 36).

Mit Hilfe des Leitfadens ist das Unternehmen offensichtlich darum bemüht, die Dinge weiterhin in der Hand zu behalten, z.B. mit der Anweisung, dass Filialleiter, die Infoveranstaltungen durchführen sollen. Eine direkte Konfrontation soll aber vermieden, indem die Filialleiter darauf hingewiesen werden, sachlich und neutral vorzugehen. Betriebsrätin O.: „Die Filialleiter verhalten sich seitdem interessanterweise genau so. Das ist neu. Wir haben den Eindruck, dass es vorher eine andere Anweisung gegeben hat, da die sich alle vergleichbar negativ verhalten haben. Die positive Änderung ihres Verhaltens haben wir meines Erachtens erkämpft. Das Unternehmen hat inzwischen Angst, einen Imageschaden aus den ganzen Konflikten davonzutragen. Sie haben gesehen, dass sie nichts verhindern können. Sie versuchen immer, so lange etwas zu verhindern bis sie wissen, nun geht es nicht mehr. Und dann lenken sie ein“ (Interview vom 27.10.04). Ein anderer Betriebsrat bestätigt diese Einschätzung. Betriebsrat H.: „Man versucht inzwischen Konflikte zu vermeiden. Der GBR ist so stark, dass sie unsere Arbeit nicht mehr verhindern können. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass inzwischen genau nach Leitfaden vorgegangen wird. Wenn wir eine Filiale besuchen, geht man auf uns ein und fragt, wie wir uns unseren Aufenthalt vorgestellt haben. Der GBR-Abgesandte soll sagen: ‚Na, hier ist ja alles in Ordnung. Ich kann wieder gehen.‘ Das funktioniert aber nicht. Die Absicht, die hinter dem Papier steht, geht in der Realität nicht auf, denn wir stoßen auf großes Interesse von Seiten der Kollegen“ (Interview vom 8.11.04).

Konflikte scheinen jedoch auch nicht völlig gelöst worden zu sein. Verdi-Sekretärin Malene Volkers: „Die Stärke des GBR führte dazu, dass das Unternehmen sich etwas zurückgezogen hat. In den letzten Monaten hat es etwas nachgelassen, dass Wahlvorstände unter Druck gesetzt wurden. Dennoch passiert es auch heute immer wieder und ist noch nicht vorbei. Wir haben auch jetzt noch Fälle der Behinderung“ (Interview vom 5.11.04).

### **Erfahrungen einer GBR-Beauftragten**

Ich habe als GBR-Beauftragte in unterschiedlichen Filialen fünf Wahlen zum Betriebsrat mitbekommen. Wir sind in der Region zu zweit, und ich sehe das als gewaltige Leistung an.

Ich suche mir eine Filiale aus. Ich gehe rein und bereite mich mit Visitenkarten und dem Informationsblatt des GBR vor, die ich vorher schon kopiert habe. Ich bemühe mich, direkt nach der Öffnung oder auf jeden Fall am Vormittag bis 11.00 Uhr aufzutauchen. Dadurch erhält man ein Bild von der Filiale. Wenn es um diese Zeit wie Kraut und Rüben aussieht, weiß man, dass dies noch nicht an den Kunden liegen kann, sondern daran, dass zu wenige Mitarbeiter da sind, die am Vortag aufräumen konnten.

Mein Weg führt mich durch die ganze Filiale. Ich stelle mich den Kolleginnen vor, erzähle von uns als Betriebsrat und was wir schon durchgesetzt haben. Ich erkundige mich nach ihren Bedingungen und nach ihren Verträgen. Sind sie JAZler, Teilzeitkräfte usw. Das sind Anknüpfungspunkte, wo wir sagen können, da und da könnt ihr euch verbessern. Wir als Betriebsrat haben das so und so geregelt. Je nach dem, was ich an Problemen höre, reagiere ich darauf und erzähle, wie wir das geregelt haben. Das sind persönliche Gespräche, in denen ich darauf achte, dass die Filialleitung nicht dabei ist. Ich lasse mir von der Filialleitung alles zeigen und sehe mich danach alleine um. Viele Filialleiter lassen mich dann auch allein. Dann können die Mitarbeiter frei reden. Sie sind zwar vorsichtig, aber wenn sie einmal ins Gespräch kommen, dann erzählen sie auch viel. Am Anfang denken sie vielleicht: ‚Betriebsrat, was ist denn das?‘ Manchmal werde ich auch zuerst gesiezt. Sie registrieren dann gar nicht, dass ich von der gleichen Firma bin. Ich erscheine ihnen vielmehr wie ein externes Spezialding. Ich setze mich auch in die Kantine und trinke meinen Kaffee und spreche dort mit den Mitarbeitern. Ich gehe in den Verkaufsraum, spreche sie an und arbeite ein bisschen mit. Dabei hört man schon die Probleme raus. Vieles ist ja auch ähnlich: JAZler, die ins Minus rutschen und die Minusstunden niemals aufholen, Stundenlöhner, deren Arbeitszeiten oder Urlaub nicht geregelt sind, Alleinerziehende, die mit ihren Arbeitszeiten nicht klar kommen, Studenten, die zwar formal nur eine bestimmte Anzahl an Stunden arbeiten sollen, aber in Wirklichkeit zu oft eingeteilt werden, oder behinderte Mitarbeiter, auf die keine Rücksicht genommen wird. Die Probleme sind immer Anhaltspunkte für die Gespräche.

Diejenigen, die Probleme haben, interessieren sich in der Regel auch für einen Betriebsrat. Sie melden sich unter Umständen auch für den Wahlvorstand, andere nicht, denn man bekommt ja die Filialleitung und im Zweifelsfall auch einen Teil der Mitarbeiter gegen sich.

Interview vom 27.10.04

## Hohe Anforderungen an die GBR-Abgesandten

Neben Schwierigkeiten mit dem Unternehmen mögen in Zukunft noch andere Probleme auf die Abgesandten hinzukommen. Zusätzlich zu ihrer Arbeit verlangt die Begleitung anderer Betriebsräte eine hohe psychische Anforderung, für die die ‚Unterstützer‘ selbst keine Unterstützung haben. Betriebsrätin C.: „Die Probleme ändern sich nicht von heute auf morgen. Manche Kollegen rufen deshalb ständig an, und das schlaucht und brennt dich einfach aus. Du bist wie Mutter Theresa. Man versucht zu helfen, bleibt dabei selbst aber auf der Strecke. Das Problem ist, dass ich bis vor einem Jahr alleine war und vier Betriebsräte unterstützt habe. Ich habe aber niemanden, der mich unterstützt und deshalb kommt mir die Motivation manchmal abhanden. Mir gehen langsam die Lichter aus. (...) Vielleicht muss man auf Dauer Distanz finden und klären, ob die Sache, für die man gerade kämpft, wirklich entscheidend ist? Man muss vielleicht lernen abzuwägen. Ist es das wirklich wert, dass man sich so reinhängt? Das frage ich mich schon eine ganze Weile“ (Interview vom 27.10.04).

## 5.4. Beurteilung der Unternehmenspolitik gegenüber der Interessenvertretung

Die Untersuchung ergab, dass durchaus von Behinderungen und von einer systematischen Diskriminierung gegenüber Interessenvertretern gesprochen werden kann. Es finden sich in zahlreichen Filialen vergleichbare Erfahrungen wie z.B.:

- Einflussnahme auf Wahlen durch eigene Informationsveranstaltungen (vorgegeben),
- Einflussnahme durch arbeitgeberfreundliche Listen,
- Einschüchterung, Ausgrenzung oder Diskriminierung einzelner Mitarbeiter oder Betriebsräte,

- Beeinflussung der Stimmung in der Belegschaft gegen den Betriebsrat,
- Missachtung der Mitbestimmung und der Tätigkeit eines Betriebsrates,
- mangelhafte Informationspolitik von Seiten des Unternehmens,
- Probleme mit der Freistellung und angemessenem Ersatz von Betriebsräten.

Schwieriger jedoch ist die Interpretation der Ursachen. Betriebsräte und Gewerkschafter selbst interpretierten die Gründe für die Politik von H&M sehr unterschiedliche und waren zumeist sehr unsicher. Charakteristisch war die Aussage der Betriebsrätin G.: „Wir können nicht sagen, wo sich das System entwickelt, direkt ganz oben in Hamburg oder in den Areas. Vielleicht denken ja auch manche Area-Manager oder einzelne Filialleiter in vorauseilendem Gehorsam: ‚Ich tue vielleicht etwas sinnvolles, wenn ich die Arbeit des Betriebsrates be- oder verhindere.‘ Allerdings wäre dann zu fragen, warum die Vorgehensweise auch in anderen Areas so ähnlich ist. Wir haben jedenfalls ganz große Parallelen festgestellt“ (Interview vom 8.11.04).

Die verschiedenen Interpretationsmuster der befragten Betriebsräte und Gewerkschafter folgten insbesondere drei Argumentationslinien. Zum einen erscheint die Unternehmenspolitik gegenüber den betrieblichen Interessenvertretern als *offene* Frage. Das Problem wird nicht als einheitliche Konzernpolitik, sondern als **Entscheidung des jeweiligen nationalen Managements** begriffen. Repräsentativ für diese Position ist die Aussage der Gewerkschaftssekretärin Malene Volkers: „H&M ist ein sehr erfolgreiches Unternehmen. Sie haben eine Art der Unternehmensführung entwickelt, die offensichtlich funktioniert. Sie haben eine Unternehmenskultur, die in Schweden sogar mit Gewerkschafts- und Arbeitnehmervertretern klarkommt. Ich habe keine Erklärung dafür, warum in Deutschland oder in den USA so massiv gegen die Interessenvertretung gewettert wird. Sie haben ja im Mutterland Schweden das beste Beispiel dafür, dass das sehr wohl mit Gewerkschaften und Interessenvertretern zusammen gehen kann. Ich bin noch nicht dahinter gekommen, wo also die Order herkommt, außerhalb der europäischen Nordländer keine Interessenvertretungen zuzulassen. Mit der amerikanischen Gewerkschaft UNITE haben wir festgestellt, dass, wenn man die Konzernspitze einschaltet, alles ganz anders werden kann. Da werden dann plötzlich Vereinbarungen geschlossen. Aber soweit muss das erst einmal gehen. Ich habe deshalb den Eindruck, dass es am Management in den jeweiligen Ländern liegt. In Deutschland ist die Haltung sehr stark ausgeprägt, dass man lieber ohne Arbeitnehmervertreter und ohne Gewerkschaften auskäme, weil die ja nur alles blockieren. In den USA ist diese Haltung noch massiver und scheint eine Entscheidung des Managements vor Ort zu sein. Ich glaube nicht, dass sie eine solche Order aus Schweden bekommen“ (Interview vom 5.11.04).

Zum anderen scheinen die Probleme laut Aussagen der befragten Betriebsräte **Folge der Überforderung und fehlenden Qualifikation der jeweiligen Filialleiter und Führungskräfte** zu sein. Betriebsrätin C.: „Unsere Filialleiter haben in der Regel eine unangefochtene Machtstellung. Sie werden nie kritisiert, und man schaut ihnen nie auf die Finger, was sie da eigentlich machen. Sie mussten sich niemals rechtfertigen. Und plötzlich stehen sie vor der Situation, dass sich eine Gruppe zusammenfindet, die die Filialleitung durchaus kritisieren und ihnen auf die Finger schauen wird. Dem sind sie nicht gewachsen und sie bekommen deshalb Angst“ (Interview vom 27.10.04). Betriebsrätin G.: „Vielleicht liegt es auch an der internen Rekrutierung von Führungskräften. Diese haben oft im Unternehmen angefangen und sich diesen Job erkämpft. Sie haben in ihren Augen einen kleinen Machtbereich zugesprochen bekommen, den sie nun teilen sollen. Diese Macht geben sie ungern auf“ (Interview vom 8.11.04). Betriebsrätin O.: „Die Führungskräfte sind wenig dafür ausgebildet, die Unternehmenskultur wirklich zu leben. Sie handeln unprofessionell und ihre Personalführung ist gleich null. (...) Sie durchlaufen zwar ein paar Seminare, sind aber in ihrer Persönlichkeit nicht so reif, dass sie mit dieser Position wirklich umgehen können. Für Filialleiter ist es durchaus schön zuzusagen: ‚Jetzt wird gemacht, was ich sage.‘ (...) Sie wissen gar nicht, was es bedeutet, für so jemanden in abhängiger Position zu sein. Ältere sagen bspw.: ‚Da soll ich mir von einem 30jährigen Huhn etwas sagen lassen.‘ Die Filialleiter reflektieren das nicht“ (Interview vom 5.11.04).

Schließlich bewerten einige Betriebsräte die Probleme auch als **gezielte Politik des Unternehmens**. Betriebsrätin I.: „Das Problem liegt nicht so sehr bei einzelnen Personen, sondern an der Politik von H&M. Die Filialleiter machen keinen Schritt, ohne sich Orientierung und Informationen vom Gesamtunternehmen zu holen. Sie verstehen sich als Beauftragte des Unternehmens“ (Interview vom 27.10.04). Betriebsrat M.: „Interessant ist doch, dass Filialleiter Schulungen zu Betriebsratswahlen abhalten. Das sagt doch schon alles. Sie haben sich überlegt, was günstig für sie ist. Wir haben beispielsweise Blätter aus einem Schulungsordner erhalten, in denen beschrieben wird, wie Betriebsräte gesteuert werden können. Da steht drin, dass wenn in einer Filiale alles schön ist, kein Betriebsrat gebraucht wird. Sollte es aber einen Betriebsrat geben, soll man versuchen, ihn zu integrieren und ihn auf diese Art überflüssig machen. In unserer Filiale gibt es einen Ordner, in dem Tipps für Arbeitgeber und Geschäftsleitung aufgeführt werden, ‚Wie man einen Betriebsrat führt‘ und in dem klargelegt wird: ‚Du bist der Filialleiter und musst einen Betriebsrat führen. Nicht anders herum. Kläre deshalb zuerst die Sachen ab, bevor er in Aktion treten kann.‘ Dafür gibt es Vorgaben. Ich bin mir deshalb sicher, dass das Problem nicht einzelne überforderte Personalleiter sind, sondern dass sie vom Unternehmen gesteuert werden“ (Interview vom 5.11.04).

Tatsächlich bietet der Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG ein solches Arbeitgeberhandbuch an (vgl. Kasten). Dieses gibt Verhaltensanweisungen, die durchaus den Aussagen der befragten Betriebsräte über die Politik von H&M ähneln (Zufriedenheit der Mitarbeiter als formulierte Unternehmenskultur, Herausgreifen und persönliche Gespräche mit den „treibenden Kräften“ oder die Haltung zur Interessenvertretung als Störenfriede des ansonsten existierenden Betriebsfriedens und der Betriebsgemeinschaft).

Das Handbuch „**ArbeitGeberRechte Betriebsrat**“ (2005) des Verlags für die Deutsche Wirtschaft AG wirbt mit den von Betriebsrat M. aufgeführten Argumenten. Auf der Website ([www.arbeitgeber.org](http://www.arbeitgeber.org)) heißt es: „So arbeitet Ihr Betriebsrat für Sie und nicht gegen Sie! Im neuen ‚ArbeitGeberHandbuch Betriebsrat‘“ finden Sie jetzt wohl erstmalig in Deutschland hochwirksame Strategien zusammengestellt, mit denen Sie Ihren Betriebsrat gezielt zu einer harmonischen Zusammenarbeit bewegen. Sie vermeiden so unnötige, energiezehrende Konflikte und gewinnen eine völlig neue Entscheidungsfreiheit in allen unternehmerischen Belangen. Hierfür erhalten Sie einen ganzen Katalog effizienter Maßnahmen für die schnellstmögliche Vorbereitung Ihrer Verhandlungen mit dem Betriebsrat“.

Das Handbuch selbst enthält mehrere Kapitel, z.B.: „Betriebsrat: Nein Danke! Die besten Vorbeugungsstrategien“ oder „So arbeitet Ihr Betriebsrat für Sie und nicht gegen Sie“. Im Kapitel „Zukünftig ohne Betriebsrat“ (O 40) wird zunächst dargelegt, dass es keine gesetzliche Pflicht ist, einen Betriebsrat zu wählen. Die beste Abwehrstrategie seien deshalb zufriedene Mitarbeiter. „Machen Sie Ihrer Belegschaft klar, dass Sie bei Problemen tätig werden und **Lösungen innerbetrieblich** erreichen wollen. Unterstützen Sie eine offene Kommunikation. Überzeugen sie Ihre Mitarbeiter davon, dass **Fremdeinflüsse** – wie beispielsweise durch **Gewerkschaften** – **nicht zweckmäßig** sind, um ihre eigenen, betriebsinternen Probleme zu lösen“ (Hervorh. im Original, ebenda, O 40, 10f., Stand Mai 2005).

Es werden schließlich „Einzelne oder kleine Gruppen von Mitarbeitern“ als „Motor“ für die Initiative zur Gründung eines Betriebsrates ausgemacht (ebenda). „Nutzen Sie persönliche Gespräche. Dort haben Sie die Chance, dass diese einzelnen Mitarbeiter ihre Aktivitäten zur Errichtung eines Betriebsrates einstellen“ (ebenda, 4). Als Gegenstrategie wird u.a. vorgeschlagen, „**Fremdeinflüsse** etwa durch die Gewerkschaften zu **minimieren**“, und festzustellen, wer der „Motor der Betriebsratsarbeit ist. In manchen Fällen ist es lohnend, sich von diesen Mitarbeitern durch einen Aufhebungsvertrag zu trennen“ (ebenda, 9). Hinsichtlich der Strategie zur Vermeidung eines Betriebsrates wird insbesondere auf die Einflussnahme auf die Beschäftigten abgezielt: „Verdeutlichen Sie Ihren Mitarbeitern, dass bei einem Höchstmaß an Zufriedenheit, die Mitwirkung des **Betriebsrates** und der dahinter stehenden Gewerkschaften **überflüssig** ist, wenn es um die Lösung **innerbetrieblicher Probleme** geht“ (Hervorh. im Original, ebenda, 11).

Die genannten Interpretationsmuster erscheinen zwar plausibel, jedoch nach den Ergebnissen der Untersuchung als nicht ausreichend. Das Argument der Überforderung und der fehlenden Qualifikation von Führungskräften ist nachvollziehbar, erklärt aber nicht die Vergleichbarkeit und Systematik der Erfahrungen unabhängig der Filiale oder der Region. Es ist ebenso glaubhaft, dass in einzelnen Filialen der o.g. Ordner auftaucht. Allerdings wurde kein Beleg dafür gefunden, dass in allen Filialen die gleichen Ordner und Order aus der Unternehmenszentrale (analog dem Handbuch) vorliegen, um Betriebsräte systematisch zu diskriminieren. Dafür wären wiederum die unternehmenseigenen Leitfäden zum Thema Betriebsrat zu widersprüchlich.

Verneint man also, dass weder die Überforderung der Filialleiter noch direkte Order aus der Zentrale zur Diskriminierung von Betriebsräten als Erklärung ausreichen, so bleibt das Problem, dass nach den Erfahrungen von Betriebsräten sehr unterschiedlicher Filialen eine vergleichbare und systematische Vorgehensweise erkennbar ist und wie sich diese erklären lässt?

Zusätzlich zu den vorliegenden Interpretationen soll die Personalpolitik als Vergemeinschaftung hinzugefügt werden. Die in Kapitel 4 bereits beschriebenen Prozesse der Homogenisierung und Schließung bzw. Ausgrenzung mittels einer vergemeinschaftenden Personalpolitik funktioniert nicht nur gegenüber Beschäftigten, sondern insbesondere auch gegenüber Betriebsräten. Filialleiter mögen dann aufgrund ihres Charakters, ihrer Erfahrung oder ihrer Qualifikation unterschiedlich reagieren und verschieden interpretieren, was unter Eigeninitiative, Eigenverantwortung oder ‚gesundem Menschenverstand‘ für die Umsetzung der Unternehmensziele genau gemeint ist. Die Logik der Homogenisierung und Schließung einer solchen Personalpolitik bleibt jedoch dieselbe. Dies könnte erklären, dass es für einige Vorgehensweisen direkte Order gibt (z.B. Infoveranstaltungen) und für andere nicht, im gesamten aber die gleiche Dynamik entsteht. Funktioniert eine solche Unternehmenskultur, braucht es keine direkte Order zum Ausschluss. Dieser ergibt sich vielmehr aus der Logik der Vergemeinschaftung selbst.

Interessenvertretungen *sind* in diesem Prozess ein tatsächlicher ‚Störfaktor‘ für eine vergemeinschaftende Personalpolitik. Sie sind es insbesondere dann, wenn entgegen der Ideologie einer Betriebsgemeinschaft reale Interessengegensätze artikuliert und betont werden, die die Durchsetzung der Interessen des Unternehmens hinsichtlich Flexibilität, Arbeitseinsatzplanung, Entlohnung, Eingruppierung etc. real begrenzen. Solche Betriebsräte treten quasi als Fürsprecher von Arbeitsbeziehungen im Unternehmen auf, die auf vertraglichen Regelungen statt auf subjektiv gefühlter Zusammengehörigkeit beruhen. Betriebsrätin O.: „Betriebsräte dienen meines Erachtens nicht zuletzt auch zur Herstellung von besseren Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften. Ein vernünftiges oder normales Verhältnis kann oft erst dann hergestellt werden, wenn die Problematik aus dem persönlichen Bereich in eine übergeordnete Ebene verlagert wird. Hier sind die gesetzlichen Regelungen eine objektive Richtschnur“ (Email vom 17.7.05).

Erleichtert wird diese Funktion in Deutschland durch das Betriebsverfassungsgesetz. Betriebsräte haben die Möglichkeit aus der Ideologie einer Firmengemeinschaft auszusteigen, ohne entlassen zu werden. ‚Normale‘ Mitarbeiter oder auch sogenannte „Vertrauenspersonen“ können sich dies in einer ausgeprägten Unternehmenskultur dagegen kaum erlauben, da sie ausgegrenzt werden, wenn sie sich konträr zur Unternehmensideologie verhalten.

Einige Aussagen der interviewten Personen unterstützen diese Interpretation. Verdi-Sekretärin Malene Volkers: „Die Unternehmenskultur funktioniert so lange, wie alle mitspielen. Das zweite Gesicht der Offenheit ist der Ausschluss. H&M erklärt: ‚Wir sind eine große Familie und lieben uns alle. Wir sind locker und nett miteinander und wollen offen und ehrlich miteinander umgehen. Trau dich, du selbst zu sein! Entscheide einmal selbst!‘ Das wird sehr gepflegt und sieht erst einmal einfach, schön, logisch und unkompliziert aus. Auf jeder Schulung bekommt man das immer wieder zu hören. Aber es sollen bitte alle mitspielen. Man darf nicht ausscheren. Wenn man das tut, dann spielen die 7 Säulen auch keine Rolle mehr. Es ist so, dass wenn du dich nicht mehr konform verhältst, dir jede Unterstützung entzogen wird“ (Interview vom 27.10.04). Betriebsrätin O.: „Betriebsräte zu wählen war schon immer

verpönt. H&M hat keine Betriebsräte und braucht keinen Betriebsrat. Sie wurden zu Störenfriedern erklärt. ‚Wir sind anders als alle anderen.‘ Das wurde so sowohl den Mitarbeitern gesagt als auch von Mitarbeitern erklärt. ‚Wir sind ja so offen und ehrlich. Und Menschen, die etwas im Verborgenen, hinter dem Rücken anderer machen, sind gemein. Kollegen, die nicht offen und ehrlich sind, gehen nicht direkt zur Filialleitung, sondern zum Betriebsrat. Wenn sie offen und ehrlich wären, würden sie direkt zur Filialleitung gehen und Probleme offen besprechen.‘ Aber wenn man das macht, dann heißt es: ‚In Zukunft wird alles besser. Ihr könnt ja eine Vertrauensperson wählen, die mir das mitteilt, aber wir brauchen doch nicht so etwas bürokratisches wie einen Betriebsrat.‘ Wenn du etwas willst, was die Filialleitung nicht will, dann wirst du im Zweifelsfall abgesägt und rausgedrängt“ (Interview vom 27.10.04).

## **5.5. Die Kampagne der Gewerkschaft UNITE zur Organisierung von Beschäftigten bei H&M in den USA**

Nicht nur in Deutschland, sondern auch in den USA hatte H&M in den letzten Jahren mehrere Konflikte hinsichtlich der Organisierung von Beschäftigten.

Im Sommer 2003 begann die Gewerkschaft UNITE in den USA mit einer Organisierungskampagne in H&M's Distributionszentren und einigen der Filialen. Nach Angaben der Gewerkschaft hatte eine Mehrheit der ungefähr 200köpfigen Logistikbelegschaft in Secaucus, New Jersey, über schlechte Arbeitsbedingungen und miserable Entlohnung geklagt und Beitrittserklärungen zu UNITE unterzeichnet (vgl. Hamann 2004; UNITE 2003).

Die Belegschaft des Distributionszentrums besteht fast ausschließlich aus Latino-Amerikanern aus der Karibik, Mittel- und Südamerika. Die Gewerkschaft veröffentlichte Aussagen von Beschäftigten, nach denen sich Produktionsquoten seit der Öffnung aufgrund des schnellen Wachstums des Unternehmens mehr als verdoppelt hatten. Nach Angaben der Beschäftigten beklagten sie einen hohen Anteil an Muskelskeletterkrankungen und Unfallverletzungen aufgrund fehlender Sicherheitsvorkehrungen (s. auch Kasten). H&M verweigerte allerdings Krankheits- und Unfallstatistiken offen zu legen (vgl. UNITE 2003).

Im Jahre 2000 begann Digna Barreta im Distributionscenter von H&M kurz nach dessen Eröffnung zu arbeiten: „Zuerst haben wir ungefähr 400 Kleidungsstücke pro Stunde von den Regalen geholt und versandt. Aber die Vorgesetzten verlangten immer mehr, so dass wir heute bis zu 1.000 Kleidungsstücke pro Stunde und über 8.000 pro Tag verpacken (...). Wenn jemand das nicht schafft, werden sie herausgerufen und von den Vorgesetzten angeschrien.“

Deyanire Bautista, eine 28-jährige Migrantin aus der Dominikanischen Republik, wurde im vergangenen Jahr dreimal verletzt. Zweimal fielen 30 bis 50 Pfund schwere Schachteln in einem engen, überfüllten Gang auf sie. Beim dritten Mal erklärte Deyanire: „Nachdem ich versucht habe, eine 50-Pfund-Schachtel zu heben, litt ich an Unterleibsschmerzen. Mein Arzt schrieb mich für einen Monat krank und gab mir vier Wochen Therapie“ (UNITE 2003, 2).

UNITE veröffentlichte auch Praktiken von Vorgesetzten gegenüber Beschäftigten, die sie als respektlos und diskriminierend“ erachteten (UNITE 2003, 3).

Ana Maria Araujo, eine peruanische Migrantin, arbeitete im Distributionscenter seit einem Jahr. Im Juni 2003 wurde ihre Tochter operiert, wofür sie gemäß dem gesetzlichen *Family Medical Leave Act* um 10 freie Tage bat. Das Management lehnte den Antrag mit den Worten ab: „Warum kündigst du nicht und bewirbst dich wieder, wenn du zurück bist. Wenn wir dann immer noch ein-

stellen, werden wir dich berücksichtigen.“ Ana Maria: „Ich konnte meine Arbeit nicht kündigen. Ich muss arbeiten, um meine Familie zu unterstützen. Wie könnte ich sonst die Operation meiner Tochter bezahlen.“ (UNITE 2003, 3)

Francica Nunez arbeitete seit zwei Jahren im Distributionszentrum. Sie wurde diskriminiert als sie ihren Vorgesetzten mitteilte, das sie schwanger sei. Sie hatte Diabetes, die zu Komplikationen in der Schwangerschaft führte, so dass sie regelmäßig den Arzt besuchen musste. Das Management verwarnte sie für die Fehlzeiten, obwohl sie lediglich den Anweisungen des Arztes Folge leistete. Sie berichtete, dass sie herausgepickt, schikaniert und ihr vorgeworfen wurde, ihre Arbeit nicht zu machen und dass sie öffentlich vor den Kollegen lächerlich gemacht wurde. Sie hatte den Eindruck, dass sie dazu gebracht werden sollte zu kündigen. „Der Druck von meinen Vorgesetzten wurde unerträglich. Ich hatte den Eindruck, dass sich das auch auf meine Schwangerschaft auswirkte. Ich begann zu zittern, wenn mein Vorgesetzter vorbeilief, obwohl ich so viel arbeitete wie ich konnte“ (UNITE 2003, 3).

Die Gewerkschaft kritisierte zudem die von H&M in den USA gezahlten Löhne als so niedrig, dass viele Angestellte auf staatliche Hilfe angewiesen seien. Der Anfangslohn im Distributionscenter betrage lediglich 8,50 US\$ pro Stunde. Weitere Zulagen hingen von Leistungsbeurteilungen der Vorgesetzten ab, was zu Begünstigung und Vetternwirtschaft beitrage (UNITE 2003, 3). Der von der Gewerkschaft geschätzte Durchschnittslohn beträgt 9,25 US\$ pro Stunde und höchstens 10 US\$ im Falle einer Teamleaderposition.

Stundenlohn	2-wöchiges Nettoeinkommen bei einer 40-Stundenwoche*	Jährliches Nettoeinkommen bei einer 40-Stundenwoche**	Vom Bund festgelegte Armutsgrenze für eine Familie mit 4 Personen
8,50 \$ Anfangslohn	595,68 \$	14.892,00 \$	18.390,00 \$
9,25 \$ geschätzter Durchschnittslohn	648,24 \$	16.206,00 \$	18.390,00 \$
10 \$ geschätzter Höchstverdienst	700,80 \$	17.520,00 \$	18.390,00 \$

\* Nettoeinkommen gerechnet nach Abzug von geschätzten kommunalen, Landes- und Bundessteuern von 12,4 %

\*\* Bei 50 Arbeitswochen pro Jahr

Quelle: UNITE 2003

Ein weiterer Kritikpunkt der Gewerkschaft bezieht sich auf die Gesundheitsversorgung der Beschäftigten. Nach ihrer Rechnung kostete der damalige Vorschlag von H&M zur Gesundheitsversorgung einen 2wöchigen Beitrag von 74,24 US\$ für einen Basisplan und 125,52 US\$ für einen Zusatzplan für einen Beschäftigten, falls er oder sie die Familie miteingeschlossen haben will.<sup>7</sup> Für eine zusätzliche Versicherung über Zahnkosten muss er oder sie weitere 37,54 US\$ zahlen. Insgesamt wären das 163,06 US\$ bei einem durchschnittlichen Netto-Einkommen von 648,24 US\$ für denselben Zeitraum (UNITE 2003, 4). Das sei für Beschäftigte jedoch unbezahlbar und tatsächlich haben zahlreiche Beschäftigte von H&M keine Gesundheitsversorgung, sondern müssen die staatliche Beihilfe *Medicaid* in Anspruch nehmen.

7 H&M bietet unterschiedliche Formen der Krankenversicherungen an, die lediglich den Beschäftigten, zusätzlich seine Frau, seine Kinder oder die ganze Familie abdecken können.

## Die Situation der Beschäftigten in den Filialen

Auch hier beklagten Beschäftigte niedrige Löhne, ungewisse Lohnsteigerungen und fehlende Kontrolle über ihre Arbeitseinteilung und wöchentliche Arbeitszeit. Die Verdi-Sekretärin Agnes Schreieder besuchte im Sommer 2004 H&M-Filialen in New York. Sie machte Interviews mit Beschäftigten in verschiedenen Filialen und kam zu erschreckenden Ergebnissen. In mehreren Filialen herrschte eine extrem hohe Fluktuation der MitarbeiterInnen. In größeren Läden verließen rund die Hälfte der Beschäftigten innerhalb von drei Monaten ihren Arbeitsplatz. Die Arbeitsbedingungen wurden als sehr schlecht beschrieben. Ein Großteil der Beschäftigten arbeiteten in der Spätschicht regelmäßig bis 1.00 Uhr oder 3.00 Uhr früh am Morgen, um Waren aufzuräumen und um die Filiale für den nächsten Tag vorzubereiten. Vollzeitbeschäftigte arbeiteten oft sechs Tage pro Woche, jedoch ohne festes Arbeitszeit- oder Freizeitsystem. Vorgesetzte legten am Ende der Woche Arbeitspläne für die darauffolgende Woche vor, die wiederum ständig und kurzfristig geändert wurden. Beschäftigte hatten so zumeist keine festgelegten Stunden pro Woche oder Monat, sondern wurden willkürlich und hoch flexibel eingesetzt (von 30 auf 5 oder 10 Stunden, wochenweise Änderungen etc.). Schreieder gegenüber beklagten sie auch das ihrer Ansicht nach inakzeptable Führungsverhalten. Nach ihren Aussagen behielt sich H&M vor, MitarbeiterInnen regelmäßig und willkürlich abzumahnern und sie zu suspendieren. Suspendierung bedeutete, dass Beschäftigte ohne Bezahlung auf ungewisse Zeit von der Arbeit freigestellt wurden. Dafür gab es kein formales Verfahren, wodurch die MitarbeiterInnen diesem Vorgehen gegenüber schutzlos ausgesetzt waren. Faktisch kam eine solche Form der Suspendierung in seiner Wirkung einer Kündigung gleich. Die Beschäftigten waren gezwungen, sich andere Arbeitsstellen zu suchen und kündigten damit juristisch gesehen selbst (vgl. Schreieder 2004).

## Antigewerkschaftliche Politik von H&M im Distributionszentrum

H&M reagierte 2003 auf die Organisierungsbemühungen der Gewerkschaft UNITE, startete eine Gegenkampagne und schüchternete Beschäftigte nach deren Angaben ein. Das Unternehmen engagierte u.a. die Anwaltskanzlei Obermeyer, Rebman Maxwell & Hippel, die sie bei diesen Bemühungen unterstützte. Auf der Internetseite der Kanzlei heißt es: „Unsere Anwälte sind bereit, dem Management praktische Möglichkeiten an die Hand zu geben, ein gewerkschaftsfreies Umfeld zu erhalten, und die Einmischung durch Aufsichtsbehörden sowohl in gewerkschaftlich organisierten als auch gewerkschaftsfreien Betrieben zu vermeiden“ (zit. nach UNITE. Background Information on H&M Workers' Campaign).<sup>8</sup>

Gleichzeitig praktizierte und reproduzierte das Unternehmen typische Vorgehensweisen klassischer, aggressiver Antigewerkschaftskampagnen in den USA mit immer wiederkehrenden Argumenten (s. Kasten).

### Antigewerkschaftliche Kampagnen in den USA

Um in den USA als Gewerkschaft in einem Betrieb anerkannt zu werden, benötigt diese zunächst 30 % der Unterschriften aller Beschäftigten, um sogenannte Anerkennungswahlen durchzusetzen. Bei den Anerkennungswahlen bedarf es mehr als 50 % der Stimmen, damit eine Gewerkschaftsvertretung anerkannt wird, und sie sich rechtlich zertifizieren kann. Nach dem Arbeitsgesetz muss der Arbeitgeberseite nach Forderung einer Wahl eine Mindestfrist von 6 Wochen eingeräumt werden, bevor die Wahl stattfinden kann. In der Regel wird die Wahl jedoch wesentlich länger hinausgezögert. In dieser Zeit agitiert das Unternehmen und der Gewerkschaft ist es verboten, den Betrieb zu betreten. In den 90er Jahren setzten 79 % der Arbeitgeber in den USA

<sup>8</sup> In einer späteren Verlautbarung betonte H&M, dass die Anwaltskanzlei bereits zuvor für H&M arbeitete und keinen speziell gewerkschaftsfeindlichen Auftrag erhalten hätte (vgl. Swedish National Radio vom 23.10.03).



eine spezialisierte Unternehmensberatungsfirma für gewerkschaftsfeindliche Kampagnen ein; weitere 15 % engagierten eine externe Anwaltsfirma (ICEF-Info 3-1995).

In den von den Unternehmen aufgeführten antigewerkschaftlichen Positionen finden sich typische Argumentationsmuster: Gewerkschaften werden nicht als Interessenvertretung der Beschäftigten, sondern als *dritte Partei*, d.h. als externe Partei bestimmt. Gewerkschaftlichen Organisierungsbemühungen soll die „offene Kommunikation“ entgegengesetzt werden, durch die alle Beschäftigten für sich selbst „ohne die Vertretung einer dritten Partei“ sprechen können. In zahlreichen antigewerkschaftlichen Handbüchern werden Gewerkschaften als großes Geschäft (big business) diffamiert, das ‚aus den Taschen ihrer Mitglieder‘ Geld einbringen muss (vgl. hierzu bspw. Wal-Mart 1997). Nach der Ideologie, die sich in diesen Positionen ausdrückt, existieren keine widersprüchlichen Interessen, sondern einzelne, unzufriedene Individuen, die für die Verführung und Taktiken von Gewerkschaften empfänglich sind. Gewerkschaftsaktivisten werden als Störenfriede (*trouble maker*) mit ‚destruktivem Verhalten‘ bezeichnet, die mit unfairen Mitteln arbeiten und deren Politik lediglich aus Unruhe und Streik bestünden (vgl. Köhnen 2000a und 2000b).

In einem Brief an die Beschäftigten des Distributionszentrums vom 3.7.03 schreibt das Unternehmen: „Eine Gewerkschaft zu haben garantiert ihnen rein gar nichts. Wenn es eine Gewerkschaft gibt, dann müssen Unternehmen und Gewerkschaft verhandeln. (...) H&M ermutigt eine Politik der ‚Offenen Tür‘, bei der Beschäftigte offen mit ihren Vorgesetzten reden können. (...) Sie brauchen keine dritte Partei, um über Themen zu sprechen, die Ihre Arbeitsstelle betrifft“ (Brief von H&M an Beschäftigte vom 3.7.03). Und weiter: „H&M setzt sich absolut dafür ein, dass kein Beschäftigter von H&M eine Gewerkschaft bezahlen muss, um seinen Lohn und marktübliche Sozialleistungen zu erhalten“ (ebenda).

Weiter gab das Unternehmen präzise Anweisungen, wie sich Beitrittserklärungen zur Gewerkschaft am besten widerrufen lassen: „Falls Sie eine Gewerkschaftsbeitrittserklärung unterzeichnet haben und sie widerrufen möchten, so gibt es zwei verschiedene Möglichkeiten, dies zu tun (...)“ (ebenda).

Die Beschäftigten mussten nach Angaben von UNITE an Versammlungen teilnehmen, auf denen gewerkschaftsfeindliche Videos gezeigt wurden. In Personalversammlungen versuchten Vorgesetzte, die Angestellten gegen die Gewerkschaft UNITE zu mobilisieren. Sie berichteten von hohen Gewerkschaftsbeiträgen, gewalttätigen Streiks und drohten mit möglichen Lohneinbußen und niedrigeren Sozialleistungen, sollten sich die Beschäftigten der Gewerkschaft anschließen.

Filialleiter von H&M in New York City auf einer Filialversammlung: „Was diese Leute von der Gewerkschaft angeht – schenken Sie denen nicht so viel Aufmerksamkeit. Die versuchen bloß, 20 % Ihres Lohnes zu bekommen und sie erzählen Mist, was Sozialleistungen angeht. H&M möchte eigentlich keine Gewerkschaft. Wenn Sie diese Leute irgendwo sehen, dann sagen Sie einfach den Sicherheitskräften Bescheid, versuchen Sie nicht, mit denen zu reden, und wenn Sie irgendwelche Fragen haben, dann kommen Sie zu mir und fragen mich“ (zit. nach UNITE, Background Information on H&M Workers' Campaign).

Nach Angaben von UNITE rief der Konzern die Polizei, als Mitarbeiter Flugblätter der Gewerkschaft verteilten und erhöhte insgesamt die Anzahl ihrer Sicherheitsbediensteten, um vergleichbare Vorfälle in Zukunft zu vermeiden. Insgesamt sei den Angestellten verboten worden, sich über ihre Gehälter und Arbeitsbedingungen auszutauschen und bei ihren Kollegen für die Unterstützung der Gewerkschaft zu werben. Ein New Yorker Angestellter sei entlassen worden, nachdem er versucht habe, Kollegen von

der Notwendigkeit eines Anschlusses an die Gewerkschaft zu überzeugen (vgl. ND vom 12.12.03, Erklärung UNITE – No Justice, No shopping vom 18.12.03).

Rosa Isabel Calero: „Eine Gruppe von uns versuchte auf dem Parkplatz Flugblätter von der Gewerkschaft zu verteilen. Die Vorgesetzten kamen daraufhin heraus und schrieben alle Namen von uns auf (...). Dann riefen sie die Polizei. Die kam auch und stellte Fragen. Einige Kollegen bekamen Angst, weil viele von uns Migranten sind. Ich weiß aber, dass wir Rechte haben und zusammenhalten werden.“ (UNITE 2003, 5)

Der Gewerkschaft gelang es Öffentlichkeit zu erzielen. In New York City, Boston, Washington, Philadelphia und Chicago organisierte UNITE zusammen mit der Dienstleistungsgewerkschaft SEIU, der Gewerkschaft der Hotelbeschäftigten HERE, der Gewerkschaft der Zimmerer und der Laborer's Union öffentliche Proteste mit Sitzdemonstrationen und Straßentheater vor Filialen von H&M. Ende Oktober 2003 wurde dadurch sogar die Einweihung einer Filiale im New Yorker Viertel Soho verschoben (vgl. ND vom 12.12.03, Erklärung von UNITE vom 18.12.03). Die US-Senatoren Hillary Clinton und Charles Schumer aus New York sowie der Gouverneur von New Jersey, John McGreevey, erklärten ihre Unterstützung für die Kampagne. Kolleginnen und Kollegen des Gesamtbetriebsrates von H&M in Deutschland solidarisierten sich in einer Resolution mit den Beschäftigten in den USA. In Schweden wurde das Verhalten von H&M als „peinlich“ aufgefasst. „H&M sollte sich schämen“, kommentierte die Boulevardzeitung *Aftonbladet* (ND vom 12.12.03; Die Welt v. 10.12.03)

H&M hingegen bestritt alle Vorwürfe und erklärte stattdessen, dass sie „im Vergleich zum Industriedurchschnitt bessere Löhne zahle und zusätzliche Vorteile biete“ (H&M Vorstandschef Eriksen, Dagens Industri v. 10.12.03). Das Unternehmen beteuerte, dass auch in den USA die Unternehmensphilosophie gelte und sowohl mit dem Dachverband AFL-CIO als auch mit der Gewerkschaft UNITE Gespräche geführt worden wären (vgl. H&M 2003a).

Das Unternehmen konnte die Vorwürfe nicht wirklich entkräften. In einer Radiosendung vom 23.10.03 in Schweden wurde die Verantwortliche für Umwelt und soziale Verantwortung bei H&M, Ingrid Schullström, zitiert: „Als wir davon hörten [gemeint ist das in den Filialen verteilte Informationsmaterial gegen die Gewerkschaft], haben wir klar gemacht, dass solch ein Material nicht verteilt werden darf. Es ist unglücklich und wird nicht wieder geschehen“ (zit. nach Staffan Sonning, Swedish National Radio, 23.10.2003).

Aufgrund des öffentlichen Drucks erkannte H&M im April 2004 die Gewerkschaft zwar nicht in den Filialen aber in den Distributionscentern an, indem die von Beschäftigten unterzeichneten Beitrittserklärungen zur Gewerkschaft geprüft wurden (vgl. Solidarity Briefs vom 5.5.2004). Die Forderung von H&M war zunächst gewesen, in geheimer Wahl über die Anerkennung der Gewerkschaft abstimmen zu lassen. Die Gewerkschaft hatte jedoch befürchtet, dass die Belegschaft bereits derart eingeschüchtert worden war, dass sie den Anschluss an die Gewerkschaft ablehnen würde. Bruce Raynor, der Vorsitzende von UNITE in einem Schreiben an Rolf Eriksen: „Ihre Handlungsweise schafft eine Atmosphäre, die es den Arbeitern unmöglich macht, sich bezüglich eines gewerkschaftlichen Anschlusses zu entscheiden, ohne sich dem Druck des Arbeitgebers ausgesetzt zu sehen“ (zit. nach Die Welt vom 10.12.03). Bis 2005 hatte sich die Lage der Beschäftigten allerdings nicht wirklich verbessert und es konnte kein Kollektivvertrag abgeschlossen werden.

## 6. Soziale Verantwortung – der Unternehmenskodex von H&M

Corporate Social Responsibility (CSR), der „Einsatz für Menschenrechte“ oder Bemühungen um eine „nachhaltige Entwicklung“ sind nach eigenem Verständnis wesentlicher Bestandteil der Unternehmens- und Marketingphilosophie. Das Unternehmen wurde in mehrere Aktienindexe aufgenommen, die diese Aspekte berücksichtigen: bspw. in die Nachhaltigkeitsindexe Dow Jones World Sustainability Index, STOXX Sustainability Index sowie in den FTSE4Good (vgl. H&M 2004a). Beiträge zum Umweltschutz und die kontinuierliche Verbesserung von Arbeitsbedingungen sind laut H&M „integrierter Bestandteil des Qualitätsbegriffes und der Geschäftstätigkeit“ (s. auch H&M 2003a). „CSR ist eine freiwillige Verpflichtung und ein selbstverständlicher Teil der Qualitätsarbeit und der Grundwerte von H&M. Ein grundlegender Aspekt dabei ist, dass unsere Kleidung unter guten Arbeitsbedingungen hergestellt werden soll. H&M stellt deshalb hohe Anforderungen bezüglich guter Arbeitsbedingungen und engagiert sich für eine langfristige Verbesserung des Arbeitsumfeldes“ (H&M 2004a, 14).

### 6.1. Vorgeschichte des Unternehmenskodexes

1997 wurde im schwedischen Fernsehen ein Dokumentarfilm über H&M (*H&M: Latest fashion, but at what price?*) gezeigt, der für Furore sorgte. Durch ihn wurde Kinderarbeit und miserable Arbeitsbedingungen bei Zulieferern in China und den Philippinen aufgedeckt, die für H&M Bekleidung nähten. Im gleichen Zeitraum hatte die Kampagne Saubere Kleidung (Clean Clothes Campaign bzw. CCC, s. Kasten) in Schweden, Deutschland, Belgien und den Niederlanden mehrere Verstöße gegen zentrale Arbeitsrechte bei Zulieferern von H&M in Bangladesh, Indien u.a. Ländern kritisiert. 1996 und 1997 organisierte die Kampagne in den Niederlanden und Belgien mehrere Aktionen, die ausbeuterische Arbeitsbedingungen und Kinderarbeit zum Thema machten und dies mit Beispielen von H&M-Zulieferern in Bangladesh belegten. H&M wies diese Vorwürfe als ungerechtfertigt zurück und betonte, dass das Unternehmen bereits damit begonnen hätte, einen Unternehmenskodex zu entwickeln, der das Verbot von Kinderarbeit sowie dessen Überprüfung mit einschließt.<sup>9</sup> Trotz der Beteuerungen von H&M, dass die jeweiligen Vorwürfe ungerecht seien, kamen immer wieder neue Verstöße von Zulieferern zum Vorschein.

Die *Kampagne Saubere Kleidung* ist ein internationales Bündnis von über 300 Organisationen und Verbände wie Kirchen, Gewerkschaften und zahlreichen NGOs, das sich für die Verbesserung von Arbeitsbedingungen und für die Einhaltung sozialer Mindeststandards in der weltweiten Bekleidungsindustrie einsetzt. Ziele der Kampagne sind:

- die Verbesserung der Arbeitsbedingungen der mehrheitlich weiblichen Beschäftigten in der Bekleidungsindustrie weltweit
- die Sensibilisierung einer breiten Öffentlichkeit für die Folgen des unkontrollierten Globalisierungsprozesses
- die Einhaltung sozialer Mindeststandards
- die Verpflichtung von Einzelhandelsunternehmen zur Einhaltung von sozialen Mindeststandards bei der Herstellung aller ihrer Bekleidungsprodukte
- die Übernahme des von der Kampagne geforderten Verhaltenskodexes
- Kontrolle über die Einhaltung durch eine unabhängige Instanz (vgl. [www.saubere-kleidung.de](http://www.saubere-kleidung.de))

<sup>9</sup> 1994 hatte H&M begonnen, Regeln für Zulieferer festzulegen, wobei das Unternehmen auf Anfragen verschiedene Angaben über ihren Inhalt machte. Nach Ruyven/Molenaar (1998) beinhalteten sie Vertragsbedingungen mit Zulieferern, die Kinderarbeit ausschlossen, dass Zulieferer nationalen Gesetzen Folge zu leisten haben und dass H&M unangemeldete Besuche zur Überprüfung dieser Bedingungen machen könne. Im Falle eines Verstoßes behielt sich das Unternehmen das Recht vor, die Geschäftsbeziehungen abzubrechen.

Im Sommer 1997 kam es zu einer ersten Unterredung zwischen CCC Schweden und H&M über die Verletzung von Arbeitsrechten bei Zulieferern in Bangladesch und Indien. Kurz darauf legte die Kampagne mit Unterstützung der niederländischen Forschungsgruppe SOMO Zulieferbetriebe in Indien, Madagaskar, Mauritius und China offen, die exzessive Überstunden und Sieben-Tage-Wochen bei gleichzeitig niedrigen Gehältern zwangsweise anordneten, Löhne zu spät oder gar nicht auszahlen, den Beschäftigten keine Arbeitspapiere aushändigten und wo Arbeitsplätze schlecht gelüftet und sicherheitstechnisch gefährlich waren (vgl. Werner/Weiss 2003, 318; Ruyven/Molenaar 1998). Zu Rumänien hieß es Anfang 1998 in einem Bericht der Kampagne, die Löhne in Zulieferbetrieben hätten zum Zeitpunkt der Untersuchung im März 1998 umgerechnet zwischen 62,50 und 100 US\$ pro Monat betragen. Eine Näherin klagte, dass sie in einem Monat nur 25 Euro erhalten habe, was mit schlechter Auftragslage begründet worden war. Manchmal seien Lohnzahlungen auch ganz ausgefallen (vgl. ebenda). In Indien kam es zu einem öffentlichen Streit zwischen H&M und einem regionalen Vertreter der Exporteure, als H&M androhte, die Beziehungen zu Zulieferern in der Region wegen aufgedeckter Fälle von Kinderarbeit sowie niedrigen Sicherheitsstandards und geringen Löhnen aufzulösen. Der Vertreter der Zulieferer klagte H&M daraufhin in einer Zeitung der Doppelmoral an. Schließlich sei es ja H&M, „das die Praxis verfolge, die Preise so niedrig wie möglich zu halten“ (ebenda).

Diese Publikationen erregten in der schwedischen Öffentlichkeit große Aufmerksamkeit und führten zu einem sehr negativen Image des Unternehmens. Nach einer Umfrage der CCC Schweden zum damaligen Zeitpunkt sagten drei von vier H&M-Kunden, dass sie nicht mehr dort einkaufen werden. Sieben von zehn Konsumenten forderten die Einführung eines sozialen Gütesiegels (vgl. Ruyven/Molenaar 1998).

Das H&M Management zeigte sich daraufhin sehr schockiert und „offen für alles, um sich des Makels eines ausbeuterischen und unethischen Unternehmens zu entledigen“, während zuvor nach Einschätzung der Kampagne für Saubere Kleidung „H&M nur wenig Interesse an Arbeitsbedingungen ihrer Beschäftigten außerhalb Europas“ gezeigt hatte (ebenda). Als Reaktion auf den Dokumentarfilm im schwedischen Fernsehen erklärte der Vorsitzende von H&M öffentlich, dass das Unternehmen strikt gegen Kinderarbeit sei. Seitdem erscheint das Thema Menschen- und Arbeitsrechte in vielen Verlautbarungen des Unternehmens als zentral. Die Erfahrung hatte gezeigt, dass das Thema im Zweifelsfall geschäftsschädigend wirkt und das jugendliche, saubere und ‚reine‘ Image des Unternehmens untergräbt.

## **6.2. Inhalte und Geltungsbereich des Unternehmenskodexes**

Verhaltenskodizes sind von Unternehmen eingegangene Selbstverpflichtungen zur Umsetzung bestimmter Standards gegenüber ihren Beschäftigten, Subunternehmen und Zulieferern (vgl. Köhnen 2003). Ende 1997 veröffentlichte H&M seinen Unternehmenskodex, der sich an die Zulieferer und Sublieferanten wendet. Der Kodex beinhaltet u.a.

- die Forderung der Einhaltung nationaler Gesetze
- das Verbot von Kinderarbeit
- die zentrale Bedeutung der Arbeitssicherheit
- das Verbot von Zwangsarbeit
- das Verbot von Diskriminierung
- das Verbot sexueller Belästigung, körperlicher Züchtigung oder anderer Formen psychischer oder physischer Disziplinierung
- die Garantie der Vereinigungsfreiheit
- das Recht auf einen Arbeitsvertrag
- die Garantie einer angemessenen Vergütung mit gesetzlichen Mindestlöhnen als Minimalstandard

- die Einhaltung der gesetzlich erlaubten Höchstgrenze an Überstunden und des rechtmäßigen Urlaubs
- die Gewähr des Mutterschaftsurlaubs
- saubere Fabrikbedingungen
- ausreichende Beleuchtung, Be- und Entlüftung, saubere sanitäre Einrichtungen
- die Sicherstellung angemessener Wohnbedingungen
- ein unternehmenseigenes Monitoring hinsichtlich der Umsetzung des Verhaltenskodexes (s. Anhang)

Der Kodex ist nach Unternehmensangaben in die jeweiligen Landessprachen übersetzt und Zulieferer müssen bei Vertragsabschluss unterzeichnen, dass sie den Inhalten des Kodexes Rechnung tragen und in einem spezifischen Zeitraum Verbesserungsmaßnahmen ergreifen, falls H&M dies verlangt und bestimmte Auflagen nicht erfüllt werden. Die Frist für die Durchführung von Verbesserungen wurde 2003 in den meisten Fällen auf sechs Monate festgelegt. Gewisse Grundforderungen wie das Verbot von Kinderarbeit, Vereinigungsfreiheit oder die Zahlung von Mindestlöhnen sind nach Angaben des Unternehmens jedoch bereits Eingangsbedingungen, um überhaupt als Zulieferer anerkannt zu werden (vgl. H&M 2004a).

Gegenüber vielen Abkommen anderer Einzelhandelsunternehmen ist der Kodex von H&M sicherlich positiv zu bewerten. Die meisten von Gewerkschaften und NGOs geforderten Inhalte sind aufgenommen (vgl. Köhnen 2003). Dies trifft auch auf zentrale ILO-Konventionen und ILO-Kernarbeitsrechte zu, wenngleich nicht ausdrücklich auf sie verwiesen wird. Hervorzuheben ist, dass die Vereinbarung auch Sublieferanten mit einschließt. Allerdings sind auch mehrere problematische Punkte zu benennen:

- H&M verweigert, wie andere Unternehmen auch, die Offenlegung seiner Zulieferer, was Transparenz und unabhängige Überprüfung unmöglich macht.
- Das Unternehmen gibt zwar an, den Kodex in die jeweiligen Landessprachen übersetzt zu haben, lässt aber offen, inwiefern Beschäftigte tatsächlich darüber informiert werden. Wenn Beschäftigte ihre Rechte nicht kennen, kann ihr Fehlen auch nicht als Verstoß erkannt werden.
- Im Kodex wird das Recht für die MitarbeiterInnen eingefordert, „sich jeder Vereinigung ihrer Wahl anzuschließen“. Es fehlt das Recht, im Zweifelsfall auch selbst eine Vereinigung gründen zu können, falls sie mit bestehenden Organisationen nicht zufrieden sind.
- Hinsichtlich der Überstunden ist aufgeführt, dass die „wöchentliche Arbeitszeit nicht die vom Gesetzgeber vorgeschriebene Stundenzahl überschreiten darf“. In einem Musterkodex des IBFG wird dies genauer formuliert: Es soll nie länger als 48 Stunden pro Woche gearbeitet werden und mindestens ein Tag pro Woche soll arbeitsfrei sein (vgl. [www.icftu.org](http://www.icftu.org)).
- Im Kodex von H&M wird auf den gesetzlichen Mindestlohn als Mindeststandard verwiesen. Demgegenüber fordern Gewerkschaften und NGOs einen Existenzlohn, der an die realen Bedingungen der jeweiligen Länder angepasst ist (s.u.).
- Schließlich ist die Überwachung des Kodexes auf unternehmenseigenes Monitoring beschränkt. Im Gegensatz dazu fordern Gewerkschaften und NGOs ein unabhängiges Monitoring als systematischen Bestandteil der Verifizierung, um die Transparenz der Umsetzung zu gewährleisten (vgl. Ruyven/Molenaar 1998, Köhnen 2003).

Aufgrund seiner Bedeutung sei die Forderung nach einem Existenzlohn näher ausgeführt. Die Begründung für einen Existenzlohn liegt darin, dass in vielen Ländern der gesetzliche Mindestlohn nicht ausreicht, um die tatsächlichen Grundbedürfnisse zu decken. Der Mindestlohn basiert vielfach auf nicht mehr zeitgemäßen Warenkörben und wird an aktuelle Inflationsraten nur ungenügend angepasst.<sup>10</sup> Beschäftigte in der Exportindustrie dieser Länder haben deshalb extrem hohe Überstunden zu akzep-

<sup>10</sup> Der Gewerkschaftsverband Free Trade Zone Workers Union in Sri Lanka kommt bspw. zu dem Schluss, dass der gesetzliche Mindestlohn für Beschäftigte der Bekleidungsindustrie verdoppelt bis verdreifacht werden müsste, um allein deren Grundbedürfnisse decken zu können (vgl. Dent 2000).

tieren, um die Kosten ihrer Grundbedürfnisse zu decken. Existenzlohn und die (Nicht-)Akzeptanz von Überstunden sind daher eng miteinander verknüpft. Auch H&M stimmt in seinem CSR-Bericht theoretisch der Forderung nach einem Existenzlohn zu, lehnt aber die Aufnahme desselben in seinen Kodex „aus praktischen Gründen“ ab. Diese lägen in der Schwierigkeit, einen solchen Existenzlohn zu bestimmen. Selbst wenn H&M eine Form der Berechnung vorschläge, könnten andere Abnehmer unter Umständen andere Formen der Berechnung einfordern. Der Mindestlohn hingegen sei eindeutig definiert und könne von Zulieferern nicht infrage gestellt werden. Es wird allerdings zugegeben, dass der gesetzliche Mindestlohn in Ländern wie Bangladesch „zu niedrig ist“. Eine Lösung bzw. die Erhöhung des Mindestlohns sei jedoch Aufgabe der jeweiligen Regierungen (vgl. CSR-Report, [www.hm.com/csr](http://www.hm.com/csr), S. 46).

Tatsächlich ist die Bestimmung eines Existenzlohns nicht einfach. Zwischen Gewerkschaften, NGOs und Wissenschaftlern herrscht zwar weitgehend Konsens über die Definition eines Existenzlohns (vgl. bspw. Labour Behind the Label 2001), der

- durch die Normalarbeitszeit und nicht durch Überstunden bezogen werden sollte,
- mit der Zeit steigen sollte,
- Grundbedürfnisse wie Wohnung, Energie, Ernährung, Bekleidung, Krankenversicherung und Sozialversicherung, Bildung, sauberes Trinkwasser, Kinderbetreuung und Transport einschließen sollte,
- über die Grundbedürfnisse hinaus zusätzliche Ausgaben für Unterhaltung, Urlaub, Rente, Lebensversicherung etc. beinhalten sollte,
- die Kosten für abhängige Familienmitglieder einschließen sollte.

Schwieriger wird allerdings die genaue Quantifizierung eines solchen Lohns. Die Bestimmung eines Existenzlohns etwa im Sinne des IBFG-Kodexes, nach dem ein Lohn die Grundbedürfnisse der Beschäftigten zu decken „und noch so viel übrig zu lassen hat, dass ein Teil zur freien Verfügung steht“ ([www.icftu.org](http://www.icftu.org)) ist (wie jede andere Lohnbestimmung eben auch) abhängig von Verhandlung und von bestimmten Perspektiven der beteiligten Akteure. Die Frage, wie o.g. Grundbedürfnisse konkret bestimmt und quantifiziert werden, hängt letztlich von der Definiton(smacht) und Durchsetzungsfähigkeit derer ab, die darüber verhandeln. Problematisch können bereits schon die grundlegenden Daten sein, auf die sich Verhandlungspartner beziehen. Die Bestimmung eines Existenzlohns sollte sich auf sorgfältig ausgeführte Studien zu Lebenshaltungskosten stützen. Dies ist in zahlreichen Ländern nicht immer gegeben, und es ist zu fragen, wie die jeweiligen Daten zustande kommen. Inwiefern kann man sich auf existierende Warenkörbe verlassen? Gibt es örtliche Vergleiche zu existierenden Benchmarks wie Tariflöhne, Armutsgrenzen etc.? Kooperation zwischen Regierungen, Unternehmen, Gewerkschaften und NGOs über die Quantifizierung angemessener Existenzlöhne fehlen in der Regel ebenso wie wissenschaftliche Länderstudien zu diesem Thema.

Falls Unternehmen die Durchsetzung von Arbeits- und Menschenrechten tatsächlich ernst nehmen, können sie allerdings auch nicht einfach „praktische Schwierigkeiten“ als Grund für dessen Ablehnung nennen. Zur Durchsetzung eines Existenzlohns können Unternehmen in mehrerer Hinsicht beitragen:

- Unternehmen sollten Tochterunternehmen und Zulieferern Vereinigungsfreiheit und einen Existenzlohn nahe legen. Vereinigungsfreiheit und Existenzlohn sollten aufeinander bezogen werden, d.h. es gilt zu vermitteln, dass ein Verhandlungsansatz favorisiert wird (s. Kasten).
- Unternehmen sollten Forschungen und Untersuchungen zu Lebenshaltungskosten unterstützen.
- Zusammenarbeit mit unabhängigen Gewerkschaften und/oder beschäftigtenahen lokalen NGOs, WissenschaftlerInnen oder ILO-VertreterInnen der jeweiligen Länder sollte gefördert werden, um gemeinsam die Kosten von Grundbedürfnissen in einem Land zu bestimmen.
- Bei der Beurteilung und Kalkulation der Zuliefererangebote sollten die Lohnkosten dementsprechend eingerechnet werden.

- Lohnverhandlungen mit VertreterInnen der Beschäftigten sollten bevorzugt werden. Solange dies nicht möglich ist, sollte ein Lohn nicht unter einer nach o.g. Konsultationen und Studien nachvollziehbaren Summe liegen, während gleichzeitig auf die Einrichtung von Gewerkschaften oder Interessenvertretungen zu drängen ist.

### **Die Quantifizierung eines existenzsichernden Lohns**

In der politischen Diskussion um die Quantifizierung eines Existenzlohns lassen sich generell zwei Ansätze unterscheiden (vgl. Steele 2000, Labour Behind the Label 2001, Köhnen 2003):

- die Anwendung einer Standardformel
- die Aushandlung unter Einbezug lokaler Akteure (Gewerkschaften, NGOs etc.)

### **Standardformeln zur Ermittlung eines Existenzlohns**

Standardformeln beziehen sich zumeist auf mögliche Kombinationen zwischen grundlegenden Lebenshaltungskosten, Annahmen über die Größe regionaler Haushalte und der Anzahl der Einkommensbezieher pro Haushalt.

Das ETI (Ethical Trading Initiative) erwähnt eine mögliche Formel, die 1998 auf einem internationalen Kongress zum Existenzlohn von NGOs in der Universität von Berkeley, Kalifornien, vorgeschlagen wurde (vgl. Steele 2000). Demnach sollte sich ein Existenzlohn nach folgender Formel errechnen:

$$\frac{\text{Durchschnittliche Personenanzahl eines Haushalts} \times \text{Kosten der Grundbedürfnisse pro Person}}{\text{Durchschnittliche Anzahl von Personen, die pro Haushalt Einkommen beziehen}} + \text{Rücklagen (ca. 10 \% des Einkommens)}$$

BefürworterInnen dieses Ansatzes betonen insbesondere den Vorteil der einfachen Anwendung. Das Vorgehen erweckt den Anschein eines eindeutigen Standards. Der Ansatz wird insbesondere dort für sinnvoll erachtet, wo es keine Gewerkschaften gibt oder sie zu schwach sind, um wirkliche Tarifverhandlungen führen zu können. Allerdings trägt dieser Ansatz nichts zur Ermächtigung von Beschäftigten und ihren Interessenvertretungen bei. In einem Top-Down-Ansatz werden Beschäftigten und Unternehmen im Süden Standards aus dem Norden aufgesetzt, was letztlich der Idee der Vereinigungsfreiheit und dem Recht auf Tarifverhandlungen entgegen steht. Die Frage zukünftiger Lohnerhöhungen bleibt außen vor oder wird lediglich auf einen veränderten Warenkorb bezogen. Darüber hinaus können in der Realität die Bemessungsgrundlagen, wie die durchschnittliche Größe eines Haushalts oder die Anzahl von Einkommensbeziehern pro Haushalt, regional in einem Land sehr unterschiedlich sein und damit die Realität nur sehr unangemessen einbezogen sein.

### **Lokale Aushandlung zur Ermittlung eines Existenzlohns**

BefürworterInnen eines Verhandlungsansatzes argumentieren, dass in o.g. Ansatz der Beitrag von Beschäftigten und Gewerkschaften zur Definition eines Existenzlohns zu kurz kommt. Beschäftigte und Gewerkschaften wären bloße Objekte dieser Prozesse. Der Verhandlungsansatz basiert dagegen vor allem auf zwei Prinzipien: 1) die generelle Akzeptanz eines Existenzlohns zwischen den Akteuren, 2) die Ermittlung einer konkreten Lohnhöhe durch lokale Studien *und* Verhandlungen mit Beschäftigten bzw. ihren Interessenvertretungen unter Einbezug internationaler Standards. Anstelle eines Top-Down-Ansatzes ist dies eine Vorgehensweise, die die Beschäftigten miteinbezieht, der Existenz von Gewerkschaften den Vorrang gibt und damit in Einklang mit den zentralen Forderungen der Vereinigungsfreiheit und des Rechts auf Kollektivverhandlungen ist.

Aus gewerkschaftlicher Sicht ist der Verhandlungsansatz vorzuziehen, da er es ermöglicht, einen Existenzlohn tatsächlich den aktuellen Umständen, den örtlichen Besonderheiten und den in Frage kommenden Interessen der Beschäftigten anzupassen. Im Gegensatz zu einer vordeterminierten Formel fördert er Prozesse wie Kollektivverhandlungen und die Möglichkeit der kontinuierlichen Steigerung und eröffnet Raum für Gewerkschaften und NGOs zur Organisierung, Beteiligung, Mobilisierung und Verhandlung. Das Internationale Berufssekretariat der Textil-, Bekleidungs- und LederarbeiterInnen kommt deshalb zu dem Schluss, dass „weniger Gewicht auf die Entwicklung einer universellen Formel zur Bestimmung eines Existenzlohns und statt dessen mehr Wert darauf gelegt werden sollte, die Beschäftigten zu Rate zu ziehen, was sie ihrer Ansicht nach benötigen, um sich und ihre Familien zu versorgen“ (zit. nach Labour Behind the Label 2001, 26).

### 6.3. Umsetzung und Verifizierung des Unternehmenskodexes

Vergleichbar mit Qualitätsprozessen oder Prozessen der kontinuierlichen Verbesserung gilt auch für eine erfolgreiche Umsetzung von Sozialstandards, dass sie nicht als kurzlebiges Programm, sondern als langfristige und dauerhafte Unternehmensaufgabe mit strategischer Relevanz zu verstehen ist. Wesentlicher Erfolgsfaktor ist das Führungsverhalten der Unternehmensleitung sowohl in seiner Bereitschaft, Ressourcen zur Verfügung zu stellen als auch in seinem Willen und seiner Durchsetzungsfähigkeit, entsprechende strukturelle Rahmenbedingungen zu schaffen und geeignete Methoden und Instrumente einzusetzen. Ist die Einführung eines Unternehmenskodexes mehr als nur ein PR-Gag, so bedeutet dies die Einrichtung **klar definierter Prozessschritte zur Umsetzung von Sozialstandards**, genau definierte **Kriterien für einen möglichen Fortschritt** und **eindeutige Zuweisung von Verantwortung im Unternehmen** (vgl. Köhnen 2003).

Als Zeichen des strategischen Interesses der Unternehmensleitung, Qualität, Umwelt und Soziales tatsächlich im Unternehmen umzusetzen, lässt sich die Einrichtung der Abteilung für Umwelt und soziale Fragen beim Vorstand von H&M in Schweden begreifen. Die Abteilung ist für die Umsetzung des Verhaltenskodexes sowie für die Umweltaarbeit zentral verantwortlich und untersteht direkt dem Vorstand. Sie ist weltweit prozessverantwortlich, jedoch unabhängig von den jeweiligen lokalen Geschäftsführungen und dadurch weniger anfällig für mögliche regionale, formelle oder informelle Rücksichtnahme oder Konkurrenz mit unteren Managementebenen und Länderverantwortlichen.

H&M legt großen Wert auf eine **unternehmensinterne Öffentlichkeitsarbeit bezüglich des Verhaltenskodexes**, sowohl hinsichtlich der Informierung als auch der Funktion des Kodexes zur Vergemeinschaftung und Herstellung der Unternehmenskultur. 2001 startete das Unternehmen ein „Informationsprojekt“ und berichtet seitdem mittels Schulungen, Belegschaftsversammlungen, Broschüren und Informationen auf der eigenen Website über die CSR-Arbeit. Seit 2002 veröffentlicht H&M einen ausführlichen CSR-Bericht, der sowohl auf die interne als auch die externe Öffentlichkeit gerichtet ist (vgl. H&M 2003a). Bei der Herstellung einer unternehmensfreundlichen Öffentlichkeit *über* die CSR-Arbeit spielen die MitarbeiterInnen eine entscheidende Rolle. Das Personal soll deshalb geschult werden und Informationen für den Kunden erhalten (H&M 2002a, 9; H&M 2002c, 10). Ingrid Schullström, Verantwortliche für Umwelt und soziale Verantwortung bei H&M: „Es ist wichtig für uns, dass sich unser Personal in Diskussionen mit Kunden und Bekannten in diesen Fragen sicher fühlt. Die Mitarbeiter sind unsere Botschafter“ (H&M 2002c, 10).

#### Unternehmenseigenes Monitoring des Unternehmenskodexes

Inklusive der Zulieferer und Subzulieferer produzieren nach Unternehmensangaben 2.911 Fabriken Bekleidung für H&M, in denen insgesamt ca. 530.000 Menschen arbeiten (H&M 2003a, 6 und 11). Mehr als die Hälfte dieser Fabriken befinden sich in Ländern, in denen nach eigenen Angaben „das Risi-



ko besteht, dass nationale Gesetze und universell anerkannte Menschenrechte und Arbeitsstandards nicht eingehalten werden“ (ebenda). Verstöße sind selbst nach Angaben des Unternehmens zahlreich und betreffen insbesondere Arbeitslöhne, Kinderarbeit, erzwungene Überstunden, physische und verbale Misshandlungen, Formen sexueller Belästigung, unakzeptable Strafen, unklare Beschäftigungsbedingungen, das Fehlen von Arbeitspapieren oder die Ausbeutung von MigrantInnen (vgl. ebenda).

H&M beschäftigt insgesamt 30 Inspektoren, die die Umsetzung des Verhaltenskodexes untersuchen. Diese Inspektoren arbeiten jeweils in einem der 22 Produktionsbüros, in denen auch die ca. 115 Qualitätskontrolleure tätig sind (vgl. H&M 2004a, 14). Zu den Aufgaben der Qualitätskontrolleure gehört neben der Überprüfung der Qualität der Kleidung auch die Berichterstattung über eventuelle Verstöße gegen den Verhaltenskodex. Bei der Verifizierung soll festgestellt werden, inwiefern die Zulieferer den Inhalten des Kodexes entsprechen.

**Inspektionsbesuche** werden sowohl mit als auch ohne Ankündigung vorgenommen und ebenso Sublieferanten (Färberei, Weberei, Produktion von Maschenware) darin einbezogen (H&M 2004a; GB 2003, 24). Nach Aussagen des Leiters des Produktionsbüros in Bangladesch, Pelle Karlsson, wird so lange nicht produziert, bis ein erster Inspektionsbesuch durchgeführt wurde (Interview vom 1.3.05). 2003 führte H&M insgesamt 2.232 Inspektionen von Zulieferern durch, wovon nach Angaben des Unternehmens ca. ein Drittel unangekündigt waren (H&M 2003a, 36). Inspektionen werden nach einer Standard-Vorgehensweise in mehreren Schritten durchgeführt (vgl. ebenda, 39ff.):

- *Vor einer Inspektion:* Zulieferer müssen zunächst die Einhaltung des Verhaltenskodexes unterzeichnen. Die Verpflichtungen beziehen sich sowohl auf den Zulieferer selbst als auch auf ihre Subzulieferer.
- *Befragung der Unternehmensleitung:* Das Management wird zu bestimmten Themen wie Unternehmensführung, Löhnen, Arbeitszeiten, Vereinigungsfreiheit etc. nach einer vorgegebenen Liste befragt.
- *Überprüfung von Dokumenten:* Betriebliche Unterlagen (Lohn- und Gehaltslisten, Stechkarten, Arbeitspapiere, Altersurkunden von Beschäftigten etc.) werden zur Verifizierung von Arbeitszeiten, Löhnen, Überstundenzuschlägen u.a. geprüft
- *Inspektion der Fabrikräumlichkeiten:* Die Arbeitsumgebung, der Arbeitsschutz, mögliche Kinderarbeit u.a. werden anhand einer Checkliste vor Ort überprüft.
- *Abschließendes Treffen:* Die Ergebnisse der Inspektion werden mit dem Zulieferer gemeinsam diskutiert sowie gegebenenfalls ein Maßnahme- und Zeitplan für Verbesserungen vereinbart.
- *Situationsabhängige Schritte sind die Untersuchung von Wohnräumen und Schlafunterkünften* (Gegebenenfalls können Unterkünfte von MitarbeiterInnen bezüglich Sauberkeit oder Sicherheit nach einer Checkliste geprüft werden) sowie *Interviews mit Beschäftigten* (Informationen können durch Interviews mit ihnen nachgeprüft werden). Aussagen von Beschäftigten dienen als Indikatoren für gezielte Nachforschungen bei unangemeldeten Besuchen, werden allerdings zum Schutz der Beschäftigten niemals direkt gegenüber dem Management offenbart (Basir Nabi, H&M Inspektor, Interview vom 1.3.05).

Zur Unterstützung der Inspektionen entwickelte H&M mehrere Instrumente für die Inspektoren:

- eine Checkliste mit über 100 Punkten zu Inhalten des Verhaltenskodexes. In 2003 wurden dieser Checkliste Punkte zu Umweltfragen (Abwasser, Abfälle, Nutzung von Chemikalien etc.) hinzugefügt
- einen Leitfaden zur Nutzung der Checkliste
- Handlungsrichtlinien für Fälle schwerwiegender Verstöße wie z.B. Kinderarbeit
- Richtlinien für die Befragung von Beschäftigten (Vorgehensweise, Fragen zu Formen der Diskriminierung, Arbeitsumgebung, Arbeitsschutz, Arbeitszeiten, Löhne, Kinderarbeit, Formen der Bestrafung von Arbeitern, Vereinigungsfreiheit, erzwungene Überstunden etc.)
- Hilfestellung zur Auditierung von Überstunden
- Richtlinien zur Bewertung von Zulieferern

H&M benennt in seinem CSR-Bericht auch zahlreiche Beispiele wie Zulieferer H&M-Inspektoren „bewusst oder unbewusst irreführen“. Am häufigsten seien „gefälschte Ausweispapiere“ von Beschäftigten, wodurch das Alter der Beschäftigten nicht wirklich bestimmbar sei, sowie „doppelte Unterlagen“ wie Lohnlisten, Lohnauszüge, Zeitkarten etc. (H&M 2003a, 44).

Die Beurteilung der Zulieferer und Fabriken erfolgt in 5 Rangstufen:

1. *Dauerhaft abgelehnt*: Ein Zulieferer, der einmal derart bewertet wurde, kann nie mehr Geschäftsverbindungen mit H&M aufnehmen. Dies geschieht im Falle eines wiederholten Vorkommens von Kinderarbeit, des wiederholten Fälschens von Dokumenten, des wiederholten Einsatzes nicht bekannt gegebener Fabriken oder eines wiederholten Versäumnisses der Umsetzung zuvor vereinbarter Korrekturen. Die Ablehnung einer Fabrik zieht immer die Ablehnung des jeweiligen Mutterunternehmens nach sich (Pelle Karlsson, Interview vom 1.3.05).
2. *Abgelehnt*: Eine Fabrik dieser Stufe kann zukünftig möglicherweise Geschäftsbeziehungen (wieder) aufnehmen, wenn sie die Übereinstimmung mit den im Verhaltenskodex enthaltenen zentralen ILO-Konventionen und Sicherheitsstandards glaubhaft nachweisen kann (Rangstufe *Ungenügend*). Kriterien für eine solche Einstufung sind Verstöße wie bspw. die Nichtzahlung von Mindestlöhnen, ein H&M gegenüber unkooperatives Management oder hinsichtlich des Arbeitsschutzes unsichere Räumlichkeiten.
3. *Vorübergehend*: Eine Fabrik kann für die Dauer von 6 Monaten Geschäftsbeziehungen mit H&M aufnehmen. Vor Ende der Periode muss die Fabrik in Übereinstimmung mit der nächsten Rangstufe (*Ungenügend*) sein.
4. *Ungenügend*: Eine Fabrik dieser Rangstufe ist in Übereinstimmung mit den im Verhaltenskodex enthaltenen zentralen ILO-Konventionen und Sicherheitsstandards.
5. *Zufriedenstellend*: Eine Fabrik dieser Rangstufe stimmt in allen Aspekten mit dem Verhaltenskodex überein.

2003 wurden insgesamt 10 Zulieferer in die Kategorie *dauerhaft abgelehnt* eingestuft. 19 neue Fabriken wurden mit der Kategorie abgelehnt (sowohl nach der Erstinspektion als auch nach den nachfolgenden Inspektionen) bewertet. Insgesamt blieben in diesem Jahr 164 (bereits zuvor untersuchter) Fabriken aufgrund von Verstößen gegen den Verhaltenskodex in der Kategorie *Abgelehnt* (vgl. H&M 2003a, 44).

Das Bewertungssystem soll kontinuierlich weiterentwickelt werden und dazu beitragen, ein tolerierbares Level zu definieren, wann das Unternehmen eine Geschäftsbeziehung aufnehmen, aufrechterhalten oder abbrechen kann bzw. soll. Ziel ist nach eigenen Angaben die kontinuierliche Verbesserung der Situation in den Zulieferfabriken (vgl. H&M 2003a, 41).

## **Maßnahmenpläne für konkrete Verbesserungen**

„Wir begehen die Fabrik und begutachten Angelegenheiten des Arbeitsschutzes und der Arbeitsbedingungen, checken Dokumente und Produktionsdaten, um derart Anhaltspunkte zu finden, ob und wieviel eventuell Mehrarbeit geleistet wurde. Wenn wir herausfinden, dass uns falsche Dokumente übergeben wurden, erhält der Zulieferer eine Warnung. Kommt dies wiederholt vor, lösen wir die Zulieferbeziehung. Allerdings ist dies nicht gewollt. Wir streben langfristige Beziehungen zu unseren Zulieferern an und hoffen darauf, existierende Probleme zu lösen. Das ist letztlich auch für die Beschäftigten besser“ (Tobias Fischer, CSR-Team Stockholm, Gespräch vom 8.11.04).

Nach jeder Inspektion wird ein interner (zum Vorstand nach Stockholm) und externer (für die Zulieferer) Bericht erstellt und in der jeweiligen nationalen und zentralen Datenbank gespeichert. Wenn nötig werden mit dem Zulieferer konkrete Verbesserungsmaßnahmen sowie ein Maßnahmenplan formuliert. H&M und die jeweiligen Zulieferer vereinbaren, bis zu welchem Zeitpunkt dieser umgesetzt sein muss. Eine zweite Inspektion soll garantieren, dass Verbesserungen auch wirklich durchgeführt wurden.

Inspektoren sollen dabei nicht nur als Prüfinstanz, sondern auch als Berater angesehen werden, die die Zulieferer darin unterstützen, die Umsetzung des Kodexes als Zukunftsinvestition zu betrachten (vgl. Geschäftsberichte, H&M 2004a). Erst wenn ein Hersteller die vereinbarten Maßnahmen nicht durchführt, kann die Zusammenarbeit mit ihm gekündigt werden. H&M betont jedoch, dass langfristige Zulieferbeziehungen angestrebt werden. Es sollen deshalb Geschäftsbeziehungen nicht einfach gekündigt werden, da dies in erster Linie den Beschäftigten schade. H&M bietet deshalb auch Schulung und Beratung, Bewusstseinsbildung für Manager und Vorgesetzte von Zulieferern und Subzulieferern an, die Themen des Verhaltenskodexes, der lokalen Gesetzgebung, der Arbeitssicherheit oder der Arbeits- und Menschenrechte beinhalten.

### **(Weiter-)Bildung der Inspektoren**

Inspektoren erhalten nach eigenen Angaben Schulungen zur Einführung und Weiterbildung, um sicherzustellen, dass die Bedeutung von CSR, das Verständnis über CSR und kontinuierliche Verbesserungen gewährleistet sind (H&M 2003a, 37). Darüber hinaus treffen sich die Inspektoren alle sechs Monate, um Erfahrungen im Sinne eines *best practice* aus den verschiedenen Bereichen auszutauschen und voneinander zu lernen (GB 2002, H&M 2004a, H&M 2001). Auf diesen Workshops werden zudem Inhalte thematisiert wie bspw. Interviewführung, Überstunden, Netzwerkbildung, Akkordlohnsysteme, Migration, Arbeitsmethoden oder auch Umweltfragen (H&M 2003a, 37-38).

In jedem Land baut H&M ein Unterstützungsnetzwerk verschiedener Gruppen und Institutionen auf, dem Rechtsanwälte, Schulen, staatliche Behörden, Gewerkschaften, UN-Institutionen oder anderen NGOs angehören.

### **Erfolgskriterien des unternehmenseigenen Monitorings**

Als Ziele hinsichtlich der Umsetzung des Kodexes formuliert H&M:

- Die im Kodex formulierten Bedingungen sollen bei Zulieferern und Subzulieferern vollständig umgesetzt werden.
- Die Umsetzung und Verifizierung des Kodexes soll in die Geschäftsoperationen bzw. in die entscheidenden Managementsysteme sowohl hinsichtlich kurzfristiger als auch langfristiger Entscheidungen integriert werden.
- Fabrikbeschäftigte sollen über ihre Rechte gemäß der nationalen und internationalen Gesetzgebung informiert werden, sollen dazu befähigt werden, ihre Rechte einzufordern und hinsichtlich ihrer Bemühungen, die Arbeitsbedingungen zu verbessern, unterstützt werden.
- Der Kodex und dessen Umsetzung soll durch effektive Managementsysteme auf Dauer sichergestellt werden. Hierfür notwendige Prozesse und Instrumente sollen gemeinsam mit Zulieferern entwickelt werden (vgl. H&M 2003a, 38).

Diese Ziele werden regelmäßig bewertet und bestimmte Verbesserungsmaßnahmen (wie die Aktualisierung der Checklisten, die Einführung eines Überstunden-Audits, die Aktualisierung der Leitfäden, die Erweiterung der lokalen Netzwerke, die Verbesserung der EDV-Systeme zur Verifizierung des Kodexes, die Überarbeitung von Bildungsmaterial für die Zulieferer etc.) definiert und kontinuierlich abgearbeitet. Allerdings wird die Zielsetzung „dass Fabrikbeschäftigte dazu befähigt werden sollen, ihre Rechte einzufordern“ nicht weiter definiert. Im Unterschied zu den anderen genannten Zielen fehlen (zumindest im Rahmen des letzten CSR-Berichts 2003) dazugehörige Schritte und Formen der Bewertung für ihre Umsetzung (vgl. H&M 2003a, 49-50).

Als zumeist vorgefundene Verstöße zählt das Unternehmen in seinem CSR-Bericht folgende Zuwiderhandlungen auf:

- dauerhafte Missachtung von Arbeitsschutzmaßnahmen wie das Fehlen von Feuerlöschern, Feueralarm oder Notausgängen

- sanitäre Probleme
- Überstunden über die gesetzlich erlaubten Stunden hinaus
- Bezahlung falscher Überstundenzuschläge oder mangelhafte Bezahlung von Urlaub
- Nichtgewährung des Mutterschaftsurlaubs (vgl. H&M 2003a, 44).

Nach eigenen Angaben wurde in seltenen Fällen auch Kinderarbeit bei Zulieferern vorgefunden. In diesen Fällen bemühte sich das Unternehmen zusammen mit den Zulieferern und Eltern um eine Lösung, die es dem Kind ermöglicht, entweder eine Schule zu besuchen oder eine Berufsausbildung oder beides zu machen. Dem Zulieferer wird auferlegt, die Kosten für den Schulbesuch des Kindes zu übernehmen. H&M bleibe zur Sicherheit sowohl mit der Schule, der Familie als auch mit dem Zulieferer in Kontakt (H&M 2003a, 45).

Hinsichtlich der Umsetzung und Verifizierung des Verhaltenskodexes im Unternehmen kann somit im Unterschied zu vielen anderen Unternehmen festgehalten werden, dass sich H&M tatsächlich um klar definierte Prozesse der Umsetzung von Sozialstandards und um genau definierte Kriterien für einen möglichen Fortschritt bemüht. Mit der Einrichtung der Abteilung für Umwelt und soziale Fragen beim Vorstand in Schweden weist das Unternehmen Verantwortung innerhalb der Managementführung eindeutig zu. Des Weiteren sind Arbeitsbedingungen und Arbeitsrechte in den unternehmensinternen Qualitätsbegriff und dessen Umsetzung aufgenommen worden und fanden Eingang in entsprechende Qualitäts- und Managementsysteme (Supplier Assessment, Datenbank etc.). Während diese Prozesse positiv zu bewerten sind, ist kritisch anzumerken, dass für bestimmte Zielvorgaben wie bspw. die Befähigung der Beschäftigten bei Zulieferern, ihre Rechte einzufordern oder sich gewerkschaftlich zu organisieren, weder genaue Fortschrittskriterien definiert noch wirkliche Indikatoren entwickelt wurden, um Verbesserungen zu bewerten. Genau diese Aspekte wären jedoch von zentraler Bedeutung, will man den ArbeiterInnen der Zulieferer nicht auf Dauer lediglich einen Objektstatus zuweisen, anstatt ihnen die Chance zu ermöglichen, ihre Arbeitsbedingungen selbständig zu überwachen und selbst zu ihrer Verbesserung beizutragen. Schließlich soll noch einmal auf das Fehlen einer unabhängigen Verifizierung verwiesen werden, ohne die Verstöße oder auch Verbesserungen von Arbeitsbedingungen lediglich einer bestimmten, unternehmensinternen Teilöffentlichkeit zugänglich sind.

## 6.4. Bemühungen um eine unabhängige Verifizierung

Seit 1997 artikuliert das Unternehmen seine Kooperationsbereitschaft hinsichtlich der Umsetzung von Verhaltenstandards mit Zulieferern, anderen Unternehmen, UN-Organisationen, Gewerkschaften und sogar NGOs wie CCC. Im CSR-Bericht 2003 (H&M 2003a) wirbt das Unternehmen mit gemeinsamen Treffen zu Sozialstandards mit Gewerkschaftsorganisationen wie die Internationale Textil-, Bekleidungs- und Lederarbeitervereinigung (ITBLV), UNI, der schwedischen *Industrial Workers Union* und der *Commercial Employees Union* sowie mit NGOs wie CCC, Greenpeace, Amnesty International und Oxfam.

Bereits in einem Gespräch mit CCC Deutschland im Dezember 1997 betonte die Verantwortliche Ingrid Schullström ihre Bereitschaft zur Kooperation und diskutierte Vorwürfe gegen Zulieferer von H&M in Bangladesch, Philippinen, Madagaskar, Mauritius und China. H&M argumentierte zu diesem Zeitpunkt zwar, dass ein Monitoring, wie es die Kampagne für Saubere Kleidung vorschlug, nicht möglich sei, erwog aber die Möglichkeit eines unabhängigen Monitorings in anderer Form (vgl. Ruyven, Molenaar 1998).

1997 wurde ein *Projekt zur unabhängigen Verifizierung* begonnen, an dem die schwedischen Unternehmen H&M, Kapp-Ahl, Lindex und Indiska beteiligt waren. In Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften LO (einer der schwedischen Gewerkschaftsdachverbände), *The Swedish Union of Industrial Workers*, die schwedische *Union of Commercial Employees and ABF/Workers Education Association* sowie einigen NGOs wie CCC, *Save the Children/Sweden*, Rote Kreuz Jugend, *Church of Sweden Aid*, *Fair Trade Center* wurden Pilotaudits in Bangladesch, Indien und China (1999-2001) durchgeführt. Ziel

war es, ein unabhängiges Monitoring für die vier schwedischen Unternehmen zu etablieren. Es wurde erfragt, ob Beschäftigte Informationen über den Kodex oder ihre Arbeiterrechte haben und was sie bei Konflikten oder Verstößen machen.

Nach Einschätzung des Koordinators von CCC Schweden ist das Projekt jedoch zu schnell gewachsen. Gruppen wie CCC Schweden hatten sich kurz zuvor gegründet und waren kaum auf ein solch ambitioniertes Vorhaben vorbereitet. Im Mai 2001 wurde vom Projektleiter des Bündnisses mit dem sog. „Dresscode“ ein Vorschlag einer unabhängigen Verifizierung vorgestellt. Der Vorschlag erschien vielen jedoch „enttäuschend“, „zu schwach“ und mit „einer zu geringen Beteiligung lokaler Organisationen“. Für die Gewerkschaften erschien der Vorschlag sogar „zu schwach, um auch nur als Basis dienen zu können“ (Joel Lindefors, Koordinator von CCC Schweden, Interview vom 8.11.04). Sie verließen deshalb das Projekt. NGOs wie das Fair Trade Center gaben ebenfalls auf, da ihrer Ansicht nach insbesondere nach dem Ausstieg der Gewerkschaft das gesamte Projekt an Glaubwürdigkeit verloren hatte (H&M 2003a, 43).

Als Folge hatten sich zwar die Verhaltenskodizes der beteiligten Unternehmen verbessert, das Scheitern hinterließ jedoch bei vielen Beteiligten „ein schlechtes Gefühl“ und gegenseitige Verletzungen: „Wir haben uns sehr engagiert und nichts ist dabei herausgekommen“ (Lindefors, Interview vom 8.11.04).

H&M formuliert in seinem CSR-Bericht 2003 weiterhin die Unterstützung für ein unabhängiges Monitoring, auch wenn das konkrete Projekt *Dresscode* nicht realisiert werden konnte (vgl. H&M 2003a, 43). Das Unternehmen verweist nun aber auf die Notwendigkeit einer gesamteuropäischen Vorgehensweise. H&M unterhält diesbezüglich Kontakte zur *Fair Wear Foundation* in den Niederlanden (s. <http://www.fairwear.nl>) sowie zur *Fair Labour Association* (<http://www.fairlabor.org>) in den USA (s. Kasten).

Die *Fair Wear Foundation* ist eine Initiative der niederländischen Wirtschaft, von Gewerkschaften und nichtstaatlichen Organisationen mit dem Ziel, einen einheitlichen Verhaltenskodex sowie dessen unabhängiges Monitoring für in den Niederlanden tätige Unternehmen zu entwickeln. Über Kontakte zu anderen Verifizierungsinitiativen hofft die Initiative, in Zukunft eine internationale Prüforganisation aufbauen zu können (vgl. [www.fairwear.nl](http://www.fairwear.nl)).

Auf Initiative der US-Regierung gründete sich 1996 der Zusammenschluss *Apparel Industry Partnership* (AIP) aus Unternehmen der Bekleidungs- und Schuhindustrie (Nike, Reebok, Liz Claiborne, Adidas-Salomon, Kathie Lee Gifford, Levi Strauss & Co. u.a.), NGOs, Universitäten, Konsumenten- und Kirchengruppen sowie (bis 1998) Gewerkschaften. Im April 1997 legte die AIP ein Abkommen vor, das einen branchenweiten Verhaltenskodex und Prinzipien für ein Monitoring vorsieht. Hinsichtlich der Überprüfung dieser Grundsätze ist ein internes sowie ein externes Monitoring vorgesehen. In diesem Zusammenhang wurde die *Fair Labor Association* (FLA) gegründet, um das Monitoring und die Umsetzung des Kodexes zu beaufsichtigen.

Bereits eineinhalb Jahre nach dessen Gründung kam es allerdings zwischen den beteiligten Gruppen zum Bruch. Vor allem hinsichtlich Fragen der Transparenz und der Überwachung sahen sich die Gewerkschaften *UNITE* und *Retail, Wholesale and Department Store Union* sowie die ökumenische *Organisation Interfaith Center for Corporate Responsibility* außerstande, die Vereinbarungen über die Einrichtung der *Fair Labor Association* mitzutragen, die an den KritikerInnen vorbei verabschiedet worden waren (vgl. Scherrer/Greven 2001, 96-100). Weitere NGOs wie *Global Exchange* oder auch der AFL-CIO distanzieren sich daraufhin von dem Abkommen. Nach Ansicht der KritikerInnen können Unternehmen nach ihrer Zertifizierung das Siegel der *Fair Labor Association* zu Werbezwecken verwenden, ohne dass wirklich sichergestellt sei, dass ihre Erzeugnisse nicht in *Sweatshops* hergestellt wurden (ebenda). Die Gewerkschaft UNITE vertrat die Mei-

nung, dass die Richtlinien faktisch eine „Lizenz für die Unternehmen darstellen, in jedem Land unabhängig von der legalen und tatsächlichen Verweigerung der Vereinigungsfreiheit, des Rechts auf Organisierung und von kollektiven Verhandlungen zu produzieren“ (UNITE 1998). Die Tatsache, dass angesehene NGOs wie der *International Labor Rights Fund* sich dennoch für die Mitgliedschaft in der FLA entschieden und das Abkommen mittrugen, führte zu einer bis heute nicht überwundenen Spaltung der BefürworterInnen von ArbeiterInnenrechten.

## 6.5. Gesamtbewertung der Bemühungen um Sozialstandards

Betrachtet man die Bemühungen zur Durchsetzung von Sozialstandards aus der Perspektive der Umsetzung eines Verhaltenskodexes, so sind insbesondere die Aufnahme von Arbeitsrechten in den unternehmensinternen Qualitätsbegriff und deren Eingang in entsprechende Qualitäts- und Managementsysteme bei H&M als sehr positiv zu bewerten. Die Durchsetzung von Sozialstandards wird dadurch als dauerhafte strategische Unternehmensaufgabe definiert. Kritisch anzumerken bleibt aus diesem Blickwinkel das Fehlen der Forderung nach einem Existenzlohn und einer unabhängigen Verifizierung sowie der Mangel an Indikatoren, wie Verbesserungen hinsichtlich der Befähigung von Beschäftigten bei Zulieferern, ihre Rechte selbst einzufordern, ermittelt und bewertet werden können.

Unternehmen wie H&M bemühen sich um die Formulierung und Umsetzung eines Verhaltenskodexes jedoch auch aus anderer Sicht. Sie beabsichtigen dadurch zu belegen, dass die zu verkaufende Bekleidung unter „guten, menschenwürdigen Arbeitsbedingungen“ hergestellt ist. Spätestens hier gilt es jedoch den Blickwinkel zu erweitern. Freiwillige Verhaltenskodizes können im Sinne einer Selbstverpflichtung einen wichtigen Beitrag zur Verwirklichung von Menschenrechten und zur Umsetzung internationaler Arbeitsnormen leisten. Verhaltenskodizes sind aber weder Ersatz noch privatrechtliche Alternative zur innerstaatlichen Gesetzgebung oder zu international verbindlichen Regeln für multinationale Unternehmen. Verhaltenskodizes können Spielräume für gewerkschaftliche Organisierung und Tarifverhandlungen schaffen, wo Menschenrechte nur eingeschränkt geachtet werden, und dazu beitragen, die Akzeptanz für internationale Arbeitsnormen zu unterstützen sowie den Zusammenhang zwischen Ausbeutung und Missachtung von Gewerkschaftsrechten zu verstehen. Sie sind somit als Ergänzung zu Zielen wie den Sozialklauseln in internationalen Handels- und Investitionsabkommen zu begreifen. Allerdings muss dafür gesorgt werden, dass die Einrichtung von Kodizes Vereinigungsfreiheit und das Recht auf Tarifverhandlungen nicht nur auf dem Papier, sondern auch in der Realität fördern. Sie dürfen weder als Ersatz für diese grundlegenden ArbeiterInnenrechte, weder als Mittel zur Umgehung von Gewerkschaften noch als Konkurrenz zu Tarifverhandlungen verwendet werden.

Genau hier liegt jedoch ein weiteres Problem eines Unternehmens wie H&M. Solange nur ein verschwindend geringer Teil der Beschäftigten von Fabriken der Zulieferindustrie tatsächlich in autonomen Interessenvertretungen wie Gewerkschaften organisiert ist und Beschäftigte nicht selbst überwachen und artikulieren können, ob ihre grundlegenden Rechte gewahrt sind, kann ein Unternehmen wie H&M nicht wirklich behaupten, dass die Arbeitsbedingungen ihrer 2.900 Zulieferfabriken tatsächlich ‚sauber‘ und menschenwürdig sind. Konsumenten mögen sich beruhigt fühlen, während sich für die ArbeiterInnen nicht wirklich grundlegend etwas verändert hat (s. Fallbeispiel Bangladesch unten). Darüber hinaus bleiben die Beschäftigten auch im besten Fall nur Objekte eines Monitorings von Unternehmen oder externer NGOs.

Entscheidend bleibt deshalb neben der berechtigten Forderung nach einem international einheitlichen und unabhängigen Monitoring eines Verhaltenskodexes (durch das ArbeiterInnen weiter Objekte von Verbesserungsmaßnahmen bleiben) die tatsächliche Unterstützung und Umsetzung des Rechts auf Organisierung. Erst dadurch erhalten die Beschäftigten die Möglichkeit, ihre Arbeitsbedingungen selbst zu bewerten und für die Verbesserungen ihrer Rechte und Bedingungen zu kämpfen. Unter anderem

wird auch im CSR-Bericht dieses Problem deutlich. Vereinigungsfreiheit wird zwar als zentrales Recht formuliert, seine Umsetzung aber weder problematisiert noch Verstöße gegen das Recht auf Organisation darin aufgeführt.

## **6.6. Das Projekt ExChains – Solidarität entlang der Textil-, Bekleidungs- und Einzelhandelskette**

Ein möglicher Ansatz zur Unterstützung des Aufbaus von Interessenvertretungen von Beschäftigten der Zulieferindustrie findet sich im Rahmen einer Kooperation der Organisationen *Transnationals Information Exchange* (TIE), Verdi und Beschäftigten von Einzelhandelsunternehmen wie H&M, Wal-Mart, Neckermann oder Metro. TIE ([www.tie-netherlands.nl](http://www.tie-netherlands.nl)) ist ein internationales Netzwerk von GewerkschafterInnen mit Büros und Kontaktstellen in Europa (Deutschland, Niederlande), Asien (Sri Lanka, Thailand, Indonesien, Bangladesch, Türkei), Lateinamerika (Brasilien), Nordamerika (Mexiko, US-Nord- und -Südstaaten) und Ländern des ehemaligen Ostblocks (Russland, Ukraine, Weißrussland). TIE ist keine Initiative des Nordens, sondern eine internationale Organisation, die sich vor allem der Förderung der Selbstorganisation von Beschäftigten und einem lebendigen Internationalismus der Basis verschrieben hat. Als solche versucht sie, Formen der internationalen Kooperation und Aktionen von Beschäftigten selbst zu unterstützen, international zu vernetzen und zu organisieren. In den Büros Nordamerikas und Asiens liegt der Arbeitsschwerpunkt auf Organisierungsbemühungen von Beschäftigten der Freien Produktionszonen und der Maquilas, auf dem Austausch und der Vernetzung der betroffenen Beschäftigten sowie auf der Reflexion der dafür benötigten Strategien und Instrumente.

Neben der Öffentlichkeitsarbeit und Information über die Textil-, Bekleidungs- und Einzelhandelskette arbeiten in dem Projekt ExChains ([www.exchains.verdi.de](http://www.exchains.verdi.de)) Beschäftigte und InteressenvertreterInnen von H&M und anderen Einzelhandelsunternehmen mit ArbeiterInnen von Zulieferern dieser Konzerne in Ländern wie Sri Lanka, Thailand, Bangladesch, Indonesien oder der Türkei zusammen und unterstützen deren Organisierungsbemühungen. Kelly Dent, Mitarbeiterin von TIE-Asien, formuliert die Ziele der Initiative folgendermaßen: „Es gilt, ein Programm zur Vereinigungsfreiheit und für das Recht auf Organisation zu unterstützen. Der Schlüssel zur Verbesserung von Löhnen und Arbeitsbedingungen von ALLEN Beschäftigten sowie zur Ermöglichung eines grundsätzlicheren gesellschaftlichen Wandels liegt in der Durchsetzung des Rechts auf Organisation, Kollektivverhandlungen sowie der Freiheit sich Organisationen der eigenen Wahl anzuschließen. Alle neueren Instrumente wie Verhaltenskodizes müssen aus unserer Sicht dahingehend überprüft werden, ob sie dazu beitragen, Organisierungsbemühungen der Beschäftigten in der Mehrheitswelt (*majority world*) zu unterstützen. Kodizes können Teil der Instrumentarien sein, um dies zu erreichen, wenn sie die Vereinigungsfreiheit, das Recht auf Organisation und auf Kollektivverhandlungen *tatsächlich* ermöglichen“ (Kelly Dent, Email vom 22.2.01).

Mit Hilfe von Bekleidungslabels wurden Zulieferer von H&M in Bangladesch und anderen Ländern gesucht und gefunden. Dem Netzwerk von TIE gelang es über befreundete Gewerkschaften in mehreren Ländern ab 2003 direkte Kontakte zu Beschäftigten von Zulieferern herzustellen. GewerkschafterInnen waren von Betrieb zu Betrieb gegangen, um die Labels von H&M, Neckermann oder Wal-Mart herumzuzeigen und zu fragen, ob Bekleidung für diese Labels in den jeweiligen Fabriken hergestellt würden. Im Frühjahr 2004 erstellte die Gewerkschaft *National Garment Workers Federation* (NGWF) in Bangladesch eine kleine Untersuchung über 5 Zulieferer von H&M, in dem sie problematische Arbeitsbedingungen und mehrere Verstöße gegen den Unternehmenskodex von H&M aufführte:

- Die unternehmenseigenen Verhaltenskodizes waren nicht bekannt.
- Überstunden wurden erzwungen, dauerten regelmäßig bis in den frühen Morgen, wurden weder korrekt gezahlt noch korrekt entlohnt.
- Selbst die seit 1994 (!) ohne Anpassung geltenden Mindestlöhne wurden unterschritten.
- Pro Monat gab es meist nur 1 bis 2 freie Tage.

- Die Zustände in den Fabriken waren schlecht: Probleme mit sauberem Trinkwasser, ungenügenden Sanitäreinrichtungen, keine Kantine oder wenig Platz zum Essen; Fehlen von Erste-Hilfe-Kästen und dem Recht bei Krankheit die Fabrik zu verlassen.
- Die Frauen berichteten von schlechter Behandlung, Beschimpfungen und sogar Misshandlungen.
- Fehlen einer Interessenvertretung oder Gewerkschaft aufgrund der massiven Gegenwehr der Unternehmen.

2004 organisierte Verdi in Zusammenarbeit mit TIE Seminare, an denen Beschäftigte von H&M aus Deutschland und Schweden sowie GewerkschafterInnen und Beschäftigte von Zulieferern von H&M aus Bangladesch vertreten waren. Im Anschluss reisten VertreterInnen von Verdi, TIE und des Gesamtbetriebsrates von H&M gemeinsam mit den Aktivisten aus Bangladesch nach Schweden, um den Kontakt zur schwedischen Gewerkschaft zu vertiefen und um das Unternehmen über die Situation bei Zulieferern in Bangladesch zu informieren. Die Gruppe traf sich in Stockholm mit Vertretern der CSR-Teams und der Abteilung für Umwelt und soziale Fragen. Während des Gesprächs in Stockholm stimmte das Unternehmen zu,

- einen Informationskanal zwischen H&M und der Gewerkschaft NGWF zu eröffnen und die NGWF in das Unterstützernetzwerk einzubeziehen, in welchem zuvor keine Gewerkschaft berücksichtigt worden war,
- regelmäßige Treffen zwischen dem Produktionsbüro von H&M und NGWF in Bangladesch zu vereinbaren, sowie
- vorgetragene Fälle von Missachtungen des Kodexes von Seiten der Gewerkschaft nachzugehen und die schwedischen und deutschen AktivistInnen über die Ergebnisse zu informieren.

Ende Februar 2005 reisten Beschäftigte von H&M, Wal-Mart und der Textilbranche nach Bangladesch. Die Delegation besuchte mehrere Bekleidungsfabriken, den nationalen Arbeitgeberverband, diskutierte mit ArbeiterInnen und konnte die Arbeit der Gewerkschaft NGWF in den Wohngebieten vor Ort kennen lernen. Darüber hinaus besuchte sie das Produktionsbüro von H&M in Dhaka sowie drei Zulieferer von H&M. Eines der wichtigsten Ergebnisse der Reise war, dass H&M die Zusage bekräftigte, die Gewerkschaft der NGWF als Gesprächspartnerin anzuerkennen. H&M versicherte, allen Verstößen gegen nationales Recht und gegen den eigenen Verhaltenskodex bei Zulieferern nachzugehen, die die Gewerkschaft ihnen darlegt. Darüber hinaus versicherte das Unternehmen die Gewerkschaft zu unterstützen, falls Beschäftigte bei Zulieferern aufgrund von Bemühungen für eine gewerkschaftliche Organisation diskriminiert oder entlassen werden. Die Vertreter des Produktionsbüros bestätigten einige der von der Gewerkschaft aufgedeckten Verstöße und legte die mit den Unternehmen vereinbarten Maßnahmenpläne vor.

### **H&M in Bangladesh**

H&M produziert seit 1984 Bekleidung in Bangladesh. 1987 eröffnete das Unternehmen ein Produktionsbüro, in dem heute 130 Personen arbeiten. Seit 1998 ist H&M mit Bemühungen zum Verhaltenskodex in Bangladesh aktiv. Sieben Personen sind demzufolge für die Prüfung der Umsetzung des Kodexes bei ca. 80 Zulieferern im Land tätig.

Am Beispiel von Bangladesh wird das Problem eines Mindestlohns besonders deutlich. Selbst im Falle völliger Übereinstimmung mit dem Kodex und der nationalen Gesetzgebung gilt, dass in den Fabriken 10 Stunden am Tag gearbeitet wird – für einen Monatslohn von ca. 12,50 € für einfache ungelernete Helferinnen bzw. 28 € bis 34 € für erfahrene Näherinnen (vgl. ExChains Newsletter 1/2005, S. 3). Damit kann auch in Bangladesh niemand menschenwürdig leben. Die Delegation besuchte mehrere Wohnräume der Arbeiterinnen in Wellblechsiedlungen, deren Miete für ca. 10-15m<sup>2</sup> bereits 8 € betrug. Eine Kochstelle, zwei Wasserpumpen und zwei Toiletten wurden dabei von jeweils 150 Men-



schen geteilt. Ein Raum von ca. 13 m<sup>2</sup> mit festem Fußboden sowie einer Kochstelle und Wasser/Toilette, die von ca. 30 Menschen geteilt wurden, kosteten 18,50 € Miete im Monat. Für einen ebenso großen Raum auf festem Boden, der über eine eigene Kochstelle, Wasserhahn und Toilette in einer Nische verfügt, mussten monatlich knapp 30 Euro aufgebracht werden (vgl. ebenda).

Damit profitiert ein Unternehmen wie H&M auch bei vollständiger Übereinstimmung mit einem Kodex oder mit der nationalen Gesetzgebung, wie alle anderen Unternehmen, von den allgemeinen Ausbeutungs- und Elendsbedingungen eines Landes. Die Delegation kam deshalb zu dem Schluss: „So lange die ArbeiterInnen so leben müssen, kann Kleidung nicht ‚sauber‘ sein. Die Einhaltung eines Unternehmenskodexes allein genügt deshalb nicht. Es gilt einen Existenzlohn durchzusetzen, mit dem ArbeiterInnen tatsächlich menschenwürdig leben können“ (Brief der Delegation an H&M vom 28.4.05).

Insgesamt hatte die Delegation durchaus den Eindruck, dass H&M ernsthafte Bemühungen für die Umsetzung ihres Kodexes zeigt, vertrat aber die Meinung, dass die Konzentration auf einen Verhaltenskodex allein nicht genüge. Ihrer Ansicht nach ginge es darum, einen Existenzlohn durchzusetzen, mit dem ArbeiterInnen tatsächlich menschenwürdig leben können, sowie die Organisierung von Gewerkschaften zu ermöglichen und authentische Gewerkschaften wie die NGWF als Verhandlungspartnerinnen über Löhne und Arbeitsbedingungen zu akzeptieren. Sie unterstützten darüber hinaus die Forderung nach einem unabhängigen Monitoring sowie die Offenlegung aller Zulieferer, um die Transparenz von Arbeitsbedingungen sicherzustellen.



## 7. Gesamteinschätzung und Bewertung

Die vorliegende Studie verfolgte zum einen die Zielsetzung, Behinderungen gegenüber der Interessenvertretung zu dokumentieren und zum anderen den Zusammenhang zwischen *Unternehmenskultur* und *Personalpolitik* eines Unternehmens zu untersuchen. Die Ergebnisse der Untersuchung ergaben ein schillerndes Bild, das äußerst aufschlussreich für Träger der Mitbestimmung in Unternehmen mit einer ausgeprägten Unternehmenskultur ist. Als Fazit lassen sich drei Aspekte zusammenfassen.

1. Es wird die These vertreten, dass die Instrumente, die H&M und andere Unternehmen zur Herstellung von loyalen Verhalten von MitarbeiterInnen einsetzen, sich als *vergemeinschaftende Personalpolitik* interpretieren lassen. Es werden gemeinschaftliche Elemente für die Durchsetzung der unternehmerischen Interessen genutzt und versucht, auf diesem Weg die Einstellungen, Gefühle und Werte der Beschäftigten in die gewünschte Richtung zu beeinflussen. Eine solche Form der Personalpolitik zielt auf die Optimierung menschlicher Arbeit durch die Erweiterung der Verfügungsgewalt des Managements über die Beschäftigten, indem tendenziell das Individuum in seiner Gesamtheit in den Dienst des Unternehmens gestellt werden soll. In der vorliegenden Untersuchung wurden daraufhin Prinzipien und Instrumente für eine vergemeinschaftende Personalpolitik von Unternehmen betrachtet, wobei die Prozesse von Schließung und Ausgrenzung all jener, die anders sind oder anders scheinen, sowie die einer vermeintlichen oder tatsächlichen Homogenisierung innerhalb der Gemeinschaft im Vordergrund standen (s. Kapitel 4).

H&M ist ein Unternehmen, in dem eine starke Unternehmenskultur bewusst vorangetrieben und umgesetzt wird. Es finden sich viele Elemente der Personalpolitik, die systematisch sowohl Einbindung und Homogenisierung des Verhaltens von Beschäftigten als auch deutliche Formen von Schließung und Ausgrenzung beinhalten. Deutlich werden diese Aspekte in der versuchten Vermittlung von Vision, Lebensgefühl, spezifischen Werten und daraufbezogenen Verhaltensnormen, in der Forderung nach totalem Einsatz für das Unternehmen, der entscheidenden Rolle, die den MitarbeiterInnen hinsichtlich des Unternehmenserfolgs zugesprochen wird, in den unterschiedlichen Formen der Personalauswahl, Belohnung, Schulung, spezifischen Sprachregelungen, Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten, in Formen der Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen oder des ‚Liebesentzugs‘ bei nichtkonformem Verhalten.

Die widersprüchlichen Angaben der interviewten Betriebsräte über die Unternehmenskultur und das, was eingangs als die zwei widersprüchlichen ‚Gesichter‘ von H&M bezeichnet wurde, greifen immer wieder das Phänomen auf, was als Vergemeinschaftung und deren Prinzipien der Schließung und Homogenisierung beschrieben wurde. Zur Steuerung des Verhaltens der Beschäftigten stützt sich eine solche Personalpolitik nicht einfach auf betriebliche Vertragsbeziehungen, sondern auf subjektiv gefühlte Zusammengehörigkeit, auf emotionale Bindung und normative Werte. Selbststeuerung durch normative Verhaltensvorgaben anstatt formaler Regelungen innerhalb eindeutiger Vorgaben und Ziele eröffnen den Spielraum für Eigeninitiative und Eigenverantwortung innerhalb eines eng definierten Rahmens. Die Untersuchung zeigte, dass je nachdem, welches Interesse man verfolgt oder wo man sich innerhalb dieses Systems befindet (als Führungskraft, als Aushilfe, als Beschäftigter, der sich Karrierechancen erhofft, oder als InteressenvertreterIn), unterschiedlich auf die Anforderungen oder Überforderungen dieser ‚Gemeinschaft‘ reagiert wird. Für Träger der Mitbestimmung oder auch für gewerkschaftliche InteressenvertreterInnen ist es entscheidend, diese Prozesse zu begreifen und zu analysieren, um bewusst Einfluss nehmen und sie gestalten zu können. Ansonsten werden Verhaltensnormen durchgesetzt, die den ‚hundertprozentigen Einsatz‘ der gesamten Persönlichkeit der MitarbeiterInnen in den Dienst des Unternehmens glorifizieren, normenkonformes Verhalten belohnen und den Ausschluss von Beschäftigten mit davon abweichendem Verhalten als funktional erscheinen lassen. InteressenvertreterInnen, die die Spielregeln einer solchen Personalpolitik nicht durchschauen, geraten ansonsten in Gefahr, vorgegebene Wertmaßstäbe des Unternehmens zu unterstützen, anstatt die Unter-

nehmenskultur, die darauf basierende Personalpolitik und die tatsächliche Bedeutung von Begriffen wie Eigeninitiative oder Eigenverantwortung selbst zur Aushandlung zu stellen.

2. Die Brisanz dieser Prozesse wird deutlich, wenn die Arbeitsbeziehungen und die Stellung der Interessenvertretung bei H&M genauer betrachtet werden (s. Kapitel 5). Die Untersuchung ergab, dass sowohl von Behinderungen als auch von einer systematischen Diskriminierung gegenüber Interessenvertretern gesprochen werden kann. Behinderungen gegenüber der Interessenvertretung können also nicht als ‚einzelne Unfälle‘ begriffen werden. Es finden sich vielmehr in zahlreichen Filialen vergleichbare Erfahrungen wie z.B.

- Einflussnahme auf Wahlen durch Informationsveranstaltungen des Unternehmens,
- Einflussnahme mittels arbeitgeberfreundlicher Listen,
- Einschüchterung, Ausgrenzung oder Diskriminierung einzelner MitarbeiterInnen oder Betriebsräte,
- Beeinflussung der Stimmung in der Belegschaft gegen die Wahl eines Betriebsrates,
- Missachtung der Mitbestimmung und der Tätigkeit eines Betriebsrates,
- mangelhafte Informationspolitik von Seiten des Unternehmens,
- Probleme mit der Freistellung und angemessenem Ersatz von Betriebsräten.

Es wurde argumentiert, dass die genannten Interpretationen zur Erklärung dieses Phänomens (bspw. die Überforderung und fehlende Qualifikation der jeweiligen Filialleiter und Führungskräfte oder eine mögliche gezielte, interessenfeindliche Politik von Seiten des Unternehmens) nicht ausreichen. Vielmehr lässt es sich als Folge der vergemeinschaftenden Personalpolitik begreifen. Die beschriebenen Prozesse der Homogenisierung und Schließung bzw. Ausgrenzung einer vergemeinschaftenden Personalpolitik funktionieren nicht nur gegenüber Beschäftigten, sondern insbesondere auch gegenüber Betriebsräten. FilialleiterInnen mögen aufgrund ihres Charakters, ihrer Erfahrung oder ihrer Qualifikation unterschiedlich reagieren und verschieden interpretieren, was unter der Vorgabe der Eigeninitiative, Eigenverantwortung oder des gesunden Menschenverstands für die Umsetzung der Unternehmensziele genau gemeint ist. Die Logik und Dynamik der Homogenisierung und Schließung einer solchen Personalpolitik bleibt jedoch dieselbe. Funktioniert eine solche Unternehmenskultur, braucht es keine direkte Order zum Ausschluss, sondern ergibt sich aus der Logik der Vergemeinschaftung selbst.

Interessenvertretungen *sind* in diesem Prozess ein tatsächlicher ‚Störfaktor‘ für eine vergemeinschaftende Personalpolitik. Sie sind es insbesondere dann, wenn entgegen der Ideologie einer Betriebsgemeinschaft reale Interessengegensätze artikuliert und betont werden, die die Durchsetzung der Interessen des Unternehmens hinsichtlich Flexibilität, Arbeitseinsatzplanung, Entlohnung, Eingruppierung etc. real begrenzen. Durch ihre Rolle als ‚Störenfriede‘ einer vergemeinschaftenden Personalpolitik treten Betriebsräte quasi als Fürsprecher von Arbeitsbeziehungen im Unternehmen auf, die auf vertraglichen Regelungen anstatt auf subjektiv gefühlter Zusammengehörigkeit beruhen.

3. Betrachtet man die Bemühungen zur Durchsetzung von Sozialstandards innerhalb der Zulieferkette aus der Perspektive der Umsetzung eines Verhaltenskodexes, so kann im Falle von H&M nicht von reinen PR-Zwecken gesprochen werden. Das Unternehmen ist um eine wirkliche Umsetzung ihres Verhaltenskodexes bemüht, und insbesondere die Aufnahme von Arbeitsrechten in den unternehmensinternen Qualitätsbegriff und deren Eingang in entsprechende Qualitäts- und Managementsysteme sind als sehr positiv zu bewerten (s. Kapitel 6). Die Durchsetzung von Sozialstandards wird dadurch als dauerhafte strategische Unternehmensaufgabe definiert. Kritisch anzumerken bleibt aus diesem Blickwinkel das Fehlen der Forderung nach einem Existenzlohn und einer unabhängigen Verifizierung sowie der Mangel an Indikatoren, wie Verbesserungen hinsichtlich der Befähigung von Beschäftigten bei Zulieferern, ihre Rechte selbst einzufordern, ermittelt und bewertet werden können.

Allerdings ist dadurch die Produktion von Bekleidung unter „menschewürdigen Bedingungen“, wie es das Unternehmen nahe legt, nicht wirklich garantiert. Verhaltenskodizes haben hinsichtlich der Umsetzung von Arbeits- und Menschenrechten deutliche Grenzen. Sie sind weder Ersatz noch privatrechtliche Alternative zur innerstaatlichen Gesetzgebung oder zu international verbindlichen Regeln für multinationale Unternehmen. Verhaltenskodizes können Spielräume für gewerkschaftliche Organisation und Tarifverhandlungen schaffen, wo Menschenrechte nur eingeschränkt geachtet werden, und dazu beitragen, die Akzeptanz für internationale Arbeitsnormen zu unterstützen sowie den Zusammenhang zwischen Ausbeutung und Missachtung von Gewerkschaftsrechten zu verstehen. Sie sind somit als Ergänzung zu Zielen wie den Sozialklauseln in internationalen Handels- und Investitionsabkommen zu begreifen. Allerdings gilt es dafür zu sorgen, dass die Einrichtung von Kodizes Vereinigungsfreiheit und das Recht auf Tarifverhandlungen nicht nur auf dem Papier, sondern auch in der Realität fördern. Sie dürfen weder als Ersatz für diese grundlegenden ArbeiterInnenrechte, weder als Mittel zur Umgehung von Gewerkschaften noch als Konkurrenz zu Tarifverhandlungen verwendet werden.

Solange nur ein verschwindend geringer Teil der Beschäftigten von Fabriken der Zulieferindustrie tatsächlich in autonome Interessenvertretungen wie Gewerkschaften organisiert ist und Beschäftigte nicht selbst überwachen und artikulieren können, ob ihre grundlegenden Rechte (falls sie diese überhaupt kennen) gewahrt sind, kann ein Unternehmen wie H&M nicht wirklich behaupten, dass die Arbeitsbedingungen ihrer Zulieferfabriken tatsächlich ‚sauber‘ und menschenwürdig sind (s. das Beispiel Bangladesch). Konsumenten mögen sich beruhigt fühlen und damit mag eines der Ziele einer offensiven CSR-Politik erreicht sein, während sich für die ArbeiterInnen der Zulieferindustrien nicht wirklich grundlegend etwas verändert hat.

Entscheidend bleibt deshalb neben der berechtigten Forderung nach einem international einheitlichen und unabhängigen Monitoring eines Verhaltenskodexes (durch das ArbeiterInnen allerdings weiter Objekte von Verbesserungsmaßnahmen bleiben) die tatsächliche Unterstützung und Umsetzung des Rechts auf Organisation. Erst dadurch erhalten die Beschäftigten die Möglichkeit, ihre Arbeitsbedingungen selbst zu bewerten und für die Verbesserungen ihrer Rechte und Bedingungen zu kämpfen.



## Ausgewählte Internetseiten zum Thema

<a href="http://www.behindthelabel.org">www.behindthelabel.org</a>	Website der amerikanischen Gewerkschaft Unite zu internationalen Kampagnen wie z.B. H&M
<a href="http://www.exchains.verdi.de">www.exchains.verdi.de</a>	Website der Gewerkschaft Verdi hinsichtlich eines Projekts entlang der Produktionskette Textil/Bekleidung
<a href="http://www.fairlabor.org">www.fairlabor.org</a>	Website der Fair Labor Association, USA
<a href="http://www.fairwear.nl">www.fairwear.nl</a>	Website der Fair Wear Foundation, Niederlanden
<a href="http://www.hm.com">www.hm.com</a>	Offizielle Website von H&M
<a href="http://www.hm.com/csr">www.hm.com/csr</a>	CSR-Bericht von H&M
<a href="http://www.saubere-kleidung.de">www.saubere-kleidung.de</a>	Website der Kampagne Saubere Kleidung
<a href="http://www.unglobalcompact.org">www.unglobalcompact.org</a>	Global Compact der UN

## Abkürzungen

BMWA	Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit
CCC	Clean Clothes Campaign
CSR	Corporate Social Responsibility
ETI	Ethical Trading Initiative
GB	Geschäftsbericht
GBR	Gesamtbetriebsrat
IBFG	Internationaler Bund Freier Gewerkschaften
ILO	International Labour Organization
ND	Neues Deutschland
NGO	Non-Governmental Organization
NGWF	National Garment Workers Federation
TIE	Transnationals Information Exchange
UNI	Union Network International





# Literatur

- AGR, 2005: ArbeitGeberRechte Betriebsrat. Nutzer-Leitfaden. Fachverlag für Recht und Führung.
- Dent, Kelly, 2000: Some Preliminary Comments on a Living Wage for Sri Lankan Garment (and related industries) Workers. TIE Asia (tieasia@sri.lanka.net). Work Paper.
- Deutschmann, Christoph, 1987: „Der Betriebsclan“. In: Soziale Welt, 38, S. 133-147.
- Deutschmann, Christoph, 1988: „Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller ‚Imperialismus‘ des Managements“. In: Soziale Welt, S. 374-396.
- Deutschmann, Christoph, 1989: „Der ‚Clan‘ als Unternehmensmodell der Zukunft?“ In: Leviathan 17, Heft 1, S. 85-107.
- Dohse, K./Jürgens, U./Malsch, Th., 1985: „Fertigungsnahe Selbstregulierung oder zentrale Kontrolle – Konzernstrategien im Restrukturierungsprozess der Automobilindustrie“. In: Naschold, F. (Hrsg.): Arbeit und Politik – Gesellschaftliche Regulierung der Arbeit und der sozialen Sicherung. Frankfurt a.M., S. 49-89.
- Hack, Lothar, 1989: „Determinationen/Trajekte vs. Konfigurationen/Projekte“. In: Gerd Fleischmann/ Esser, Josef (Hrsg.): Technikentwicklung als sozialer Prozess. Gesellschaft zur Förderung arbeit-orientierter Forschung und Bildung. Frankfurt, S. 71-106.
- Hamann, Andreas, 2004: „H&M übt Toleranz“. In: Verdi Publik, Februar März 2004, S. 11.
- H&M: „Einarbeitung Mitarbeiter Verkauf. Information für den Patenverkäufer“. Unternehmensinternes Dokument. Ohne Jahresangabe.
- H&M: „Alles, was Führungskräfte über Chancen und Perspektiven bei H&M wissen sollten“. Unternehmensinternes Dokument. Ohne Jahresangabe.
- H&M: „H&M in den 90ern. Service und Profilentwicklung“. Unternehmensinternes Dokument. Ohne Jahresangabe.
- H&M 2000: Willkommen. Unternehmensinternes Dokument.
- H&M 2001: Unsere Ideen. Unternehmensinterne Broschüre.
- H&M 2001a: H&M News. Von Basic bis Trend. #1 März.
- H&M 2002: Fit für H&M. Unternehmensinternes Dokument.
- H&M 2002a: H&M News. Die Trends des Frühlings. #1 März.
- H&M 2002b: H&M News. Endlich Sommer. #2 Juni.
- H&M 2002c: H&M News. H&M ist einfach am Besten. #3 September.
- H&M 2003: H&M News. Frohe Weihnachten und ein gutes neues Jahr! #4 Dezember.
- H&M 2003a: Our responsibility. CSR Report 2003.
- H&M 2004a: Fakten über H&M. www.hm.com.
- H&M 2004b: H&M Magazine. Herbst.
- H&M 2005a: Herzliche Willkommen zum Info-Meeting zum Thema Betriebsrat. 23.5.05. Interne Präsentation.
- H&M 2005b: Herzlich Willkommen zum FL-Meeting zum Thema Betriebsrat. 24.5.05.
- Kern, Peter, 1991: „Der stumme Zwang der Verhältnisse – gruppenspezifisch durchgestylt“. In: Die Mitbestimmung, Heft 11 + 12, Dezember, S. 768-771.
- Köhnen, Heiner, 2000a: Industrielle Beziehungen und betriebliche Auseinandersetzungen in Nordamerika. Westfälisches Dampfboot.
- Köhnen, Heiner, 2000b: Das System Wal-Mart. Strategien, Personalpolitik und Unternehmenskultur eines Einzelhandelsriesen. Hans-Böckler-Stiftung. Arbeitspapier 20.

- Köhnen, Heiner, 2003: Die Durchsetzung von Arbeits- und Menschenrechten ist möglich! Das Beispiel Faber-Castell. Hans-Böckler-Stiftung. Arbeitspapier 69.
- Krell, Gertraude, 1994: Vergemeinschaftende Personalpolitik. Normative Personallehren, Werksgemeinschaft, NS-Betriebsgemeinschaft, Betriebliche Partnerschaft, Japan, Unternehmenskultur. München und Mering, Rainer Hampp Verlag.
- Labour Behind the Label (Hrsg.), 2001: Wearing Thin. The State of Pay in the Fashion Industry 2000-2001. Norwich.
- Lezius, M./Beyer, H., 1989: Menschen machen Wirtschaft. Betriebliche Partnerschaft als Erfolgsfaktor. Frankfurt am Main.
- Littek, Wolfgang/Heisig, Ulrich, 1986: „Rationalisierung von Arbeit als Aushandlungsprozess“. In: Soziale Welt, Heft 2/3, S. 237-262.
- Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (1991): „Das Experteninterview als Instrument zur Erforschung politischen Handelns“. In: Berking, Helmut/Hitzler, Ronald/Neckel, Sighard (Hg.): Politisches Handeln/Experteninterview. Referate beim Workshop in Bamberg, 28.-30.6.1991. Dokumentation Nr. 1 des Arbeitskreises ‚Soziologie politischen Handelns‘. Bamberg, S. 133-140.
- Neuberger, O./Kompa, A., 1987: Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur. Weinheim/Basel
- Peters, Thomas J./Waterman, Robert H., 1982: In Search of Excellence. New York.
- Ruyven, Marleen/Molenaar, Hielke, 1998: H&M profile. November. [www.cleanclothes.org/companies/henm.htm](http://www.cleanclothes.org/companies/henm.htm).
- Scherrer, Christoph/Greven, Thomas, 2001: Global Rules for Trade. Westfälisches Dampfboot.
- Schreieder, Agnes, 2004: Organizing Summer 2004. Unite Here! – H&M Kampagne. Memo KW 37.
- Shimizu, T., 1979: „Wirtschaftliche und humane Aspekte eines Systems zur Produktionssteuerung in der japanischen Automobilindustrie“. In: R. Wunderer (Hrsg.), S. 321-343.
- Spurk, Jan, 1988: „Die Modernisierung der Betriebe als Vergemeinschaftung“. In: Soziale Welt, Heft 3, S. 260-278.
- Steele, David, 2000: The ‚Living Wage‘ Clause in the ETI Base Code. <http://www.ethicaltrade.org/pub/publications/2000/06-livwage>.
- UNITE, 1998: Commentary on AIP Preliminary Agreement (<http://www.unite.org/fla.html>).
- Unite, 2003: H&M – The Truth behind The Label.
- Weber, Max, 1922 (1980): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. Studienausgabe. Tübingen, J.C.B. Mohr.
- Werner, Klaus/Weiss, Hans, 2003: Das neue Schwarzbuch Markenfirmen. Deuticke Verlag.
- Wunderer, Rolf, 1979: Humane Personal- und Organisationsentwicklung. Duncker & Humblot, Berlin.
- Wal-Mart, 1997: A Management’s Toolbox to Remain Union Free. Internes Handbuch.

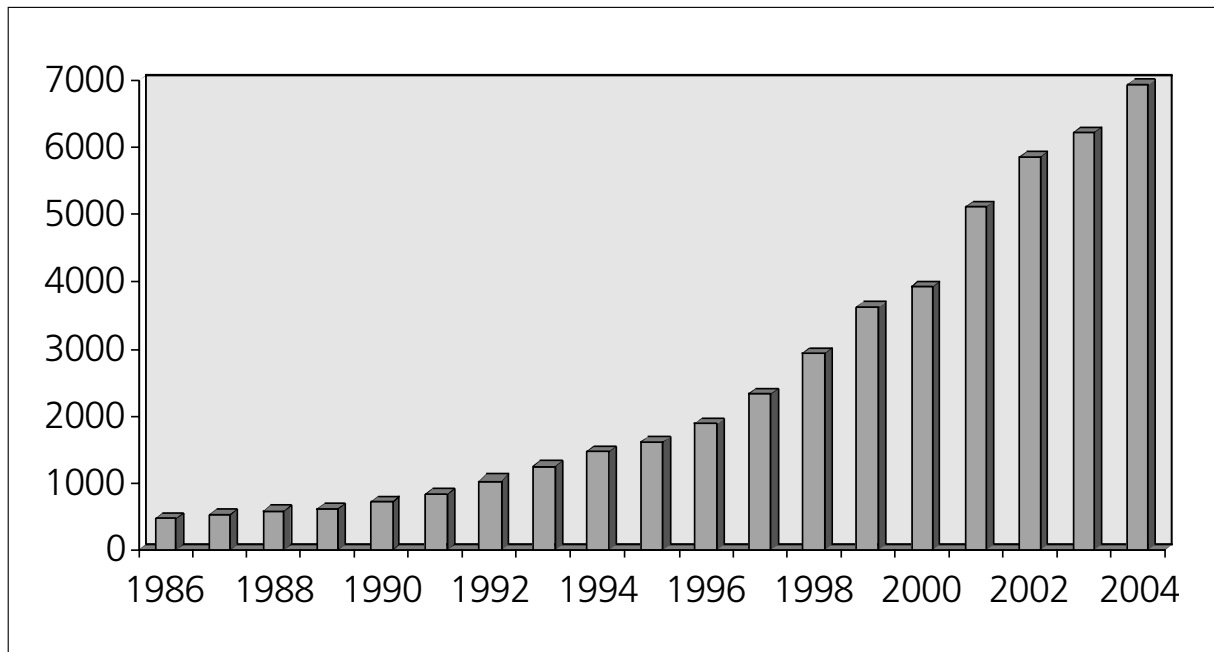
# Abbildungen

**Abbildung 1: Umsatzentwicklung von H&M**

Jahr	Gruppe in Mio. SEK	Gruppe in Mio. €	Schweden in Mio. SEK	Schweden in € Mio.	International in Mio. SEK	International in Mio. €	% von Gesamt	Deutschland in Mio. €	% von Gesamt
2004	62.985,90	6.920,50	5.883,00	646,39	57103	6.274,1	91	1.944,00	28
2003	56.550,00	6.208,93	5.608,00	615,73	50.942	5.593,2	90	1.808,00	29
2002	53.331,70	5.855,57	5.786,70	635,35	47.545	5.220,2	89	1.759,00	30
2001	46.528,20	5.108,58	5.433,20	596,54	41.095	4.512,0	88	1.593,78	31
2000	35.876,10	3.939,03	5.255,10	576,99	30.621	3.362,0	85		
1999	32.976,50	3.620,67	5.309,10	582,91	27.667	3.037,8	84		
1998	26.649,80	2.926,02	4.919,70	540,16	21.730	2.385,9	82		
1997	21.279,40	2.336,38	4.426,30	485,99	16.853	1.850,4	79		
1996	17.212,00	1.889,80	4.127,00	453,13	13.085	1.436,7	76		
1995	14.591,00	1.602,02	3.871,00	425,02	10.720	1.177,0	73		
1994	13.523,00	1.484,76	4.065,00	446,32	9.458	1.038,4	70		
1993	11.503,00	1.262,98	3.845,00	422,16	7.658	840,8	67		
1992	9.537,00	1.047,12	4.001,00	439,29	5.536	607,8	58		
1991	7.543,00	828,19	3.552,00	389,99	3.991	438,2	53		
1990	6.606,00	725,31	3.188,00	350,03	3.418	375,3	52		
1989	5.561,00	610,57	2.872,00	315,33	2.689	295,2	48		
1988	5.325,00	584,66	2.801,00	307,54	2.524	277,1	47		
1986	4.475,00	491,33	2.604,00	285,91	1.871	205,4	42		

Quellen: Geschäftsberichte, Umsatzzahlen inkl. Mwst

**Abbildung 2: Der Umsatz von H&M hat sich in den letzten 10 Jahren nahezu verfünffacht  
Die Umsatzentwicklung von H&M in Millionen €**



Quellen: Geschäftsberichte

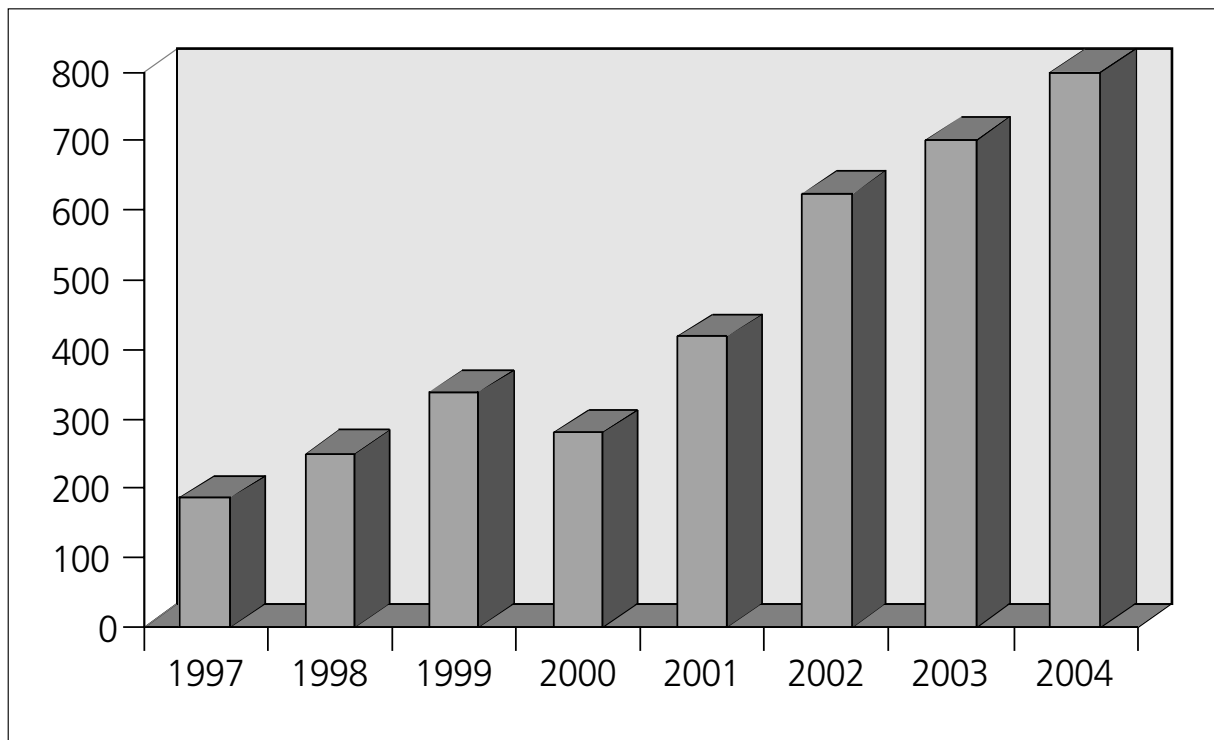
**Abbildung 3: Entwicklung der Nettogewinne von H&M**

	Mio. SEK	Mio. €
2004	7.274,80	798,74
2003	6.385,90	701,14
2002	5.686,80	624,38
2001	3.816,40	419,02
2000	2.552,70	280,27
1999	3.075,40	337,66
1998	2.286,90	251,09

Quellen: Geschäftsberichte

**Abbildung 4: Der Nettogewinn von H&M hat sich in den letzten 4 Jahren mehr als verdoppelt**

**Die Entwicklung der Netto-Gewinne von H&M in Millionen €**



Quellen: Geschäftsberichte

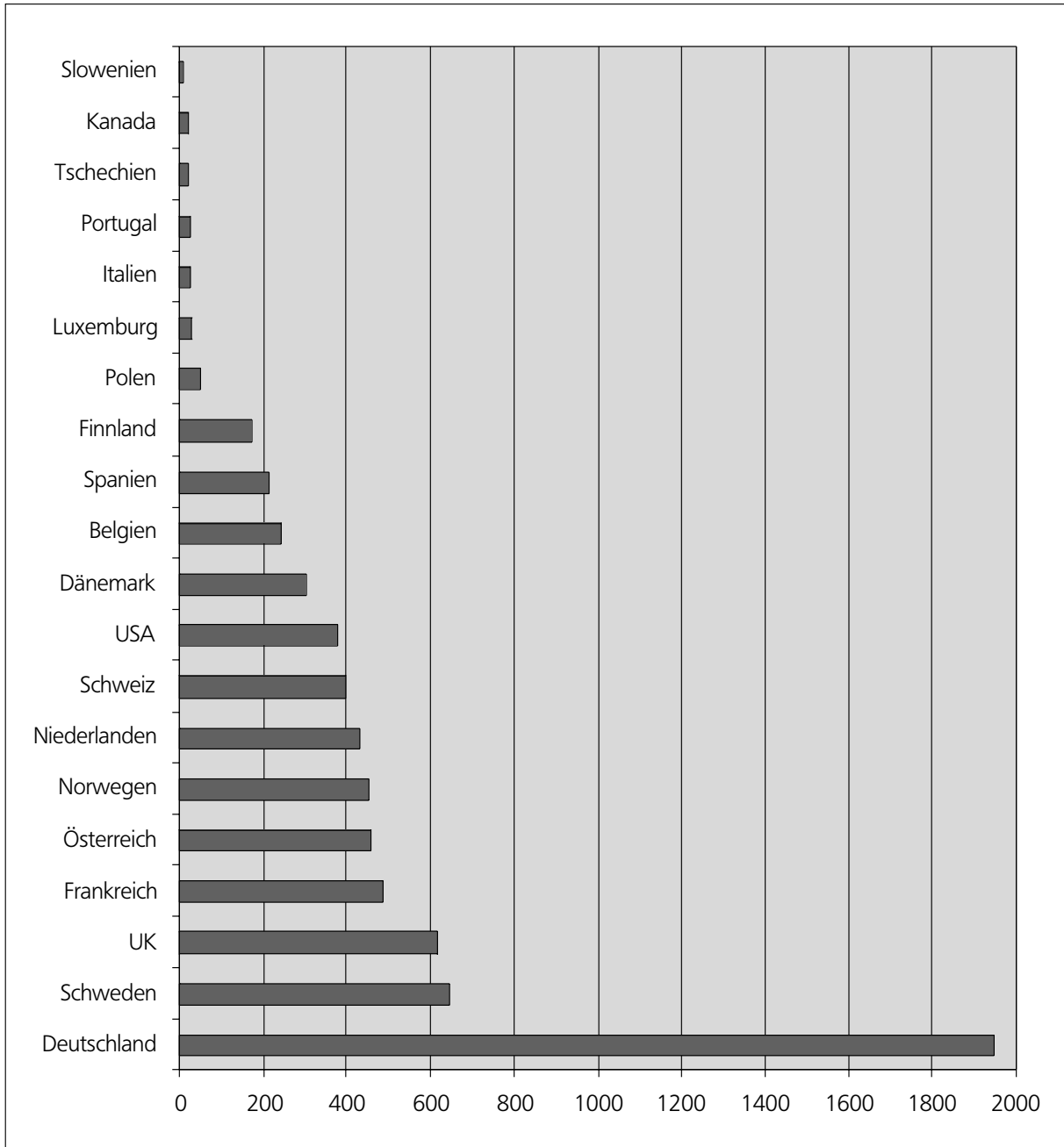
**Abbildung 5: Umsatz von H&M nach Absatzmarkt (2004) und Anzahl der Filialen**

Land	Gründungs- jahr	Umsatz in Mio. SEK	Umsatz in Mio. €	%	Filialen
Deutschland	1980	17.693	1.944	28,09	269
Schweden	1947	5.883	646	9,34	124
UK	1976	5.602		8,89	91
Frankreich	1998	4.436	487	7,04	64
Österreich	1994	4.159	457	6,60	51
Norwegen	1964	4.124	453	6,55	75
Niederlanden	1989	3.939	433	6,25	66
Schweiz	1978	3.644		5,79	47
USA	2000	3.423		5,43	75
Dänemark	1967	2.726	300	4,33	53
Belgien	1992	2.201	242	3,49	44
Spanien	2000	1.954	215	3,10	40
Finnland	1997	1.548	170	2,46	24
Polen	2003	462		0,73	15
Luxemburg	1996	282	31	0,45	7
Italien	2003	237	26	0,38	3
Portugal	2003	225	25	0,36	5
Tschechien	2003	196		0,31	7
Kanada	2004	192		0,30	6
Slowenien	2004	60		0,10	2
Gesamt		62.986	6920,5		1068

Quelle: Geschäftsbericht 2004 sowie [www.hm.com](http://www.hm.com)



**Abbildung 6: Umsatz von H&M nach Absatzmarkt in Mio. €**



Quelle: Geschäftsbericht 2004

**Abbildung 7: Durchschnittliche Anzahl der Beschäftigten von H&M**

Land	2004	2003	davon Frauen	2002	2001	2000
Deutschland	7.936	7.199	81 %	6.880	6.216	5.928
Schweden	3.731	3.709	80 %	3.604	3.523	3.556
UK	3.095	2.794	77 %	2.354	1.768	1.325
Frankreich	2.112	1.865	70 %	1.517	1.366	948
Österreich	1.679	1.613	87 %	1.535	1.407	1.421
Norwegen	1.509	1.420	91 %	1.448	1.385	1.321
Niederlanden	1.840	1.772	82 %	1.818	1.800	1.656
Schweiz	1.222	1.134	90 %	1.161	1.097	1.047
USA	2.812	2.255	70 %	1.605	1.187	559
Dänemark	1.021	954	95 %	939	939	888
Belgien	1.132	1.051	84 %	989	710	735
Finnland	591	527	89 %	534	502	519
Spanien	1.293	975	79 %	601	463	287
Luxemburg	132	120	68 %	97	76	58
Portugal	152	125	74 %			
Polen	390	88	80 %			
Tschechien	109	38	89 %			
Italien	158	106	75 %			
Kanada	125					
Slowenien	14					
Gesamt	31.701*	28.409		25.674	22.944	20.680

Quellen: Geschäftsberichte

2004 sind tatsächlich etwa 45.000 Personen bei H&M Deutschland beschäftigt. O.g. Zahlen sind durchschnittliche Mitarbeiterzahlen, die sich aus den geleisteten Stunden (aller Mitarbeiter) umgerechnet auf Vollzeitstunden ergeben (vgl. GB 2004).

\* Zusätzlich zu den Beschäftigten der Filialen sind hier auch Beschäftigte der Produktionsbüros o.ä. mitaufgenommen.

**Abbildung 8: Struktur der Beschäftigungsverhältnisse bei H&M in Deutschland  
(Stand Ende 2004)**

	Anzahl	In % 2004	In % 2001
Vollzeit	5.321	42,0	47,71
Feste Teilzeit	998	8,0	7,85
JAZler	4.009	31,0	9,18
Stundenlöhner	1.305	10,0	21,99
Minijobber	1.235	10,5	13,27
Gesamt	12.774		

Quelle: Unternehmenseigene Angaben



## **Hans-Böckler-Stiftung**

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

## **Mitbestimmungsförderung und -beratung**

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

## **Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)**

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

## **Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)**

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

## **Forschungsförderung**

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

## **Studienförderung**

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## **Öffentlichkeitsarbeit**

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefax: 02 11/77 78-225  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

**Hans Böckler  
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

