



JOHANNES SCHULTEN
IM PERMANENTEN
REORGANISIERUNGSMODUS
ÜBER HÜRDEN UND CHAN-
CEN GEWERKSCHAFTLICHER
ERNEUERUNG IM DEUTSCHEN
EINZELHANDEL

Campus,
 Frankfurt a. M./New York
 2022

ISBN 978-3-5935-1561-8
 397 Seiten, 45,00 €

BESPROCHEN VON

Marcel Thiel, Dipl.-Psych.,
 Dr. phil., hat zu den gewerk-
 schaftlichen Erneuerungs-
 chancen bedingungsgebunde-
 ner Tarifarbeit promoviert und
 ist wissenschaftlicher Mit-
 arbeiter am IMU Institut Berlin.

Die Herausforderungen der deutschen Gewerk-
 schaftsbewegung finden sich im Einzelhandel
 in verdichteter und zugespitzter Form. Fort-
 währende Übernahme- und Pleitewellen verändern das
 Gesicht der Branche. Ebenso wirkt die Digitalisierung, die
 den Onlinehandel und neuartige, softwaregesteuerte Kon-
 trollregime ermöglicht. Große Kaufhäuser, traditionell ge-
 werkschaftliche Hochburgen, und einige gewerkschaftlich
 gut organisierte Ketten befinden sich auf dem absteigen-
 den Ast oder wurden bereits abgewickelt.

Der Aufgabe, die Möglichkeiten gewerkschaftlicher Er-
 neuerung unter diesen Bedingungen zu vermessen, nimmt
 sich Johannes Schulten in seiner Dissertationsschrift an.
 Die Arbeit trägt den treffenden Titel „Im permanenten
 Reorganisationsmodus“, denn nicht nur der Einzel-
 handel befindet sich seit Jahrzehnten in einem massiven
 Wandlungsprozess. Auch die zuständige Gewerkschaft
 ver.di und die betrieblich aktiven Gewerkschafter*innen
 werden durch den Strukturwandel der Branche beständig
 zu neuen Organisationsanstrengungen herausgefordert.

Schulten geht dabei von der Suchthese aus, dass „der
 Branchenwandel nicht nur Organisierungshürden mit
 sich bringt, sondern auch Chancen bietet, die durch den
 Einsatz *innovativer* Praktiken der Interessenvertretung
 [...] genutzt werden können“ (S.14). Innovativ ist Ge-
 werkschaftsarbeit Schulten zufolge, wenn sie auf den
 „Aufbau und die Nutzung von Organisations- und gesell-
 schaftlicher Macht zielt“ und dabei auf eine Beteiligung
 der Mitglieder am Zustandekommen von Lösungen sowie
 auf Kampagnenarbeit, Organizing und Konfliktorientie-
 rung setzt (S.130).

Eine derartige Definition innovativer Praktiken lässt
 mögliche Ansätze aufscheinen, erklärt allerdings noch un-
 zureichend, was konkret getan werden muss, damit Lohn-
 abhängige Mitglied einer Gewerkschaft werden. Die dam-
 it verbundenen Schwierigkeiten werden deutlich, wenn
 Schulten eine Heuristik entwickelt, die organisationshem-
 mende Faktoren aufzeigt. Diese Heuristik wird von Schul-
 ten konsequent genutzt, um die weiteren Ausführungen
 nachvollziehbar zu strukturieren (S.49–68). Gleiches gilt
 für die Analysefolie innerbetrieblicher Rahmenbedingun-
 gen, die Schulten unter Rückgriff auf Michael Burawoy¹
 als umkämpftes Terrain konzeptualisiert, das durch die
 Macht- und Aushandlungsbeziehungen zwischen Ar-
 beit und Kapital strukturiert wird (S.25–49). Bereits die
 Hürden-Heuristik bietet der gewerkschaftlichen Revita-
 lisierungsforschung wie auch der Strategiesuche von Ge-
 werkschafter*innen eine nützliche Schablone. Kritisch sei
 vorausgeschickt, dass natürlich noch andere Prozesse als
 die von Schulten analysierten Faktoren erklären, warum
 Menschen Mitglied einer Gewerkschaft werden, und dass
 die von ihm identifizierten Hürden sich nicht nur auf die
 Ursachen für Gewerkschaftsbeitritte beziehen, sondern
 auch auf deren Verstetigung.

Schulten unterscheidet – aufbauend auf Heiner Drib-
 busch² – vier Hürden:

1. Die *Bereitstellungshürde*: Zunächst müsse die Ge-
 werkschaft in der Fläche und im Betrieb verfügbar sein.
 Denn: „Wer nicht weiß, von welcher Gewerkschaft er oder
 sie vertreten wird, kann auch kein Gewerkschaftsmitglied
 werden“ (S.51).

2. Die *Aktivierungs- und Kollektivierungshürde*: Unter
 Rückgriff auf die *Mobilization Theory* John Kellys³ pos-
 tuliert Schulten, dass es zentral sei, dass gewerkschaft-
 liche Akteure betriebliche Ungerechtigkeits Erfahrungen
 aufspüren, für diese kollektive (statt individualisierende)
 Deutungs- und Handlungsrahmen anbieten und durch-
 setzbar erscheinende Lösungsangebote entwickeln (S.56).

3. Die *Partizipationshürde*: Für den Gewerkschaftsbei-
 tritt und dessen Verstetigung sei auch wichtig, dass poten-
 ziellen Mitgliedern ein Mindestmaß an Beteiligungsmög-
 lichkeiten an gewerkschaftlichen Aktivitäten angeboten
 werde. Dies wirke sich positiv auf die gewerkschaftliche
 Organisation aus (S.59–64), u. a. werden eine stärkere
 Identifikation mit der Organisation oder die Erfahrung
 „kollektiver gewerkschaftlicher Selbstwirksamkeit“⁴ be-
 fördert.

4. Die *Durchsetzungshürde*: Die Aussicht auf spürbare
 Verbesserungen in der Arbeit fördere den Gewerkschafts-
 beitritt und sichere ihn. Diese Hürde fokussiert auf das Er-
 leben gewerkschaftlicher Wirksamkeit (S.64–67).

Schulten nutzt die Hürden-Heuristik als Kompass auf sei-
 ner Spurensuche gewerkschaftlicher Erneuerungsansätze
 im Einzelhandel. Auf dieser Suche greift er auf ein klas-
 sisches Instrument der Sozialwissenschaften zurück – die
 „soziologische Tiefenbohrung“ mittels ausgewählter Fall-
 studien. In vier lesenswerten Beispielen analysiert er auf
 der Basis von 48 Interviews die Erfolge und Rückschläge
 gewerkschaftlicher Akteure beim Versuch, betriebliche
 Organisationsmacht aufzubauen.

Als Leser*in taucht man ein in die Welt einer Filiale
 eines Textildiscounters, bei dem nicht nur die Wahl eines
 Betriebsrats gelingt, sondern sich auch 70 % der rund
 500-köpfigen Belegschaft bei ver.di organisieren. Außer-
 dem wird gezeigt, wie es Aktiven gelingt, in einer Spiel-
 zeugdiscounter-Filiale mit ihren rund 30 Beschäftigten
 handlungs- und streikfähige gewerkschaftliche Strukturen
 aufzubauen. Im dritten Fall, einem Zentrallager eines gro-

- 1 Burawoy, M. (1985): *The Politics of Production. Factory Regimes Under Capitalism and Socialism*, London.
- 2 Dribbusch, H. (2003): *Gewerkschaftliche Mitgliedergewinnung im Dienstleistungssektor. Ein Drei-Länder-Vergleich im Einzelhandel*, Berlin.
- 3 Kelly, J. (1998): *Rethinking Industrial Relations. Mobilisation, Collectivism and Long Waves*, New York.
- 4 Thiel, M. (2022): *Wieder mächtig werden. Gewerkschaftliche Erneuerung durch bedingungsgebundene Tarifarbeit?*, Frankfurt a. M./New York, S. 302, S. 370ff.

ßen Lebensmitteldiscounters, gelingt nicht nur die Wahl eines Betriebsrats. Aktive bauen eine gewerkschaftliche Gruppe auf, die viele Kolleg*innen – bis zum Streik – aktiviert und so einen Tarifvertrag erzwingt. Schließlich nimmt sich der Autor die Organisationsanstrengungen beim dominierenden Unternehmen des Onlinehandels, Amazon, vor.

Aber der Reihe nach, denn bereits die dichte Beschreibung der strukturellen Ausgangsbedingungen im Einzelhandel insgesamt ist sehr lesenswert (Kap. 3). Statt einem Niedergangsszenario das Wort zu reden, macht Schulden im Wandel der Branche Chancen aus (Kap. 3,7). Die Analyse der vier Fallbeispiele ergibt nun Folgendes:

Zum einen geht der Branchenwandel offenbar mit vielfältigen Konflikten einher, die zum Ausgangspunkt gewerkschaftlicher Organisation gemacht werden können und von Schulden übersichtlich aufgeführt werden (S. 312ff.). Interessant ist die Ähnlichkeit der Konfliktthemen in den Fallbeispielen – hohe Leistungs- und Flexibilitätserwartungen, die durch permanente Kontrollen abgesichert werden, brechen sich an den relativ geringen Entgelten vieler Einzelhandelsbeschäftigter. Die Fallanalysen zeigen aber auch, dass es zuweilen an gewerkschaftlichen Lösungsangeboten mangelt (z. B. zur Einhegung der Flexibilitätserwartungen und des Leistungsdrucks) oder dass die gewerkschaftlichen Repräsentant*innen vor dem Problem stehen, Lohnsteigerungen als ihre Erfolge zu „verkaufen“. Stattdessen stellt ein Arbeitgeber wie Amazon die Lohnsteigerungen erfolgreich als Ausdruck der eigenen Mildtätigkeit dar. Um die Unzufriedenheit mit den Entgelten in kollektives Ungerechtigkeitsempfinden zu verwandeln, spielt offenbar eine wichtige Rolle, was ich selbst „fakten- und vergleichsbasierte Mobilisierungsarbeit“⁵ nenne: Betrieblich passende Vergleiche mit anderen tarifierten Betrieben wirken aktivierend, sofern mithilfe wirtschaftlicher Fakten plausibilisiert werden kann, dass die dort verwirklichteten Bedingungen eine realistische und erreichbare Zielmarke darstellen. Angesichts der rasanten Veränderungen in der Branche ist daher, so Schulden, „eine analoge, schnelle und permanente strategische Flexibilität in der Kommunikation“ erforderlich (S. 323).

Zum anderen bekräftigen die Fallanalysen Schultens These, dass neue großbetriebliche Formate im Einzelhandel die gewerkschaftliche Organisation erleichtern. Knappe personelle Gewerkschaftsressourcen sind hier offenbar gut „investiert“, denn eine Ansprache erreicht viele Menschen. Um die sich bietenden Möglichkeiten tatsächlich zur Geltung zu bringen, brauche es aber „kontinuierliche und belastbare Unterstützungsbeziehungen zwischen aktiven betrieblichen Akteuren vor Ort und den befähigenden/qualifizierenden Hauptamtlichen, die auch betriebsübergreifende Vernetzungen anregen und Organisationsressourcen einbringen“ (S. 320). Könne dies nicht gewährleistet werden oder erschienen Partizipationsangebote als reine Rhetorik, dann sei die Gefahr groß, dass ein gut gemeinter Ermächtigungssappell („Ihr seid ver.di“) in

Frustration und Reaktanz umschlage – so geschehen beim „einsamen Shop Floor Organizing“ der Aktiven des Spielzeugdiscounters (S. 201–221).

Diese Überlastungsproblematik ist zugleich der Grund, warum Schulden am Ende die Bedeutung betriebsratsunabhängiger gewerkschaftlicher Aktivenstrukturen verhalten bewertet. Sie seien unzweifelhaft wichtig, weil sich Betriebsratsgremien mit der Zeit von ver.di distanzieren oder spalten könnten (so geschehen im untersuchten Zentrallager oder bei Amazon). Ihnen fehle es aber an Ressourcen, um angesichts hoher personeller Fluktuation und Arbeitgeberdrucks strategisch und professionell Mitglieder zu werben (S. 322). Leider gibt der Autor nur eine vage Einschätzung ab, wie dieses Dilemma gelöst bzw. entschärft werden könnte: „[Es bräuchte] eine Ressourcensteuerung [in der Gewerkschaft, d. Verf.], die im Stande ist, eine Organisation der neuen, rasant wachsenden und damit strategisch wichtigen Sektoren des Einzelhandels durch innovative und damit auch ressourcenintensive Strategien voranzutreiben“ (S. 350).

Differenziert fällt das Urteil bei der Bewertung der neuen Produktionsmächtigkeit in der Einzelhandelslogistik aus. Im Zentrallager sei es gelungen, eine hohe Streikwirkung zu erzielen, während Amazon Minderheitenstreiks relativ gut parieren könne. Schulden erklärt, wieso dem so ist: Während das Zentrallager einer Discounterkette das „Herzstück der Just-in-time-Lieferkette“ (S. 336) im Billigkonzern darstellt, befinden sich Amazons Lagerhallen am Ende der Kette. Die genaue Analyse Schultens lehrt daher Zurückhaltung vor dem vorschnellen Ausrufen einer neuen Arbeitermacht in der Logistikarbeit. Gleichwohl hätten sich die Streiks bei Amazon als strategisch wichtig erwiesen, weil sie einen Raum für gewerkschaftliche Willensbildung eröffneten, die Mitgliederwerbung und Haltearbeit beförderten und gewerkschaftliche Öffentlichkeit im Betrieb erzeugten: „Das Gewerkschaftsleben findet im Streikzelt statt“ (S. 337).

Am Ende der Lektüre ergibt sich ein differenziertes, nüchternes Fazit. Denn offenbar ist der „heilige Gral“ der gewerkschaftlichen Erneuerung noch nicht gefunden. Mit dem Buch „Im permanenten Reorganisationsmodus“ liegt nichtsdestotrotz eine schlüssige Untersuchung von lehrreichen Organisations- und Kampferfahrungen unter schwierigen Bedingungen vor. Gerne würde man mehr als nur vier Fallstudien lesen, um die Diversität der Branche besser erfassen zu können – so fehlt etwa eine Untersuchung von Filialen des Lebensmittelhandels. Auch der gewerkschaftlichen Revitalisierungsforschung mangelt es offenbar an Ressourcen. Sie sollte in Zukunft umfassender und systematischer gefördert werden. ■

5 Ebd., S. 296.