



**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 Gewerkschaftsbewegung finden sich im Einzelhandel in verdichteter und zugespitzter Form. Fortwährende Übernahme- und Pleitewellen verändern das Gesicht der Branche. Ebenso wirkt die Digitalisierung, die den Onlinehandel und neuartige, softwaregesteuerte Kontrollregime ermöglicht. Große Kaufhäuser, traditionell gewerkschaftliche Hochburgen, und einige gewerkschaftlich gut organisierte Ketten befinden sich auf dem absteigenden Ast oder wurden bereits abgewickelt.

Der Aufgabe, die Möglichkeiten gewerkschaftlicher Erneuerung 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 Einzelhandel 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 Gewerkschaftsarbeit Schulten zufolge, wenn sie auf den „Aufbau und die Nutzung von Organisations- und gesellschaftlicher Macht zielt“ und dabei auf eine Beteiligung der Mitglieder am Zustandekommen von Lösungen sowie auf Kampagnenarbeit, Organizing und Konfliktorientierung setzt (S.130).

Eine derartige Definition innovativer Praktiken lässt mögliche Ansätze aufscheinen, erklärt allerdings noch unzureichend, was konkret getan werden muss, damit Lohnabhängige Mitglied einer Gewerkschaft werden. Die damit verbundenen Schwierigkeiten werden deutlich, wenn Schulten eine Heuristik entwickelt, die organisationshemmende Faktoren aufzeigt. Diese Heuristik wird von Schulten konsequent genutzt, um die weiteren Ausführungen nachvollziehbar zu strukturieren (S.49–68). Gleiches gilt für die Analysefolie innerbetrieblicher Rahmenbedingungen, die Schulten unter Rückgriff auf Michael Burawoy<sup>1</sup> als umkämpftes Terrain konzeptualisiert, das durch die Macht- und Aushandlungsbeziehungen zwischen Arbeit und Kapital strukturiert wird (S.25–49). Bereits die Hürden-Heuristik bietet der gewerkschaftlichen Revitalisierungsforschung wie auch der Strategiesuche von Gewerkschafter\*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 Dribbusch<sup>2</sup> – vier Hürden:

1. Die *Bereitstellungshürde*: Zunächst müsse die Gewerkschaft 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 Kellys<sup>3</sup> postuliert Schulten, dass es zentral sei, dass gewerkschaftliche Akteure betriebliche Ungerechtigkeits Erfahrungen aufspüren, für diese kollektive (statt individualisierende) Deutungs- und Handlungsrahmen anbieten und durchsetzbar erscheinende Lösungsangebote entwickeln (S.56).

3. Die *Partizipationshürde*: Für den Gewerkschaftsbeitritt und dessen Verstetigung sei auch wichtig, dass potenziellen Mitgliedern ein Mindestmaß an Beteiligungsmöglichkeiten 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“<sup>4</sup> befördert.

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

Schulten nutzt die Hürden-Heuristik als Kompass auf seiner Spurensuche gewerkschaftlicher Erneuerungsansätze im Einzelhandel. Auf dieser Suche greift er auf ein klassisches Instrument der Sozialwissenschaften zurück – die „soziologische Tiefenbohrung“ mittels ausgewählter Fallstudien. 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. Außerdem wird gezeigt, wie es Aktiven gelingt, in einer Spielzeugdiscounter-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“<sup>5</sup> nenne: Betrieblich passende Vergleiche mit anderen tarifierten Betrieben wirken aktivierend, sofern mithilfe wirtschaftlicher Fakten plausibilisiert werden kann, dass die dort verwirklichten 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.