

# Macht und Gegenmacht in globalen Lieferketten der Bekleidungsindustrie

## Das ExChains-Netzwerk

NORA LOHMEYER

### Einleitung

Die globale Bekleidungsindustrie ist für ihre schlechten Arbeitsbedingungen bekannt.<sup>1</sup> Neben Überstunden, fehlenden Arbeitsverträgen, mangelndem Gesundheitsschutz und Löhnen, die selten zum Leben reichen, wurden die miserablen Bedingungen durch eine Reihe von tödlichen Fabrikunfällen immer wieder deutlich. Wesentliche Ursachen für diese – vor allem soziale – Nicht-Nachhaltigkeit der Arbeit in der Bekleidungsindustrie liegen in den bestehenden Machtstrukturen globaler Lieferketten. Insbesondere die Lieferketten der Bekleidungsindustrie sind als sogenannte *buyer driven supply chains* durch machtvolle Händler und Marken dominiert.<sup>2</sup> Arbeiterinnen und Arbeiter hingegen erscheinen zunächst als machtlose Akteure.

Dieses Machtungleichgewicht beruht zu nicht unwesentlichen Teilen auf der Fragmentierung der Produktion in globalen Produktionsnetzwerken – das global agierende Kapital steht hier weitgehend lokal gebundener Arbeit gegenüber. Insbesondere in Ländern wie Bangladesch oder Indien, in denen das Arbeitsangebot die Nachfrage deutlich übersteigt, haben Arbeiterinnen und Arbeiter gegenüber Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern wenig in der Hand. Gewerkschaften sind häufig schwach, und die Organisation von Arbeiterinnen und Arbeitern wird

zusätzlich durch repressive Strukturen sowie die junge, vornehmlich weibliche Belegschaft erschwert. Zu den eklatanten ökonomischen Machtasymmetrien gesellen sich folglich weitere, wie etwa geschlechtsbasierte Machtasymmetrien patriarchaler Natur.<sup>3</sup>

Diese Machtstrukturen durchziehen die gesamte Lieferkette. Betroffen sind nicht nur Arbeiterinnen und Arbeiter in den Bekleidung produzierenden Ländern. Auch der Bekleidungshandel in den USA ebenso wie in Europa sieht sich – ungeachtet aller Unterschiede – mit ähnlichen Schwierigkeiten konfrontiert und zeigt Formen nicht-nachhaltiger Arbeit. Eine Melange von hohen Flexibilitätsanforderungen, Arbeitsintensivierung und represiven Managementstrukturen führt auch hier zu schwierigen Arbeitsverhältnissen und erschwert die Organisation der Beschäftigten.<sup>4</sup>

Ausgehend von diesen durch Machtasymmetrien charakterisierten Bedingungen in globalen Lieferketten der Bekleidungsindustrie stellt dieser Beitrag Möglichkeiten der Entwicklung von Gegenmacht vor. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht das ExChains-Netzwerk, das sich zum Ziel gesetzt hat, Beziehungen transnationaler Solidarität zwischen Arbeiterinnen und Arbeitern in der Bekleidungsproduktion sowie im Bekleidungshandel zu schaffen. Es soll gezeigt werden, warum der Ansatz von ExChains – trotz aller Schwierigkeiten – in mehrrelei Weise vielver-

1 Die Autorin dankt Michael Füller, der als Mitglied des ExChains-Netzwerks als Gesprächspartner bereitstand und hilfreiche Informationen zur Verfügung gestellt hat.

2 Gereffi, G. / Humphrey, J. / Sturgeon, T. (2005): The governance of global value chains, in: Review of International Political Economy 12 (1), S. 78–104.

3 Für einige der wesentlichen Produktionsländer siehe z. B. Anner, M. (2015): Labor control regimes and worker resistance in global supply chains, in: Labor History 56 (3), S. 292–307.

4 Zum (Bekleidungs-)Einzelhandel in den USA und Europa siehe u. a. Appelbaum, E. / Schmitt, J. (2009): Low-wage work in high-income countries: Labor-market institutions and business strategy in the US and Europe, in: Human Relations 62 (12), S. 1907–1934. Siehe auch Geppert, M. / Williams, K. / Wortmann, M. (2015): Micro-political game playing in Lidl: A comparison of store-level employment relations, in: European Journal of Industrial Relations 21 (3), S. 241–257 sowie Geppert, M. / Pastuh, D. (2017): Total institutions revisited: What can Goffman's approach tell us about 'oppressive' control and 'problematic' conditions of work and employment in contemporary business organizations?, in: Competition & Change 21 (4), S. 253–273.

sprechend erscheint: Erstens befördert das Netzwerk die Organisation von Arbeiterinnen und Arbeitern vor Ort und verfolgt somit einen nachhaltigen Ansatz des Aufbaus von Gegenmacht auf lokaler Ebene. Zweitens stärkt das Netzwerk diese lokalen Strukturen durch die internationale Zusammenarbeit und tritt so zum einen der Fragmentierung der Arbeit, zum anderen dem global agierenden Kapital entgegen. Nicht zuletzt zeigt das ExChains-Netzwerk mit diesem Ansatz Wege dringend notwendiger Transnationalisierung gewerkschaftlicher Arbeit auf.

## Das ExChains-Netzwerk

ExChains wurde Anfang der 2000er Jahre gegründet und ist Teil des internationalen Gewerkschafterinnen- und Gewerkschafter-Netzwerks Transnationals Information Exchange (TIE). ExChains umfasst Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter aus der Bekleidungsproduktion aus Indien, Sri Lanka und Bangladesch sowie Betriebsratsangehörige und Gewerkschaftsmitglieder aus dem deutschen Bekleidungseinzelhandel. Beteiligt sind die Garment Textile Workers Union (GATWU) und die Garment and Fashion Workers Union aus Indien, die Free Trade Zone Workers & General Service Employees' Union aus Sri Lanka, die National Garment Workers Federation aus Bangladesch und aus Deutschland die Gewerkschaft verdi sowie Betriebsrättinnen und Betriebsräte der Einzelhandelsunternehmen H&M, Zara, Primark und Esprit.

Ziel des Netzwerks ist es, Beziehungen transnationaler Solidarität zwischen Arbeiterinnen und Arbeitern der Bekleidungsproduktion und des Bekleidungshandels, d.h. entlang der Lieferkette, herzustellen. Die Arbeiterinnen und Arbeiter treten – koordiniert über die Vertretungen des Netzwerks in Indien und Deutschland – sowohl über gemeinsame Treffen (z.B. Workshops, gegenseitige Besuche) als auch über das Internet (z.B. im Internet veröffentlichte Video-Solidaritätsbekundungen, Teilen von Informationen) miteinander in Austausch, erfahren von den Arbeits- und Lebensbedingungen ihrer Kolleginnen und Kollegen und beraten und unterstützen sich in ihren Kämpfen.

Ein Beispiel dieser länderübergreifenden Solidaritätsarbeit aus der Arbeitspraxis des Netzwerks ist etwa die Unterstützung von Gewerkschafterinnen und Gewerkschaftern eines H&M-Zulieferers in Bangalore, denen aufgrund ihrer Gewerkschaftsaktivitäten gekündigt worden war. Während die GATWU mit dem Fabrikmanagement vor Ort sowie mit H&M in Auseinandersetzung um die Wiedereinstellung trat, organisierten die Betriebsräte von H&M in Deutschland Solidaritätsaktionen, um ihre Kolleginnen und Kollegen in Indien zu unterstützen. Das gemeinsame Handeln erreichte die Wiedereinstellung der Gekündigten, unterstützte aber auch den Aufbau einer Betriebsgewerkschaft im Produktionsbetrieb.

Der Aufbau von Verhandlungsmacht sowie die Organisation von Arbeiterinnen und Arbeitern in Produktion

und Handel stehen neben der Arbeit an gemeinsamen Kämpfen explizit im Fokus des Netzwerks. Diese lokale Arbeit des Netzwerks umfasst sowohl die Beratung und Unterstützung der Betriebsmitglieder im Bekleidungseinzelhandel in Deutschland als auch die Organisation von Arbeitskräften in den Betrieben in produzierenden Ländern. In letzteren werden beispielsweise im Rahmen sogenannter Gesundheitsmappings bestehende Probleme von Arbeiterinnen und Arbeitern gemeinsam identifiziert, in ihrer Dringlichkeit bewertet und Strategien zur ihrer Lösung erarbeitet. Der Austausch über die bestehenden Probleme ermöglicht dabei z.B. die Erkenntnis, dass die bei der Arbeit erlebten physischen und psychischen Verletzungen nicht etwa Ausdruck individueller Schwäche, sondern kollektiv erlebt und Folge unzureichender Arbeitsbedingungen sind. Im besten Fall entsteht aus dieser Erkenntnis ein Bewusstsein für die Notwendigkeit kollektiven Handelns, das im gemeinsamen Ringen um konkrete Verbesserungen der Arbeitssituation – etwa die Verbesserung von Licht- und Luftverhältnissen oder Pausenregelungen – gefestigt werden kann.

Das ExChains-Netzwerk stellt der Säule der länderübergreifenden Zusammenarbeit damit eine zweite Säule der lokalen Organisation an die Seite; das Netzwerk agiert global und lokal. Dieser Ansatz, so beschreibt es einer der Beteiligten, „ermöglicht den Gewerkschaften lokal Verhandlungs- und Gewerkschaftsmacht aufzubauen, während internationale Solidarität ihre Aktivitäten unterstützt.“<sup>5</sup> Diese Arbeit soll über die Arbeits- auch in die Lebensbedingungen ausstrahlen. Es geht den Mitgliedern von ExChains folglich nicht nur um eine Verbesserung der Arbeitsverhältnisse, sondern auch um eine darüber hinausgehende gesellschaftliche Entwicklung und Emanzipation.

Bei der Umsetzung dieser Ziele sieht sich das ExChains-Netzwerk zahlreichen Schwierigkeiten gegenüber. Neben der eingangs bereits erwähnten Übermacht globalen Kapitals sowie den organisierungsfeindlichen Bedingungen sowohl in den Ländern der Produktion als auch im Handel sind dies etwa die eklatanten geografischen, ökonomischen und kulturellen Differenzen zwischen Arbeiterinnen und Arbeitern der Produktion einerseits und den Beschäftigten im Handel andererseits, die den Aufbau von transnationaler Solidarität erschweren. Hinzu kommen knappe finanzielle und personelle Ressourcen, die sowohl der Arbeit vor Ort als auch dem für eine transnationale Zusammenarbeit notwendigen Austausch Grenzen auf erlegen. Trotz dieser Schwierigkeiten zeigt das Netzwerk neue Wege der Entwicklung von Gegenmacht auf, die eine wichtige Ergänzung zu bestehenden Ansätzen darstellen.

5 Fütterer, M. (2016): Gewerkschaft als internationale soziale Bewegung: Das ExChains-Netzwerk in der Bekleidungsindustrie, in: PERIPHERIE 36 (142/143), S. 201–222, hier S. 218.

## Mehr als geliehene Macht

Die Arbeitsweise von ExChains ist Ausfluss der aktiven Reflexion bisheriger internationaler Bemühungen der Verbesserung von Arbeitsstandards in der Bekleidungsindustrie. Dies sind neben Ansätzen internationaler Organisationen, wie etwa dem Decent Work Framework der Internationalen Arbeitsorganisation, vor allem Unterstützungsmaßnahmen und Kampagnen von in der Bekleidungsindustrie tätigen Nichtregierungsorganisationen. Derartige Kampagnen, wie z.B. die der Clean Clothes Campaign und anderer Akteure, entwickeln ihre Wirkmächtigkeit vornehmlich durch die Herstellung internationaler Aufmerksamkeit und die dadurch entstehenden Reputationsrisiken für westliche Bekleidungshändler und -marken. Dieser Ansatz ist in vielerlei Hinsicht erfolgreich und hat somit zweifellos Berechtigung. Unter anderem bringt er die Bedingungen, unter denen Bekleidung produziert wird, ins Bewusstsein westlicher Konsumentinnen und Konsumenten, Politikerinnen und Politiker und kann damit wesentliche Unterstützung mobilisieren.

Um nachhaltige Verbesserungen von Arbeitsbeziehungen in der Bekleidungsindustrie zu erreichen und bestehenden Machtstrukturen entgegenzuwirken, bedarf dieser Ansatz allerdings der Ergänzung. Denn: Die durch diesen Ansatz entstehende Macht ist für die Arbeiterinnen und Arbeiter bestenfalls als *geliehene Macht* zu beschreiben. Erstens geht die Macht häufig von den westlichen Organisationen aus und verbleibt letztlich auch bei ihnen. Werden Arbeiterinnen und Arbeiter mitunter auch beteiligt, so verbleibt die Planung, Organisation und Umsetzung dieser Kampagnen häufig bei den westlichen Organisationen. Beschäftigte sind damit vornehmlich Empfängerinnen und Empfänger von Hilfe und weniger selbstmächtige Akteure, d.h. sie bleiben letztlich in ihrer abhängigen Rolle. Auch die alltägliche betriebliche Arbeit sowie deren Rahmenbedingungen bleiben von derartigen Kampagnen im Zweifel weitgehend unberührt. Zweitens ist die Verschiebung der Machtverhältnisse allenfalls temporärer Natur, d.h. mit Verschwinden der internationalen Aufmerksamkeit sowie mit der Beendigung der Kampagnen droht jeweils auch das Machtverhältnis zwischen Belegschaften auf der einen und Arbeitgeberinnen bzw. Arbeitgebern auf der anderen Seite wieder in ihr ungutes Ungleichgewicht zu kippen. Eine langfristige Stärkung von Arbeiterinnen und Arbeitern entsteht dabei nicht.

Die Arbeitsweise von ExChains setzt hier an. Wie dargestellt, legt es das Netzwerk vornehmlich darauf an, die Verhandlungsmacht der Arbeiterinnen und Arbeiter selbst zu vergrößern. Die Belegschaften werden darin unterstützt, die von ihnen *selbst* als wichtig empfundenen Themen zu identifizieren und zum Inhalt ihrer gemeinsamen Auseinandersetzungen zu machen. Damit werden lokal Möglichkeiten der Organisation von Arbeiterinnen und Arbeitern geschaffen. Im besten Falle wird damit die Saat für weitere, zukünftige Auseinandersetzungen gelegt,

die von den Beschäftigten selbst ausgehen und die Rahmenbedingungen der täglichen Arbeit insgesamt verbessern. Damit setzt die Arbeit des Netzwerks gezielt an der Ermächtigung der Arbeiterinnen und Arbeiter selbst an und weist auch über temporäre Machtgewinne hinaus.

## Neue Wege der Internationalisierung?

Die Arbeitsweise des ExChains-Netzwerks kann auch als Versuch der Komplementierung bisheriger gewerkschaftlicher Ansätze der Internationalisierung gelesen werden. Ein Hauptaugenmerk derartiger Bemühungen lag bislang auf globalen Rahmenabkommen. Diese Abkommen werden zwischen globalen Akteuren geschlossen – westlichen Bekleidungshändlern und -marken auf der einen und globalen Gewerkschaftsverbänden auf der anderen Seite. Ähnlich verhält es sich mit der jüngsten internationalen Anstrengung zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen in der Bekleidungsindustrie: dem als Reaktion auf den Zusammensturz des Rana-Plaza-Fabrikgebäudes in Bangladesch geschaffenen Accord on Fire and Building Safety. Der Accord ist ein zwischen globalen Gewerkschaftsverbänden (IndustriALL und UNI Global Union), Bekleidungshändlern und -marken sowie Gewerkschaften aus Bangladesch geschlossenes Abkommen. Diese Ansätze schaffen Strukturen internationaler Zusammenarbeit und können wichtige Bedingungen für die Ermächtigung von Arbeiterinnen und Arbeitern schaffen; der Accord verhindert z.B. für die Zeit seines Bestehens ein Abwandern westlicher Bekleidungshändler und -marken in andere Länder und erhöht damit potenziell die strukturellen Machtressourcen von Belegschaften in Bangladesch.

Die derartigen Bemühungen häufig zugrundeliegende Annahme, dass global angelegte Strukturen sich tatsächlich in lokalen Machtgewinnen von Beschäftigten und Gewerkschaftsangehörigen niederschlagen, wird jüngst jedoch herausgefordert.<sup>6</sup> Die Schaffung dieser in erster Linie globalen Strukturen ändert damit im Zweifel wenig an der Schwäche lokaler Strukturen. Häufig bleiben etwa die Auseinandersetzungen im Rahmen von globalen Rahmenabkommen vornehmlich auf das obere Management sowie Funktionärinnen und Funktionäre begrenzt. Die im Handel sowie in der Produktion Beschäftigten sind kaum aktiv eingebunden. Die Organisation von Arbeiterinnen und Arbeitern folgt nicht automatisch aus derartigen Strukturen, sie bedarf der aktiven Arbeit im Betrieb.

Wie dargestellt setzt die Arbeit von ExChains, als einem von Arbeiterinnen und Arbeitern gestalteten Netzwerk, bewusst auf die Arbeit auf Fabrikebene bzw. Verkaufsfläche. Sie setzt dabei an der Bewusstmachung eigener und geteilter Interessen an und ermächtigt Beschäftigte zur

6 Siehe z. B. Zajak, S. (2017): International allies, institutional layering and power in the making of labour in Bangladesh, in: Development and Change 48 (5), S. 1–24.

Durchsetzung dieser Interessen. Das Netzwerk stellt damit dem Top-down-Ansatz globaler Rahmenabkommen und des Accords einen Bottom-up-Ansatz der Internationalisierung der Arbeiterinnen- und Arbeiterbewegung an die Seite, der die Organisation von Belegschaften vor Ort als wesentliche Voraussetzung begreift.

## Konklusion und Ausblick

Angesichts großer Machtasymmetrien in globalen Lieferketten bedarf es neuer Ansätze der Entwicklung von Gegenmacht. Diese müssen, um den Bedingungen globaler Produktion angemessen begegnen zu können, sowohl auf lokaler als auch globaler Ebene ansetzen. Der Aufbau transnationaler Solidarität erfordert folglich gestärkte lokale Strukturen sowie die Ermächtigung von Arbeiterinnen und Arbeitern – auch über die gewerkschaftliche Arbeit hinaus. Das ExChains-Netzwerk zeigt Wege zur Erreichung dieses komplexen Ziels auf.

Dabei werden nicht zuletzt neue Wege der Transnationalisierung gewerkschaftlicher Arbeit demonstriert, die hinsichtlich ihrer Übertragbarkeit auf andere Branchen ähnlicher Struktur – z. B. die Elektronik- oder Spielzeugindustrie – diskutiert werden sollten. Auch eine Ausweitung der Arbeit des Netzwerks über die bisher adressierten zwei Stufen des Verkaufs und der Konfektion hinaus erscheint sinnvoll. Dabei könnten sowohl die vorgelagerten (z. B. Baumwollanbau, Spinnerei, Färberei) als auch die nachgelagerten Stufen (z. B. Transport, Logistik, Recyc-

ling), die von ähnlich schlechten Arbeitsbedingungen geprägt sind, anvisiert werden.

Bei alledem darf nicht vernachlässigt werden, dass dem Wachstum dieser zarten Pflänzchen transnationaler Solidarität und damit einer strukturellen Verbesserung der Arbeitsbedingungen ohne die Unterstützung durch eine gestärkte transnationale Gewerkschaftsbewegung sowie die entsprechende politische Vertretung auf nationaler sowie internationaler Ebene Grenzen gesetzt sind. Dies wird gerade in der Bekleidungsindustrie durch Versuche der Verhinderung von Betriebsratsgründungen im Einzelhandel sowie die – häufig staatlich legitimierte – Repression gegenüber Gewerkschafterinnen und Gewerkschätern in der Bekleidungsproduktion immer wieder evident. Die Überwindung dieser limitierenden und die Schaffung von ermöglichen Rahmenbedingungen nationaler wie transnationaler gewerkschaftlicher Arbeit bedarf weiterer Anstrengungen und weist über die konkrete Arbeit des ExChains-Netzwerks hinaus. ■

## AUTORIN

**NORA LOHMEYER**, Dr., ist Post-Doktorandin an der Freien Universität Berlin im Garment Supply Chain Governance Projekt. Arbeitsschwerpunkte: Steuerung von Arbeitsstandards in globalen Lieferketten der Bekleidungsindustrie sowie die historische Entwicklung unternehmerischer Verantwortung.

 [nora.lohmeyer@fu-berlin.de](mailto:nora.lohmeyer@fu-berlin.de)