



*Heike Lattekamp/Arno Peukes*

## **Tarifpolitik von unten**

**Die neue Beteiligungsorientierung  
des ver.di-Fachbereichs Handel in Hamburg**

### **Mensch und Zahl**

Ein fester Bestandteil des Tarifrituals ist von jeher das Zahlen-Duell. Die Verhandlungsführer der Arbeitgeberseite präsentieren Schaubilder mit Konjunkturdaten, Gewinnprognosen und anderen Zahlenreihen, die meist Schlechtwetterwarnungen gleichen. Die Gewerkschaftsseite kontert mit Inflationsraten, Unternehmengewinnen, Daten zur BSP-Entwicklung und dergleichen.

Ein solcher Austausch hat durchaus seinen Sinn. Und wenn es dabei ein wenig rituell zugeht, dann ist das nicht verkehrt, denn der Ritus hilft, eine gewisse Ordnung in Kontroversen zu bringen und eine Atmosphäre zu schaffen, in der Menschen, die miteinander zu reden haben, dies auf eine zivilisierte Art tun können. Was aber hat es mit den Zahlen auf sich, wovon sprechen die eigentlich?

Wer den Arbeitgebern zuhört – auch aus Betriebsversammlungen ist das wohlbekannt –, wird selten den Eindruck gewinnen, dass die Zahlen etwas anderes als Sachzwänge zum Ausdruck bringen. Von dem, was Menschen tun, denken und wollen, ist fast nie die Rede. Und es ist auch immer wieder verblüffend, wie sich Arbeitgebersprecher, die sich eben noch als Verfechter unternehmerischer Freiheit, Fürsprecher der Eigenverantwortlichkeit und Symbol von Tatkraft und Dynamik gerierten, schon im nächsten Augenblick als Sklave dieser Sachzwänge präsentieren, die durch wirtschaftliche Kennzahlen vorgeblich ausgeübt werden. In einer Stadt, deren Bürgertum einst den »ehrbaren Hamburger Kaufmann« zum Leitbild erkoren hat, ist dieser demonstrative Mangel an Souveränität ein besonderes Paradox – es ist noch nicht lange her, da wäre ein solches Agieren als »unhanseatisches Verhalten« geächtet worden.

Auch wir haben uns allzu oft und zu sehr auf diese Ebene der vermeintlich harten und objektiven Zahlen eingelassen – zumindest für uns persönlich dürfen wir das sagen, aber es gilt sicher auch für weite Bereiche des gewerkschaftlichen Handelns. Und das heißt, wir haben viel zu wenig von den Menschen, die die Arbeit tun, und ihrer Sicht auf die Dinge gesprochen, die doch im Mittelpunkt stehen sollte und ein genauso hartes Faktum ist wie Konjunkturzahlen es sind. Aber genau den Fehler wollten wir, und jetzt ist der ver.di-Fachbereich Handel in Hamburg gemeint, bei den Tarifverhandlungen 2013 nicht mehr begehen.

In diese Tarifrunde waren wir nämlich mit einer neuen Grundaufstellung gegangen. Mehr Beteiligung verwirklichen, weniger Stellvertreter-Handeln, lau-





tete die Devise. Also hatten wir im Vorfeld eine große Beschäftigtenumfrage mit dem DGB-Index Gute Arbeit im Hamburger Handel durchgeführt und die Tarifforderungen auf der Basis der Ergebnisse erstellt. Wir hatten die Resultate in den Betrieben präsentiert und auf dieser Grundlage auch mobilisiert. Mit Erfolg – im Großhandel konnten zum ersten Mal seit Jahren wieder Streikaktionen durchgeführt werden. Und wir hatten die Umfrageergebnisse veröffentlicht, aus denen u. a. hervorgeht, wie wenig leistungsgerecht es nach Meinung der Beschäftigten im Handel der Hansestadt zugeht: »Wenn Sie an Ihre Arbeitsleistung denken, halten Sie Ihr Einkommen für angemessen?« Nein, sagten im Einzelhandel 86 Prozent der Beschäftigten und im Großhandel 84 Prozent.

In diesem Sinne, nämlich beteiligungsorientiert, sollten auch die Tarifverhandlungen geführt werden. Also stellten wir im Großhandel gleich auf der ersten Verhandlungsrunde am 23. April 2013 im Logenhaus die Sicht der Beschäftigten auf die Arbeitsbedingungen in den Mittelpunkt. Gleiches taten wir auf den Verhandlungen im Einzelhandel, indem wir immer wieder auf Basis der Umfrageergebnisse argumentierten. Übrigens, was immer der Effekt gewesen sein mag – Wert und Stichhaltigkeit der Umfrage mochten die Arbeitgebervertreter zumindest in diesen Situationen nicht anzweifeln.

Diese und andere Aktionen in der Tarifrunde 2013 wurden nicht als Kommunikationskniff eingesetzt. Sie stehen im Kontext einer Neuorientierung, für die sich der Fachbereichsvorstand – das höchste ehrenamtliche Gremium im Fachbereich Handel – 2011 entschieden hatte und nach der er seit 2009 auf der Suche gewesen war. Am Anfang stand, wie häufig in solchen Fällen, eine große Ernüchterung.

### **Bonjour Tristesse**

Als der Fachbereichsvorstand Handel in Hamburg die Bilanz der Tarifrunde 2009 zog, kam er zu dem Schluss, dass es um seine Handlungsfähigkeit schlecht bestellt war. Misslich war die Lage im Einzel- ebenso wie im Großhandel: Es gelang nicht mehr, Beschäftigte für das Thema Lohn und Gehalt zu mobilisieren. Der Kontakt in die Betriebe verlief fast ausschließlich über die Betriebsräte – einen direkten Draht zu den Beschäftigten gab es hingegen nur in seltenen Fällen. Die Mitgliederzahlen waren seit längerem rückläufig. Das Ergebnis: Aktionsfähig waren wir kaum noch und streikfähig noch weniger.

Wir gingen an die Ursachenforschung. Unsere angeschlagene Stellung, stand zu vermuten, hing auch mit den anhaltenden Strukturproblemen der Branche zusammen – Druck auf alteingesessene Fachgeschäfte durch horrend steigende Mieten, Krise der Warenhäuser kombiniert mit Missmanagement, Konkurrenz durch den wachsenden Internethandel, um nur einige Punkte zu nen-



nen. Doch eine Studie, die der Fachgruppenvorstand Einzelhandel in Auftrag gab, zeigte: Während die Umsatzentwicklung in den Jahren 2005 bis 2009 bundesweit leicht negativ verlaufen war, stand der Einzelhandel in Hamburg besser als in jedem anderen Bundesland da und hatte nominal ein Plus von 3,5 Prozent erzielt. Völlig überraschend kam für uns außerdem die Erkenntnis, dass in Hamburg trotz steigender Gewinne in diesen Jahren 8,7 Prozent der Arbeitsplätze abgebaut worden waren – bundesweit hatte der Anteil nur 1,4 Prozent betragen. (Joachim Bischoff/Richard Detje: fair arbeiten, verdienen. Download unter [www.wissentransfer.info](http://www.wissentransfer.info))

Stark begünstigt wurden unsere Schwierigkeiten auf jeden Fall durch die staatlich betriebene Deregulierung des Arbeitsmarktes. Vor allem durch die immense Ausdehnung der Laden-Öffnungszeiten – auch der Großhandel ist davon betroffen – und die faktische Förderung prekärer Beschäftigungsverhältnisse hatte sich die Zusammensetzung der Beschäftigten binnen weniger Jahre drastisch geändert. Die größten Veränderungen gab es im Einzelhandel: Von den dort Arbeitenden sind nach den vorliegenden Zahlen nur noch rund 43 Prozent Vollzeit beschäftigt. Eine Mehrheit von 57 Prozent hingegen arbeitet entweder in Teilzeit (25 Prozent), auf 400- bzw. 450-Euro-Basis (24 Prozent) oder als Hilfskräfte (8 Prozent). Dabei wird insbesondere in den Bereichen Kasse und Verkauf das Fachpersonal zunehmend durch Ungelernte mit befristeten Verträgen ersetzt.

Es wäre sicherlich unangebracht, Kalkül zu unterstellen, doch wenn eines dahinter steckte, so wurde im Handel streng nach Machiavelli verfahren: »Wenn man jemand schlecht behandelt, dann muss es so geschehen, dass man nicht seine Rache zu fürchten braucht.« Durch die Umstrukturierungen ist die Widerstandskraft der Beschäftigten ausgehöhlt worden und der Mangel an Gegenwehr wird von etlichen Arbeitgebern genutzt, um Tarifflicht zu begehen. Mittlerweile hält sich nicht einmal mehr die Hälfte der Hamburger Einzelhandelsunternehmen an den Tarifvertrag.

Soweit die »objektive Lage« – wie aber waren wir damit umgegangen? Je intensiver wir uns mit der Materie befassten, desto mehr kamen wir zu der Erkenntnis, dass die strategische Ausrichtung des Fachbereichs den veränderten Verhältnissen nicht mehr gerecht wurde. Die traditionelle Interessenvertretungspolitik, die zu einem gehörigen Anteil in Stellvertreter-Handeln besteht, konnte in beträchtlichen Teilen der Handelswelt nicht mehr greifen. Diese Politik war nie ganz unproblematisch gewesen, solange sie aber funktionierte – das mussten wir uns einräumen –, hielt sich unser Unbehagen in Grenzen. Nun aber, da wir reagieren mussten, kamen wir zu Schlüssen, deren Hintergründe der Fachbereichsleiter in einem Vortrag auf der Fachkonferenz Gute Arbeit am 20. September 2012 in Hamburg wie folgt erläuterte:



»Wie es lange Jahre abging, ist euch aus der täglichen Betriebsratsarbeit bekannt: Hey Betriebsrat, meine Arbeitszeit ist blöd, ändere das mal für mich. Hallo ver.di, ich verdiene zu wenig, mach mal was für mich. Wir kriegen den Auftrag und schwirren los. In den guten Momenten kommen wir mit vollem Erfolg zurück, in den schlechten eben mit mehr Misserfolg. (...) Ein solches fremdgesteuertes, autoritäres System erzeugt unselbständige Persönlichkeiten, stärkt aber Interessenvertretungsorgane unter bestimmten Konstellationen. Nämlich dann, wenn größere Erfolge wegen wirtschaftlich guter Lage oder Arbeitskräftemangel für uns leichter zu erreichen sind.«

Derlei Bedingungen sind seit Jahren nur noch in Ausnahmefällen gegeben, und damit verändern sich die Handlungsgrundlagen für die Betriebsräte und die Gewerkschaften. Neue Formen der Arbeitsorganisation, die auf eher indirekte Methoden der Steuerung setzen, tun ein Übriges dazu – auch das Thema haben wir auf der Konferenz im Herbst 2012 angesprochen:

»Beschäftigte werden von ihren Vorgesetzten nicht mehr zum Unterlaufen von Betriebsvereinbarungen gezwungen, die ihr zu ihrem Wohl ausgehandelt habt. Sie unterlaufen sie freiwillig selbst. Damit werdet ihr als Betriebsräte aus der Sicht gar nicht so weniger Beschäftigter zur Gefahr. Ihr werdet nicht mehr als ein Gremium gesehen, dass zum Wohle der Beschäftigten etwas regelt, sondern zum Einschränker. Würde ich überspitzen, könnte ich sagen: Während das Unternehmen im Hintergrund Beschäftigte indirekt steuert, werdet ihr zum Direktsteuerer und damit zum – anscheinend eigentlichen – Problem. All das, was ich in eure Richtung hier ausgeführt habe, gilt auch und erst recht für die Rolle von Gewerkschaften.«

Die genannten Erwägungen führten dazu, dass der Fachbereich in den Jahren 2010/11 über eine Neuaufstellung nachdachte, bei der zwei Fragen im Mittelpunkt standen:

- Wenn Lohn- und Gehaltfragen, separiert von anderen Themen, kein ausreichend starkes Mobilisierungspotenzial mehr bieten – gibt es andere Probleme, die Beschäftigten wichtig sind, z. B. Arbeits- und Gesundheitsschutz oder Demographie-Themen?
- Wenn die klassische Interessenvertretung in weiten Teilen der Arbeitswelt zumindest im Handel nicht mehr richtig greift – wie lässt sich eine bessere Beteiligung der Beschäftigten realisieren?



### Die neue Beteiligungsorientierung

Die Ursachenforschung ging in die Konzeptarbeit über, für die wir nach Anstößen suchten. Aus der Einzelhandelsstudie, die wir in Auftrag gegeben hatten, zogen wir den Schluss, dass wir zu wenig darüber wussten, wie sich die Arbeitssituation für die Beschäftigten selbst darstellt. Zu denken gaben uns außerdem die Erfahrungen in einem Großhandelsunternehmen in Dortmund. Da das Unternehmen nicht tarifgebunden war, versuchte die Gewerkschaftssekretärin zum Thema Tarifbindung zu mobilisieren – mit mäßigem Erfolg. Im Laufe der Zeit stellte sich heraus, dass den Beschäftigten ein ganz anderes Problem auf den Nägeln brannte – es fehlten betriebliche Beauftragte für Erste Hilfe. Und dazu gelang dann tatsächlich eine Mobilisierung.

Auch aus diesem Fall konnten wir lernen, wie wichtig es ist, dass wir, die Gewerkschaft, die Beschäftigten zu ihrer Arbeitssituation befragen und deutlich mehr auf sie hören. Diesen Ansatz fanden wir im Konzept Gute Arbeit systematisiert, das aus unserer Sicht vor allem drei Vorzüge bietet:

- Die Themen Lohn und Einkommen werden im Zusammenhang mit den Arbeitsbedingungen insgesamt angesprochen.
- Arbeitsgestaltung wird als eine partizipativ zu lösende Aufgabe angegangen – gemäß dem Leitsatz: »Gut ist eine Arbeit, die den Ansprüchen der Beschäftigten gerecht wird«.
- Als Kardinalstück beteiligungsorientierter Politik fungieren Beschäftigtenumfragen zur Arbeitsgestaltung, wofür mit dem Index Gute Arbeit bereits ein Instrument entwickelt wurde.

Damit gewann eine neue Beteiligungsorientierung Kontur, die – so unser Schluss aus der Bilanzarbeit – in Zukunft prägend für die Arbeit des Fachbereichs Handel in Hamburg sein sollte. Die Konsequenzen hat der Fachbereichsleiter später, auf der oben erwähnten, wie folgt beschrieben:

»Eine neue Beteiligungsorientierung muss bedeuten, ein Stück unserer Arroganz aufzugeben. Zumindest für mich und für vieles, was ich mit ver.di erlebt habe, kann ich sagen, dass wir oft so tun, als wüssten wir auf alles die richtige Antwort. Stell mir als Gewerkschaft eine Frage. Ich weiß Bescheid. Wenn wir so agieren, bleiben wir selbst im autoritären System verhaftet. Und somit unattraktiv für alle, die Veränderungsbedarfe sehen und wollen. Schon der häufig von BetriebsrätInnen und GewerkschafterInnen benutzte Satz: »Wir müssen die Menschen dort abholen, wo sie stehen«, ist auf den ersten Blick gut gemeint. Das ist das Gegenteil von gut gemacht. Denn auch eine solche Perspektive verriet noch reichlich Paternalismus.«



### Die Beschäftigtenbefragung

Wer ernsthaft auf Beteiligung setzt, kann eine Beschäftigtenumfrage nicht nach Art eines Marktforschungsinstituts durchführen. Die Gewerkschaft braucht ein genaueres Wissen, was die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bewegt, das ist richtig, aber vor allem sollte sie eine Plattform bieten, auf der die Beschäftigten ihre eigenen Anliegen zur Sprache bringen können.

Unter diesen Vorzeichen begannen wir die Suche nach dem geeigneten Umfragetyp für den Hamburger Handel – und legten erst einmal eine gehörige Portion Naivität an den Tag. Anfangs spielten wir nämlich mit dem Gedanken, selbst einen Fragebogen zu erarbeiten – ein Anflug von Größenwahn, wie rasch deutlich wurde, als wir uns eingehender mit dem DGB-Index Gute Arbeit befassten. Das Grundgerüst stand damit, aber auch zwei weitere Bedingungen mussten erfüllt sein: Die Beschäftigtenbefragung sollte als ein Prozess gestaltet werden, an dem diesseits des Fragenbeantwortens möglichst viele Betriebsräte und Vertrauensleute aktiv teilhaben konnten. Außerdem musste der Fachbereich nach eigenem Ermessen über die Ergebnisse verfügen können, da er diese – anders als es etwa bei Betriebsbefragungen geschieht – in die Öffentlichkeit tragen wollte.

Im Sinne dieser Zielsetzung entschloss sich der Fachbereichsvorstand, die Umfrage selbst in Auftrag zu geben und letztlich auch unter eigener Regie durchzuführen. Unterstützt wurden wir dabei von der DGB-Index Gute Arbeit-Zentrale (damals GmbH, heute Institut) und vom ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit.

Das Kernstück des Fragebogens, für den wir uns entschieden, bildeten die 31 Fragen, aus denen der DGB-Index Gute Arbeit berechnet wurde. (Seit der Index vor kurzem erweitert wurde, sind es 42 Fragen.) Ergänzt wurde der Indexteil durch einige Zusatzfragen zu Themen, die, wie aus den Betrieben berichtet wurde, vielen Beschäftigten auf den Nägeln brennen. Eine davon lautete: »Kommt es vor, dass Ihnen zusätzliche Kosten entstehen, die Sie für Ihre Arbeitstätigkeit aufwenden, z. B. für Arbeitsmittel, Reinigung der Arbeitsbekleidung, Qualifizierungsmaßnahmen u. Ä. (ausgenommen sind Fahrtkosten)?«

Die Brisanz des Themas hat sich übrigens bestätigt, um es vorwegzunehmen: Ja antworteten z. B. auf die zweitgenannte Frage im Bereich des Einzelhandels 44 Prozent der Beschäftigten, was bedeutet: Nahezu die Hälfte aller dort Arbeitenden haben Aufwendungen, die einem Lohn- und Gehaltsabschlag gleichkommen.



### Der Kontrakt

Im Herbst 2011 waren die Ideen für die Neuausrichtung in ihren Grundzügen entwickelt. Bevor es an die Strategieentwicklung ging, stand allerdings die Auswertung der Tarifrunde auf der Agenda, die in den vorhergehenden Monaten stattgefunden hatte. Die Überraschung hielt sich in Grenzen – das Lagebild war ähnlich trist wie 2009, die negative Entwicklung hatte sich fortgesetzt. Anders als 2009 verfügten wir nun aber, wie gesagt, über eine Idee, wie eine Trendwende bewirkt werden könnte.

Als Resultat der Konzeptarbeit und der Diskussionen, die auf allen Ebenen geführt worden waren, entstand ein Papier, das am 4. November 2011 verabschiedet oder vielmehr unterzeichnet wurde – der Kontrakt. Darin werden als Ziele und Arbeitsschwerpunkte benannt:

»Wir erhalten und stärken unsere Aktions- und Streikfähigkeit für die Tarifrunde 2013. Wir verständigen uns über Strukturen der verbesserten Betriebsbetreuung mit dem Ziel einer nachhaltigen Mitgliedergewinnung/Mitgliederentwicklung. (...) Das Ziel ist, 800 neue Mitglieder zu gewinnen. Wir wollen mit unserer Arbeit für die im Handel beschäftigten Jugendlichen und Auszubildenden attraktiver werden. Wir setzen uns dafür ein, dass die Serviceleistungen von ver.di eingehalten und verbessert werden. Wir setzen uns gemeinsam dafür ein, die Außenwirkung des Fachbereiches weiter zu entwickeln und voran zu bringen. Zur Erreichung unserer Ziele setzen wir ein Konzept zur ›Guten Arbeit‹ im Hamburger Handel um. Daneben führen wir zur Erhöhung unserer Streik- und Aktionsfähigkeit eine Mobilisierungskampagne durch. Das Konzept zur Mitgliedergewinnung findet auf allen Ebenen Anwendung.«

Das Papier trägt die Unterschriften der gewählten Vertreterinnen und Vertreter der Fachgruppen Einzelhandel, Buchhandel und Verlage sowie Groß- und Außenhandel, der Tarifkommissionen, des Frauenvorstandes sowie des Fachbereichsvorstandes. Damit niemand auf die Idee kommen konnte, dass es sich dabei bloß um eine Einschwörungsaktion zur Förderung des Team-Buildings handelte, ging es gleich nach der Konferenz an die Praxis:

- Der Kontrakt wurde in den Betrieben vorgestellt, diskutiert und im Hinblick auf die jeweiligen Ziele der gewerkschaftlichen Akteure in eigenen betriebs-spezifischen Kontrakten konkretisiert. Festgehalten wurde darin: Wo sieht sich der einzelne Betrieb in der Tarifrunde 2013? Was kann der einzelne Betrieb im Rahmen seiner Möglichkeiten leisten, was benötigt er an Unterstützung vom Fachbereich?
- Als Träger der angekündigten Mobilisierungskampagne formierte sich eine Untergruppe des Fachbereichsvorstandes und der Tarifkommissionen. Dieses Team ging sofort daran, ein Konzept für die Implementierung des Themas Gute Arbeit samt Beschäftigtenbefragung in den Betrieben zu entwickeln.



### Die Mobilisierungskampagne

Im April 2012 wandte sich der Fachbereich in einem Schreiben an die Hamburger Handelsbeschäftigten, das von den Betriebsräten und Vertrauensleuten verteilt wurde: »Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kollegin, lieber Kollege, wir alle wollen Gute Arbeit. Gut ist eine Arbeit, wenn sie Ihren Ansprüchen gerecht wird. Um herauszufinden, wo der Schuh drückt, brauchen wir im ersten Schritt Ihr Urteil. (...) Wir wollen wissen, wie es bei Ihnen am Arbeitsplatz aussieht. Was läuft gut – was läuft schlecht. Hierzu haben wir gemeinsam mit dem DGB-Index Gute Arbeit einen Fragebogen für den Hamburger Handel entwickelt. Die Befragung wird uns zeigen, wo konkreter Handlungsbedarf besteht. Gemeinsam mit Ihnen wollen wir die Belastungen am Arbeitsplatz reduzieren.«

Diesem offiziellen Auftakt vorangegangen war eine Aktionswoche in den Betrieben. Dabei wurden die Befragung und die Leitideen des Projekts Gute Arbeit auf Betriebsratssitzungen und Betriebsversammlungen vorgestellt und diskutiert.

Auch in den Monaten, als die Befragung lief, legten wir einen starken Wert auf die Kommunikation. Als zentrales Informations- und Mobilisierungsmittel fungierten dabei die so genannten Mitgliederbriefe, die im Abstand von rund sechs Wochen herausgegeben wurden. Diese Newsletter wurden den ver.di-Mitgliedern von Betriebsräten und Vertrauensleuten persönlich übergeben, was in Zeiten von Twitter und Facebook nach unseren Erfahrungen die größte Aufmerksamkeit sichert.

Den offiziellen Abschluss der Befragung bildete im Mitgliederbrief 4 Anfang August 2012 eine Danksagung: »Wir möchten uns an dieser Stelle bei allen bedanken, die sich beteiligt haben. Egal ob Verteilung im Betrieb oder reine Beantwortung, wir wissen, dass es schon ein ganzes Stück Arbeit war, den Fragebogen komplett auszufüllen.«

Die Auszählung ergab eine Teilnehmerzahl von 3123 Beschäftigten aus insgesamt 80 Betrieben in Hamburg, außerdem einigen Metro C&C-Märkten in Niedersachsen und Bremen. Die Teilnehmerquote in den Betrieben betrug zwischen 3 Prozent und 86 Prozent, die Rücklaufquote lag bei 18 Prozent. Aus der Sicht des Fachbereichs ist das ein mehr als respektables Ergebnis, was auch Experten aus den Arbeitswissenschaften bestätigten. Zur Bilanz gehört aber auch: Noch bessere Teilnahmequoten wären erzielt worden, wenn eine längere Vorbereitungszeit zur Verfügung gestanden hätte. Unsere Lehre daraus: Beim nächsten Mal muss auf die Kommunikation im Vorfeld noch mehr Gewicht gelegt werden.







### Die Arbeit mit den Zahlen

Die Beschäftigtenumfrage dokumentiert, dass im Hamburger Handel über weite Strecken und in vieler Hinsicht miserable Arbeitsverhältnisse herrschen. So haben von den Beschäftigten derzeit nur 4 Prozent Gute Arbeit, 59 Prozent aber schlechte Arbeitsbedingungen. Im Einzelnen bedeutet das etwa:

- Gehetzt fühlen sich 45 Prozent in hohem oder sehr hohem Maße;
- 34 Prozent haben starke Angst, ihren Arbeitsplatz zu verlieren;
- 79 Prozent haben keinen oder nur wenig Einfluss auf die Menge der Arbeit, die sie zu bewältigen haben.

Diese und andere zentrale Ergebnisse wurden in allen gewerkschaftlichen Gremien des Hamburger Handels vorgestellt und diskutiert. Außerdem wurden sie in die Öffentlichkeit getragen, was uns von Anfang an ein starkes Anliegen war:

- Die zentralen Ergebnisse wurden im Januar 2013 als Nr. 6 der vom ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit herausgegebenen Reihe »Arbeitsberichterstattung aus der Sicht der Beschäftigten« publiziert. Das Hamburger Abendblatt (26./27. 1. 2013) und die junge welt (26. 3. 2013) berichteten darüber.
- Diese Broschüre wurde zur Grundlage einer Ausstellung mit 13 Schaubildern, die u. a. in Betrieben und Tarifverhandlungen gezeigt wurde – ein Medium, das sich sehr bewährt hat.
- Wie sich die Einkommenssituation der Beschäftigten in ihrer Sicht darstellt, wurde im Hinblick auf die Tarifrunde in zwei gesonderten Broschüren behandelt.
- Eine Sonderauswertung wurde im Sommer 2013 in einer Broschüre unter dem Titel: »Arbeitsbedingungen bei METRO Cash & Carry« herausgegeben. (Sämtliche vorgenannten Veröffentlichungen sind auch unter [www.verdi-gute-arbeit.de](http://www.verdi-gute-arbeit.de) verfügbar.)

Ein besonderes Gewicht legte der Fachbereich auf die Präsentation und Diskussion auf Betriebsversammlungen. Dort wurden die Gesamtergebnisse jeweils durch betriebspezifische Auswertungen ergänzt, was in den Diskussionen auch sofort aufgegriffen wurde: »Wie sind die Ergebnisse bei uns zu erklären, wo ist als erstes anzusetzen?« Dass eine solche Überleitung zu betrieblichen Handlungsmöglichkeiten erfolgt, ist außerordentlich wichtig. Bestandsaufnahmen, die keine Handlungsperspektiven eröffnen, wirken nämlich eher kontraproduktiv.

An zwei Beispielen wollen wir zeigen, wie mit den Ergebnissen der Indexbefragung in den Betrieben verfahren wurde:

- Bei der Hamburg-Niederlassung der GEHE Pharma-Großhandel wurden die Ergebnisse im Rahmen einer Betriebsversammlung vorgestellt. Die Beschäftigten fühlten sich allein dadurch schon ernstgenommen, dass die Ergebnisse schwarz auf weiß zu lesen waren. Eine Reihe von ihnen brachten den



Mut auf, ihre Arbeitssituation offen zur Sprache zu bringen – für wahr kein alltäglicher Fall auf Betriebsversammlungen. Die Aussprache führte dazu, dass die Niederlassungsleitung der Firma sich gezwungen sah, zu handeln. Sie sagte zu, sich gemeinsam mit ver.di die Themen genauer anzusehen und zu verschiedenen Themenbereichen Workshops anzubieten.

- Bei Metro C+C in Harburg folgte auf die Präsentation der Umfrageergebnisse auf einer Betriebsversammlung eine Punktabfrage unter den Beschäftigten. Dabei bestimmten sie drei Themen, die aus ihrer Sicht der Betriebsrat vorrangig anzugehen habe. Zu diesen Themen entwickelte der Betriebsrat anschließend ein Konzept für eine vertiefende Befragung. Vorgesehen sind Workshops, auf denen die Probleme präzisiert und gemeinsam mit den Beschäftigten Lösungsansätze erarbeitet werden sollen.

Auf allen Betriebsversammlungen wurde außerdem über die Tarifrunde diskutiert – auch dort sollten die Umfrageergebnisse zum Einsatz kommen.

#### Die Tarifrunde

Die Tarifauseinandersetzungen im Handel begannen im Frühjahr 2013 wenige Wochen nach der Veröffentlichung der Umfrageergebnisse. Die Arbeitgeberseite hatte sowohl im Einzelhandel wie auch im Groß- und Außenhandel bereits im Vorfeld zu verstehen gegeben, dass es ihr dabei nicht nur um niedrige Lohnabschlüsse ging. Bundesweit durchgesetzt werden sollten außerdem Abgruppierungen in großem Stil sowie die Ausweitung von Arbeitszeiten. Im Hamburger Groß- und Außenhandel gehörten dazu die Verlängerung der Öffnungszeiten an Weihnachten und Silvester sowie der Wegfall der bislang tarifvertraglich abgesicherten zwei arbeitsfreien Samstage im Monat.

Unter dem Titel »Modernisierung der Tarifverträge?« erläuterte der Fachbereich im Mitgliederbrief Nr. 8 vom Mai 2013 den Hintergrund der Attacken im Einzelhandel: »Die Arbeitgeber haben schon verraten, worauf es ihnen in dieser Tarifrunde wirklich ankommt: Sie wollen an das Einkommen. Gerade die Stundenlöhne bei der Warenverräumung oder bei den Kassenbeschäftigten sind ihnen ein Dorn im Auge. Hier wollen sie drastische Einschnitte. Es geht den Arbeitgebern also nicht vorrangig um einen niedrigen Tarifabschluss. Sie wollen, dass einige Beschäftigte für die gleiche Arbeit demnächst bis zu 400 Euro im Monat weniger bekommen.«

Es ist hier nicht der Ort, die Geschehnisse der Tarifauseinandersetzung detailliert zu schildern, die mit einer deutlich gestiegenen Beteiligung der Beschäftigten bestritten werden konnte – genau das hatten wir angestrebt. Als positiv zu werten ist außerdem, dass der Zusammenhang zu den Arbeitsbedingungen auch in der Öffentlichkeit wahrgenommen wurde. »Der Job einer Verkäuferin ist in den letzten Jahren nicht gerade einfach geworden. Immer weniger



Mitarbeiterinnen müssen sich in Hamburgs Warenhäusern und Boutiquen um immer größere Flächen und Sortimente kümmern, die Kassen mitbedienen und sich mit dem Frust manch eines wartenden Kunden auseinandersetzen.« So z. B. begann der Bericht des *Hamburger Abendblatts* (15. 3. 2013) zum Auftakt der Tarifrunde.

Den Zusammenhang zum Thema Gute Arbeit stellten wir während der Tarifrunde her, indem wir auf allen Ebene der Kommunikation immer wieder die Umfrageergebnisse zur Sprache brachten. Dazu dienten die Broschüren im Kleinformat zur Einkommenssituation der Handelsbeschäftigten in Hamburg. Das geschah in den Tarifinfos. Und auf das Votum der Beschäftigten bezogen wir uns, wie eingangs geschildert, auch während der Verhandlungen ständig. Nicht zuletzt gegen die im Großhandel von den Arbeitgebern lancierte Forderung »Weitere Verlängerung der Öffnungszeiten« konnten wir starke Argumente aufziehen, da wir auf die Umfrageergebnisse verweisen konnten, die bereits heute eine starke Belastungssituation dokumentieren.

Den Tarifvertrag, mit dem – im Gefolge des Pilotabschlusses in Baden-Württemberg – die Tarifrunde abschloss, kommentierte der Fachbereich im Tarifinfo 5/Juni 2013 unter dem Titel »Tarifabschluss! Der Verdienst der streikenden Kolleginnen und Kollegen«. In dem Beitrag wurde die Beteiligung der KollegInnen im Kontext des Projekts Gute Arbeit gewürdigt: »Besonders erfreulich ist, dass die Arbeitgeber sich mit dem Angriff auf die Arbeitszeiten nicht durchsetzen konnten. Weiterhin gilt, dass die Beschäftigten zwei Samstage im Monat frei haben werden und Heiligabend und Silvester gefeiert werden kann! Ohne die Streiks der letzten Wochen wäre dieses Ergebnis nicht möglich gewesen. (...) Dennoch wissen wir, dass mehr als die Hälfte der Beschäftigten im Großhandel unter schlechten Arbeitsbedingungen arbeiten und Verbesserungsprozesse auf allen Ebenen einzuleiten sind. Dafür lohnt es sich auch weiterhin zu kämpfen.«

Ein besonderer Fall ist die Auseinandersetzung bei Karstadt, wo der Unternehmer mitten in der Tarifrunde Tarifflucht beging. Durch die Umfrage war deutlich geworden, wie belastend der Mangel an Arbeitsplatzsicherheit von den Beschäftigten empfunden wird. Insofern war es für uns klar, dass wir die Forderung nach Rückkehr in die Tarifbindung durch die Forderung nach Beschäftigungs- und Standortsicherung ergänzten – und das auch auf der Bundesebene. Die hohe Beteiligung an den Arbeitsk Kampfmaßnahmen gibt einen deutliche Hinweis auf das betriebliche und tarifpolitische Mobilisierungspotenzial, dass das Ansetzen an den Fragen birgt, die von den Beschäftigten in der Umfrage fokussiert wurden.



### Zwischenbilanz

Zum Zeitpunkt der Niederschrift des vorliegenden Beitrags – Mitte September – war die Tarifrunde im Einzelhandel noch nicht abgeschlossen. Unabhängig von den Ergebnissen, die dort erzielt wurden, lässt sich unter dem Kriterium Beteiligung allerdings bereits eine erste Bilanz ziehen – insgesamt fällt diese positiv aus. Fünf Punkte sind dabei hervorzuheben:

- Im Hamburger Großhandel wurde erstmals seit vier Jahren wieder gestreikt – und das mit einer Beteiligung, die alle Erwartungen übertroffen hat. Auch im Einzelhandel war die Zahl der Teilnehmer an den Aktionen sehr gut.
- Die Beschäftigten erkennen die Umfrageergebnisse als ihr eigenes Votum an und fühlen sich dadurch bestärkt. Das wurde auf den Betriebsversammlungen deutlich. Bei den Präsentationen dort gab es viele Wortmeldungen zum Thema Arbeitsbedingungen, was für gewöhnlich eher selten ist.
- Für die Aktion »Gesicht zeigen« ließen sich Beschäftigte fotografieren und auf einem Plakat mit den Tarifforderungen abbilden – ein unter den heutigen Bedingungen alles andere denn selbstverständliches öffentliches Bekenntnis.
- In einer Reihe von Betrieben sind beteiligungsorientierte Prozesse auf den Weg gebracht worden – was sie an Fortschritten im Sinne der Guten Arbeit bewirkt haben, wird selbstverständlich erst in einigen Monaten zu beurteilen sein.
- Die Mitgliederentwicklung geht nach Jahren der Verluste wieder nach oben. Ob damit bereits eine Trendwende erreicht ist, lässt sich zum gegenwärtigen Zeitpunkt selbstverständlich noch nicht beurteilen. Doch ist es eine gute Basis, um das Thema »Gute Arbeit im Handel«, das dank der Umfrage und der begleitenden Kommunikation in einer Reihe von Betrieben mittlerweile verankert ist, weiter zu forcieren. Es ist uns gelungen, die verlorengegangene Aktions- und Streikfähigkeit ein Stück weit zurückzugewinnen, und eines ist für uns sowieso klar: Die neue Beteiligungsorientierung ist kein Konjunkturprogramm – sie basiert auf einer neuen Grundeinstellung.

