

März 1999

# Kampagnen gegen Sozialabbau<sup>1</sup>

## *Erfahrungen - Konzepte - Beispiele<sup>2</sup>*

Verglichen mit den USA, aber auch mit vielen anderen Ländern, z.B. in der „Dritten-Welt“ befinden wir uns in der Bundesrepublik in einer doppelt glücklichen Situation, die wir nutzen sollten. Zwar findet auch bei uns ein massiver Sozialabbau statt, die erschreckend steigenden Zahlen von Arbeitslosen und SozialhilfeempfängerInnen, um nur zwei Beispiele zu nennen, sind ja hinlänglich bekannt. Gleichzeitig - und das finde ich wichtig zu betonen - funktioniert unser soziales Netz, unser Sozialstaat, trotz aller zerstörerischer Angriffe, denen er ausgesetzt ist, immer noch verblüffend gut. Wir sind noch in der komfortablen Situation, gegen den Sozialabbau auf einem vergleichsweise hohen Niveau sozialer Absicherung kämpfen zu können. Wo andere mühsam für die Einführung sozialer Standards überhaupt erst kämpfen müssen, können wir den erreichten Stand verteidigen. Dank des erreichten Stands materieller Sicherheit ist es uns auch möglich, viel Zeit in politische Aktivitäten stecken zu können, wo die Menschen in anderen Ländern ihre Zeit und alle Kraft in die Schaffung und zur Erhaltung ihrer Existenzgrundlage verwenden müssen.

Der zweite glückliche Umstand besteht darin, daß wir auf viele Erfahrungen im Widerstand gegen Sozialabbau oder auch auf Bemühungen, eine soziale Gesellschaft überhaupt erst zu erkämpfen, zurückgreifen können.

Kurz gesagt: Es kommt darauf an, jetzt die Bereitschaft aufzubauen, von den Erfahrungen anderer Länder und Zeiten und Bewegungen zu lernen. Es gilt jetzt, die Zeit zu nutzen, ehe bei uns noch mehr soziale Errungenschaften weggebrochen werden. Es ist angesagt, heute Widerstandsmöglichkeiten anzudenken, vorzubereiten und praktisch umzusetzen. Die Verteidigung und der Ausbau bestehender sozialer Sicherungssysteme ist allemal leichter, als sie wieder aufzubauen, nachdem sie willentlich zerstört worden sind.

## **I. Von welchen Traditionen können wir lernen?**

In meinem Vortrag will ich drei Traditionen nennen, auf die wir uns beziehen sollten, wenn wir Konzepte gegen den Sozialabbau entwickeln. Die eine Tradition ist die des gewaltfreien Handelns, mit ihrem großen Reichtum an Aktionen und Kampagnen. Die zweite Tradition ist die der Arbeiter- und Gewerkschaftsbewegung. Hier stehen sozialpolitische Fragen, der Kampf für soziale Rechte und der Widerstand gegen drohenden Sozialabbau durch

---

1 Gstöttner-Höfer, Gerhard u.a. (Hrsg.): Mobilisierung und Kampagnenfähigkeit, Impulse für die gewerkschaftliche Interessendurchsetzung. 2. aktualisierte Aufl. Wien: Verlag des ÖGB, 2000, 231 S.

2 Von dem Autor wurde während des Forum Jägermeyerhof eine eintägiger Werkstatt – die praktische Planung einer Kampagne - durchgeführt. Einleitend erfolgten theoretische Überlegungen zur Kampagnenplanung allgemein und die Vorstellung von Fallbeispielen aus den USA und der Bundesrepublik. Im folgenden Artikel werden zwei der vorgestellten Fallbeispiele ausführlicher dargestellt.

das Kapital oder von staatlicher Seite immer schon im Mittelpunkt. Hier existiert auch ein großer Fundus an Erfahrungen, wie z.B. Kampagnen zu organisieren und erfolgreich zu führen sind. Die dritte Tradition, in den USA und in England weit verbreitet, bei uns aber wenig bekannt, ist mit dem Namen des Bürgerrechtlers Saul Alinsky verbunden. In den USA werden unter den Stichworten „community organizing“ und „local organizing“ sogar Ausbildungsgänge, die dieser Tradition verbunden sind, an Universitäten angeboten.

Die Vorschläge und Konzepte im Kampf für soziale Rechte innerhalb dieser drei Traditionen sind weder identisch, noch sind die Traditionen in jeder Hinsicht miteinander kompatibel – es bestehen Widersprüche, so beim Verständnis von „Gewaltfreiheit“ oder beim Begriff des „Gegners“. Aber alle drei Traditionen bergen einen reichen Erfahrungsschatz, aus dem wir schöpfen können.

Innerhalb der Arbeiterbewegung haben unkonventionelle Aktionsformen eine lange Tradition. Diese Tradition ist für uns fast unsichtbar geworden, da viele Konflikte aus der Arbeitswelt mit Hilfe der Tarifpolitik, des Arbeitsrechts und gegebenenfalls von Streiks gelöst werden. Bei uns reichte diese Tradition bis in die 20er Jahre hinein, und brach dann ab, zum einen durch den Faschismus und dann ab 1945 im Zusammenhang mit dem Sozialstaatskompromiß im Rahmen der sozialen Marktwirtschaft. Innerhalb dieses Ordnungsrahmens bildeten sich für gesellschaftliche Verteilungsfragen andere Formen der Konfliktbearbeitung heraus.

Welche Rolle unkonventionelle Aktionsmethoden für die Tradition der deutschen Gewerkschaften gespielt haben, dazu folgendes Zitat von Hans Matthöfer.

*„In den ersten Jahrzehnten der organisierten Arbeiterbewegung waren Käuferstreiks ein häufig gebrauchtes Kampfmittel der Arbeitnehmer. Solche Boykotts wurden allerdings fast niemals isoliert geübt, vielmehr dienten sie der Unterstützung betriebsbezogener Arbeitskämpfe, ... und wurden von den streikenden Gewerkschaftern angeregt und organisiert.“*  
(Hans Matthöfer, Streiks und streikähnliche Formen des Kampfes der Arbeitnehmer im Kapitalismus, S.188, in: Dieter Schneider (Hg.) Zur Theorie und Praxis des Streiks, 1971, Frankfurt a.M.)

Innerhalb der amerikanischen Gewerkschaften gehören gerade der Boykott und der Käuferstreik zu einer bis heute lebendigen Tradition. Ja sie zählen mit zu wichtigsten Kampfformen, mittels derer gewerkschaftlicher Gegendruck im Kampf um soziale Rechte der Beschäftigten und ihrer Angehörigen aufgebaut wird.

Wollen wir soziale Veränderungen bewirken, dann gehört dazu häufig die Fähigkeit, sozialen Druck zu erzeugen. Sozialer Druck wird überwiegend erzeugt, indem wir jemanden - einer Person, einer Institution, dem Kapital, dem Staat, kurz dem Gegner - androhen, bestimmte Ressourcen, sei es Geld, Legitimation, Arbeitskraft, soziale Anerkennung usw. zu entziehen. Eine, wenn nicht die wichtigste Möglichkeit in diesem Zusammenhang stellt der (Konsum-) Boykott dar. Bisher ist der Boykott als Handlungsmöglichkeit, in den sozialen Bewegungen zumindest in Deutschland, bislang kaum ausgeschöpft worden. Die Friedensbewegung hat beispielsweise fast gar nicht mit der Möglichkeit des Boykotts gearbeitet. Die mit Boykottformen verbundene potentielle Macht ist gleichwohl enorm. Martin Luther King hat bis Anfang der 60er Jahre praktisch alle seine Kampagnen Zivilen Ungehorsams gleichzeitig um einen oder mehrere Boykotts herum organisiert.

Gleichwohl ist vor einer Überschätzung des Boykotts zu warnen. Eine sehr weitgehende Erwartung hat der Soziologe Ulrich Beck im Zusammenhang mit dem Schell-Boykott (wir erinnern uns, die Brent Spar sollte versenkt werden) geäußert. „Boykott“, so sagt er, „ist die Handlungsform, mit der es gelingt, die Zivilgesellschaft gegen ihre Bedrohungen durchzusetzen.“ Diese Erwartung an Boykott scheint mir überzogen. Aber immerhin wird auch das demokratiethoretische Potential, das in Boykottaktivitäten steckt, angedeutet, nämlich zivilgesellschaftlichen Bestrebungen wichtige Impulse vermitteln zu können.

## II. Zur Situation der Gewerkschaften

Drei Tendenzen scheinen mir für den Zustand der Gewerkschaften charakteristisch zu sein.

- In vielen Branchen oder Handelsketten besteht ein geringer gewerkschaftlicher Organisationsgrad, (so bei der Drogeriekette-Schlecker ursprünglich unter 3%). In solchen Betrieben lassen sich die traditionellen Formen gewerkschaftlicher Interessenvertretung über das Arbeitsrecht kaum umsetzen. Selbst Betriebsräte fehlen häufig, ihre Wahl muß gegen den Arbeitgeber und gegebenenfalls mittels Arbeitskampf durchgesetzt werden. Von einer Kampffähigkeit, d.h. Streikfähigkeit, ist man weit entfernt.
- Allgemein läßt sich eine Tendenz zur Auflösung der Flächentarife beobachten. Das bedeutet z.B., daß es immer schwieriger wird, mit den ArbeitnehmerInnen gemeinsame Kampfaktionen für gemeinsame Tarife durchzuführen. Die Möglichkeit der Solidarität wird immer prekärer.
- Immer häufiger ist ein Betrieb nicht mehr ein Betrieb, sondern besteht tatsächlich aus vielen Betrieben. Diese Einzelbetriebe treten zwar nach außen noch mit dem gleichen Firmennamen auf, die intern Konkurrenz ist aber fast ebenso wie nach außen. So besteht z.B. ein Kaufhaus mittlerweile sicherlich aus gut 20 Einzelbetrieben, und die verschiedenen Anbieter, z.B. in der Kosmetikabteilung, konkurrieren untereinander. Die Verkäuferinnen stehen zwei Meter nebeneinander, die eine z.B. für LOreal, die andere für Lacoste, doch sie sind nicht mehr Kolleginnen. Für die KonsumentIn wird dies nicht sichtbar. Wenn einer von den beiden Teilbetrieben betriebswirtschaftlich nicht rentabel arbeitet, wird er geschlossen.

Ein ähnlicher Vorgang läßt sich bei der Auftragsvergabe, z.B. für eine neue Achse innerhalb eines Automobilkonzerns, etwa bei Daimler-Benz beobachten. Innerhalb desselben Konzerns konkurrieren verschiedene Standorte, z.B. Sindelfingen, Bremen, Rastatt oder Brasilien, um das billigste Angebot, zusätzlich zu „firmenfremden“ Anbietern. Hier innerhalb des Gesamtbetriebsrates von Daimler-Benz Gemeinsamkeit statt Standortkonkurrenz herzustellen, ist eine Aufgabe, die immer schwieriger wird.

Das alte Prinzip „ein Betrieb, eine Gewerkschaft, ein Tarifvertrag“ wird zunehmend aufgelöst. Mehrere Gewerkschaften sind in einem Betrieb aktiv bzw. zuständig, es gelten verschiedene Tarifverträge und entsprechende Probleme für solidarisches Handeln treten auf. Die Kampfkraft sinkt, Solidarität wird abgebaut.

Welche Konsequenzen hat diese Situation für Gewerkschaften? Zunächst muß deutlich gesehen werden, daß sich Gewerkschaften bei uns innerhalb der sozialen Marktwirtschaft, verglichen mit Gewerkschaften anderer Länder, in einer privilegierten Situation befinden. Für die Erhaltung des sozialen Friedens und die demokratische Entwicklung der

Bundesrepublik spielten sie eine gar nicht zu unterschätzende Rolle. Doch vieles deutet darauf hin, daß die Rolle von interessierter Seite, etwa in der Person des Herrn Henkel vom Bund Deutscher Industrie (BDI), zunehmend in Frage gestellt wird.

Probleme bestehen aber auch innerhalb der Gewerkschaften. Die vielen Jahre, der wenn nicht einvernehmlichen, so doch hochformalisierten Konfliktregelung zwischen Kapital und Arbeit hat dazu geführt, daß in zugespitzten Situationen, Konflikte eher sozialpartnerschaftlich geregelt und nicht als sozialer Kampf ausgetragen werden. Kommt es heute, was ja nicht selten ist, zu Betriebsschließungen, reagieren viele GewerkschafterInnen deshalb mit zwei eingespielten Reflexen. Der erste ist - wir kämpfen nicht, da kann man rechtlich nichts machen. Der zweite ist - wir machen einen Sozialplan. Das heißt, wir nutzen die uns rechtlich vorgegebenen und angebotenen formalen Möglichkeiten, um den noch Beschäftigten, demnächst „Freigesetzten“, die bestmögliche Abfindung und Vorruhestand zu ermöglichen.

Bislang waren Gewerkschaften auch eine gesellschaftliche Institution zur Co-Verwaltung des sozialstaatlichen Kompromisses. Damit sind sie ganz gut gefahren. Doch in dieser Funktion könnten Gewerkschaften - wie geschildert - zukünftig überflüssig werden. Wie reagieren sie darauf?

Eine Form, die praktiziert wird, ist die Dienstleistungsgewerkschaft. Ich nenne sie einen ADAC für ArbeitnehmerInnen. Man bietet Rechtsbeistand, man handelt Tarifverträge aus und versucht den Lohn der Beschäftigten zu steigern und falls es zu massivem Arbeitsplatzabbau oder gar Betriebsschließungen kommt, werden Sozialpläne ausgehandelt. Gewerkschaften, so verstanden, sind keine politisch kämpfenden Organisationen, vielmehr stellen sie Service und Dienstleistungsangebote in ihren Mittelpunkt.

Ein anderer Weg besteht darin, daß Gewerkschaften sich verstärkt darauf besinnen, sich auch als Bewegungsgewerkschaften zu verstehen, in Verbindung mit einem gesellschaftspolitischen Projekt, daß sie vertreten, das über die Tarifpolitik hinausgeht. Diese Position ist innerhalb der Gewerkschaften in der Minderheit, dennoch existiert sie. Angesichts der Tatsache, daß sich Gewerkschaften in vielen Bereichen zunehmend als mit dem Rücken zur Wand stehend empfinden, könnte es gelingen, für Gewerkschaften auch neue Konzepte der politischen Arbeit interessant werden zu lassen. Politische Kampagnen könnten ein solches neues Konzept sein.

Im folgenden will ich am Beispiel der Auseinandersetzungen zur Drogeriekette Schlecker zwei Punkte verdeutlichen. Zum einen will ich ein Bild davon entwickeln, was ich unter Kampagne verstehe, und zum zweiten, wie ich mir die Verbindung von Gruppen der sozialen Bewegungen bzw. eines sozialen Netzwerkes mit Aktionen, die von gewerkschaftlicher Seite angestoßen werden vorstellen kann.

### **III. Der Kampf „Für soziale Mindeststandards bei Schlecker“**

Die Auseinandersetzung um die Drogeriekette Schlecker stellt einen seltenen Fall innerhalb linker Geschichte dar, der fast vollständig erfolgreich war. Allein schon aus diesem Grunde läßt sich viel aus dieser Kampagne lernen. Auch macht es Mut, erlebt man einen vollständigen Erfolg ja nicht so furchtbar häufig innerhalb eines Milieus, das eher in seine Niederlagen, als in mögliche Erfolge verliebt zu sein scheint.

Kurz einige Daten zu der Drogeriekette Schlecker: 1993 hatte Schlecker 3500 Filialen, zwei Jahre später waren es schon 5000 Filialen. Schlecker machte 1994 einen Umsatz von 5,6 Milliarden DM in der Bundesrepublik bei 25 000 ArbeitnehmerInnen, überwiegend Frauen. Bei Schlecker gibt es nur einen Gesamtbetriebsrat, ohne einen Freigestellten bei 25 000 ArbeitnehmerInnen! Per Gesetz kann aber ab fünf MitarbeiterInnen ein Betriebsrat gebildet werden. So stellt sich die Frage, warum es dann nicht sehr viel mehr Betriebsräte bei Schlecker gibt? Die Antwort: In jeder Filiale bei Schlecker arbeiten maximal 3 oder 4 Frauen. So einfach ist dies, so einfach ist dies auch bei anderen Arbeitgebern. Wichtig ist auch noch, daß ein einziges Betriebsratsmitglied in einer Mini-Belegschaft von 5-8 Beschäftigten rechtlich und machtpolitisch schwach ist.

Im Sommer 1994 kamen Schlecker Beschäftigte zur Gewerkschaft-HBV in Mannheim in der Vermutung, etwas stimmt mit ihren Löhnen nicht. Diese wurden vom zuständigen Gewerkschaftssekretär nachgerechnet, der feststellte, daß z.T. Abweichungen vom Tarifvertrag von im Schnitt 335 DM, im Extremfall sogar 900 DM weniger pro Monat bestanden. Bei einem Tariflohn von z.B. 1600 DM, eine beachtliche Summe. Die Zahl der festgestellten Abweichungen vom Tarifvertrag hochgerechnet auf die Zahl der bei Schlecker Beschäftigten ließen den Umstand, warum der Billiganbieter Schlecker in der Lage war, so expansiv sein Filialsystem auszubauen, in völlig neuem Licht erscheinen!

Doch nicht nur hinsichtlich der Löhne ist Schlecker ein trauriges Beispiel. So gibt es ein ausgeklügeltes System zur Überwachung und Schikane der Beschäftigten, das fast schon sprichwörtlich gewordene „Schlecker-System“. Praktisch permanent wird Druck auf die dort arbeitenden Frauen ausgeübt. Häufig ist tagsüber nur eine Frau anwesend. Es bedeutet ein enormes Problem gleichzeitig bei der Kasse und bei der Ware zu sein. Wie kann die Beschäftigte während ihrer Arbeitszeit auf die Toilette gehen? Ein Telefon, etwa, um zu Hause bei kranken Kindern oder bei der Kollegin anzurufen, ob sie nicht früher zum Schichtwechsel kommen könne, gab es nicht. Immer wieder wurden Überprüfungen durchgeführt von sogenannten Revisoren, die einfach abgelaufene Ware in die Regale stellten und dann die Beschäftigten zur Rechenschaft zogen und einen Eintrag in die Akte machten: „Ach, Frau Meyer, da haben sie irgendwie schlecht sortiert, also da machen wir ihnen einen kleinen Abzug, so geht das ja nicht“. Das ist Mobbing, organisiert von der Geschäftsleitung.

Diese Überprüfungen erfolgten übrigens oft durch Männer und ihre erklärte Aufgabe ist es - wie Aussteiger immer wieder erzählten Druck auf die MitarbeiterInnen auszuüben. Oft sehen die Frauen zudem keine Arbeitsplatzalternative wenn man einmal schaut, wo viele der Schlecker-Filialen, zu finden sind, z.B. in ländlichen Gebieten, so ist dies häufig der einzig mögliche Arbeitsplatz in der Nähe des Haushaltes.

Als beschlossen wurde, eine Kampagne zu starten, wurden Forderungen formuliert. Eine Forderung seitens der HBV bestand in der Einhaltung der Tarifverträge. Die zweite Forderung war mehr Sicherheit für die Beschäftigten herzustellen, indem Telefone installiert werden sollten. (In einer Filiale war eine Verkäuferin bei einem Überfall verblutete, weil kein Telefon in der Nähe war, um schnell einen Krankenwagen herbeizurufen.) Eine weitere Forderung bestand darin, die permanente Unterbesetzung aufzuheben, so daß ständig zwei Beschäftigte im Laden anwesend sein sollten. Auch sollte generell die Mißachtung der Menschenwürde aufgehoben werden, wie sie sich z.B. in den schikanösen Überprüfungen ausdrückte und last not least, sollten Betriebsratswahlen durchgeführt

werden. Betriebsräte stellen die einzige Möglichkeit dar, nicht nur einmalige Erfolge zu erzielen, sondern die Erfolge auf Kontinuität zu stellen, kann ein Betriebsrat doch zukünftig allen auftretenden Mißständen direkt nachgehen.

Die Situation bei Schlecker ist nicht singulär, vielmehr gibt es eine ganze Reihe anderer Firmen, bei denen es auch Mißstände und keinen Betriebsrat gibt, z.B. bei der Einzelhandelskette Lidl, bei Aldi und vielen mehr, auch bei der in Alternativkreisen so beliebten Firma Birkenstock und bei der in Alternativkreisen weniger geliebten McDonalds-Kette

Zurück zu Schlecker. In der geschilderten Situation Ende 1994 ist die Gewerkschaft u.a. an die „Werkstatt für Gewaltfreie Aktion“ (eine unabhängige Organisation, die im Rahmen sozialer Bewegungen Kampagnen plant und durchführt) herantreten, und es wurde gemeinsam überlegt, wie eine Kampagne aussehen könnte. Auch wurden Fragen und Probleme einer Boykottkampagne diskutiert. Als die Kampagne begann, hatten Vorbereitungen auf drei Ebenen stattgefunden. Zum einen wurden Seminare veranstaltet, in denen per Rollen- und Planspiel Elemente einer möglichen Kampagne durchgespielt wurden. Zum zweiten wurde die Grundlage für ein soziales Netzwerk aufgebaut, das in dem Augenblick, in dem die Kampagne startete, aktiv werden konnte. Zu dem sozialen Netzwerk zählten Frauenverbände, Friedensgruppierungen in der Region, andere Gewerkschafter, es wurden Prominente von Parteien und Kirchen angesprochen, die sich dann zu Aktionen bereit erklärten. Als drittes wurde überlegt, welche Aktionsformen von welcher Gruppe durchgeführt werden könnten, und zu welchem Zeitpunkt dies am sinnvollsten sein würde alles unter der Zielsetzung einer eskalierend aufzubauenden Kampagne. Bald lag auch ein Postkartenentwurf vor. Postkartenaktionen können für Menschen, die weder in einer direkten Aktion aktiv sein können, noch in der Gewerkschaft organisiert sind, sondern einfach nur ihren Unmut gegenüber Herrn Schlecker kundtun wollen, ein wirksames persönliches Ausdrucksmittel sein.

Als dies soweit vorbereitet war - alles verlief etwas spontaner und widersprüchlicher, als es in dieser Schilderung klingt - begann im Herbst 1994 die Kampagne. Auf der ersten Pressekonferenz wurde dann ein Teil der Rechercheergebnisse vorgestellt. Es gab einen Ordner mit Material, z.B. über Tarifmißbrauch, und es wurde überlegt, wieviel Pressekonferenzen damit bestückt werden sollen, z.B. vier. Also wurde das Material durch vier geteilt. Man fängt mit dem ersten Paket an, bei der nächsten Pressekonferenz mit dem zweiten usw., so daß die Schweinereien eskalierend aufgedeckt werden können. Das ist nicht immer einfach. Z.B. bei der Daimler-Minen-Kampagne ist uns dies nicht gelungen. Die Tatsache der Minenherstellung durch Daimler-Benz läßt sich schlecht in vier Meldungen unterteilen.

Also begann im Herbst die Kampagne und zwar damit, daß die Wahlen zum Betriebsrat eingeleitet wurden, indem Wahlvorstände bestimmt wurden, d.h. Frauen wurden gefunden, die sich dazu bereit erklärten, zur Betriebsratswahl zu kandidieren. Alle Mißstände wurden nach und nach öffentlich gemacht und auf diese Weise der Konflikt allmählich hochgefahren. Die Presse ist gleich darauf angesprungen, ist doch Anton Schlecker wegen verschiedener Vorgeschichten (z.B. Merkwürdigkeiten bei der Entführung seiner Kinder) sowieso eine schillernde Person für viele Pressemenschen.

Ein soziales Netzwerk unterschiedlichster Gruppen und Einzelpersonen wurde in unterschiedlicher Weise aktiv. Bei Pressekonferenzen waren z.B. immer die Industriefarrer

beider Kirchen anwesend. Als es zu ersten Kündigungen kam, traten die Paten, Prominente aus der Politik, auf den Plan und machten mit öffentlichen Erklärungen und Telefonaten und Faxen Druck auf Schlecker - mit Erfolg. Eine Kündigung wurde zurückgenommen, weitere nicht mehr ausgesprochen. Bei Aktivitäten vor und in den Filialen waren verschiedene Frauen- und Friedensgruppen aktiv. In Landtagen von Baden-Württemberg, Bayern und Rheinland-Pfalz wurden Anträge eingebracht und breit diskutiert und vieles mehr. In einer Mischung von Pressekonferenzen, dramatisierenden Aktionen, Aktivierung des sozialen Netzwerkes, der Postkartenaktion entwickelte sich die Kampagne immer stärker eskalierend.

Ein großer Teil des Drucks, wie ihn die Kampagne erzeugte, kam aus dem sozialen Netzwerk und nicht direkt aus der Belegschaft, die auf ihre Weise gegen die Zumutungen und Repressionen der Schleckerzentrale kämpfen mußte. Der gewerkschaftlich organisierte Teil der Belegschaft wäre nie in der Lage gewesen, alleine diese öffentliche Resonanz für ihr Anliegen aufzubauen. Erst in der Kombination von Belegschaftsaktivitäten, gewerkschaftlicher Kampagnenplanung und Aktionen des sozialen Netzwerkes wurde ein Erfolg denkbar. Ein Zusammenspiel, das für die Zukunft sozialer Kämpfe eine gar nicht zu unterschätzende Bedeutung gewinnen wird!

An dieser Stelle einige Worte zu dem Text der Postkarte. Der Text ist sehr zurückhaltend formuliert, fast bieder möchte ich sagen. Doch es ist immer zu bedenken, daß möglichst viele Menschen, auch Menschen, die ansonsten nichts mit Gewerkschaften zu tun haben wollen und nicht politisch aktiv sind, mit diesem Text angesprochen werden sollen. Wichtig finde ich bei dem Text auch, daß die Forderung nach Betriebsräten nur eine Forderung unter mehreren ist und die eher menschenrechtlichen Forderungen stärker im Vordergrund stehen. Die Forderung nach einem Telefon in den Filialen, die Forderung nach Zeit für den Toilettengang, das sind konkrete Dinge, das können sich Menschen, die bei einem Infostand auf dem Marktplatz diese Postkarte durchlesen, sofort vorstellen. „Bei Schlecker gibt es kein Telefon, die Frauen haben keine Zeit auf die Toilette zu gehen.“ Mit dem Betriebsrat ist es etwa anderes, das ist eine vergleichsweise abstrakte Forderung, die weniger empört und weniger mobilisiert.

Anfang März 1995 kam es dann zu einem Tarifabschluß, wobei alle Forderungen erfüllt wurden. Noch viele Aktionsformen waren vorbereitet gewesen, brauchten aber nicht mehr ausgeführt zu werden. Im Vorfeld des 8. März, dem Internationalen Frauentag, für den von der HBV bundesweit Aktionen, insbesondere von Frauengruppen geplant und öffentlich angekündigt waren, wurde der Tarifvertrag abgeschlossen. Am kommenden Morgen fuhren wir mit roten Rosen durch die Filialen und überreichten den Frauen eine kleine Anerkennung für ihre Standhaftigkeit und ihre Bereitschaft, sich trotz massiver Repression an der Kampagne zu beteiligen.

Nebenbei bemerkt, nicht nur für die Gewerkschaft haben sich die Aktivitäten gelohnt, ausgedrückt z.B. im Mitgliederzuwachs. Auch für die „Werkstatt für Gewaltfreie Aktion“, die sich in dem sozialen Netzwerk engagierte zu nennen, war es ein großer Erfolg. Wir haben Briefe geschrieben und unsere eigene Klientel angesprochen. Dafür erhielten wir ausschließlich positiven Zuspruch aus unseren Reihen und so mancher Überweisungsträger wurde ausgefüllt zurückgeschickt, ja selbst neue Mitglieder wurden gewonnen.

Lernen läßt sich für Gewerkschaften wie für soziale Bewegungen: Nicht in ihren Organisationen leben die Bewegungen, sondern in ihren Aktionen und Kampagnen und da, wo die Bewegung lebendig ist, lassen sich auch Menschen zu Aktivitäten und zum Engagement gewinnen. Die Gewerkschaftsbewegung, genau wie die Friedensbewegung, wird in ihren Aktionen jedesmal neu gestiftet und manchmal sogar beide gleichzeitig.

#### **IV. Der Kampf um den Erhalt des Kaufhauses Hertie**

Der Kampf um den Erhalt des Kaufhauses Hertie in Mannheim ist eine ganz andere Kampagnengeschichte. Schon seit längerem war bekannt, daß bei Hertie bundesweit eine ganze Reihe von Filialen geschlossen werden sollen. 1995 stand als eine der ersten, die Hertie-Filiale in Mannheim, zur Schließung an. Um die Bedeutung dieses Kaufhauses für Mannheim und die Menschen in Mannheim vor Augen zu führen, muß man wissen, daß das Kaufhaus auf dem zentralsten Platz in Mannheim steht und dort ein recht imposantes Gebäude darstellt.

Dieses Haus nun sollte geschlossen werden, eine ganz „normale“ Schließung, wie sie zur Zeit tagtäglich in den Zeitungen notiert wird. Doch in diesem Fall wurde der Versuch gemacht, sich gegen die Schließung zu wehren, nicht über einen Sozialplan, sondern über eine an die Öffentlichkeit gerichtete Kampagne.

Im Zusammenhang mit den Auseinandersetzungen um das Mannheimer Hertie-Kaufhaus wurden eine ganze Reihe verschiedenster Optionen diskutiert. Die Überlegungen gingen ähnlich wie bei Schlecker zunächst in Richtung einer eskalierenden, den Druck allmählich erhöhenden Kampagnenplanung, mit unterschiedlichsten Druckmitteln bis hin zum Boykott. Von den klassischen Boykottformen wurde jedoch schnell abgesehen. Bei einem Unternehmen, daß aufgrund der wirtschaftlichen Situation - zumindest nach Aussage der Geschäftsleitung - von der Schließung bedroht ist, verbietet sich ein normaler Boykott. Möglich erschien jedoch die Umdrehung des Boykotts, nämlich der gezielte Solidaritätskauf, der von den TeilnehmerInnen öffentlich propagiert und erklärt wird.

So etwas wurde etwa in Form sogenannter Consumer-Clubs von den Schwarzen in der Bürgerrechtsbewegung der USA praktiziert. Dort wurden z.B. Firmen, die Schwarze eingestellt hatten, ganz bewußt gestützt. Ähnliches ist möglich gegenüber Firmen, die z.B. ein ökologisches Sortiment oder einen Frauenförderplan einführen oder die Behindertenquote übererfüllen oder Auszubildende einstellen. Man kann gegenüber Unternehmen auch positiv, mit Gratifikation arbeiten und muß nicht nur „bestrafend“ auftreten. Man kann gewissermaßen positiven Druck ausüben.

Ein wichtiges Moment für den Erfolg dieser Kampagne wäre gewesen, daß sich die verschiedenen Hertie-Häuser bundesweit zusammengeschlossen hätten, da ja absehbar war, daß viele Hertie-Häuser von der Schließung bedroht sein würden. Doch die bundesweite Koordination blieb aus. Damit fiel von Anfang an ein wichtiges Element in einer möglichen eskalierenden Kampagne weg, die anschwellende Eskalation durch Beteiligung von immer mehr Standorten an den Aktivitäten.

Ähnlich wie anfänglich bei der Schlecker-Kampagne ließ sich auch bei diesen Auseinandersetzungen die Gewerkschaftszentrale nicht sinnvoll mit einbeziehen. Dies aber wäre die Voraussetzung für eine bundesweite Kampagne gewesen. Trotzdem, manche meinen



auch gerade deswegen, wurde in Mannheim eine exemplarische, regional verankerte Kampagne durchgeführt.

Solidarität unter den Hertie-Belegschaften bundesweit war nicht herstellbar. Folglich mußten die Aktivitäten ihren Schwerpunkt in Mannheim haben. Auch ein zweites Problem trat auf. Die Belegschaft und der Betriebsrat zeigte bis zuletzt gegenüber der Unternehmensleitung von Hertie große Loyalität, fühlte man sich doch nach Jahrzehnten der Betriebszugehörigkeit durch und durch als Hertianer. Auch aus diesen Gründen konnte die Kampagne nicht mit den Möglichkeiten des Boykott arbeiten, sondern mußte den Schwerpunkt der Aktivitäten hin zum konstruktive Element - wie es Gandhi immer genannt hat - als Druckpotential verlagern.

Die Idee war, ein positives Ziel in den Abwehrkampf gegen den Arbeitsplatzabbau hineinzubringen. Dort, wo bislang ein normales Hertie-Kaufhaus stand, sollte ein Öko-Kaufhaus Hertie für Mannheim entstehen. Zu diesem Zweck wurde das Wuppertaler Institut für Klima, Umwelt, Energie, mit Professor Dr. Ernst Ulrich von Weizsäcker und eine Reihe andere ExpertInnen eingeladen und zwei Ideenwerkstätten durchgeführt. Auf diesen Werkstatt-Tagungen wurde ein umfassendes Konzept für ein Öko-Kaufhaus in Mannheim entwickelt. Die Konzeption bezog sich sowohl auf die bauliche Umgestaltung der Bausubstanz, aber auch auf das Warensortiment, das ökologischen und sozialen Standards entsprechen sollte.

Allein durch die Energiesparmaßnahmen, die man an dem Haus gemäß dem Öko-Konzept hätte durchführen können, wären innerhalb eines Jahres mehr Kosten eingespart worden, als von der Konzernleitung als ökonomische Begründung für die Schließung des Hauses angegeben wurde.

Mit viel Engagement wurde das Konzept für das Öko-Kaufhaus in der Mannheimer Bevölkerung und in der Region bekannt gemacht. Ökologie weckt positive Assoziationen und die alternative Kaufhauskonzeption weckte die Solidarität der Mannheimer Bevölkerung. Darüberhinaus erreichte die HBV-Mannheim Anfragen zum Öko-Kaufhaus aus der ganzen Republik und der Schweiz und Österreich. Die Idee, daß nicht nur gegen die Schließung eines Kaufhauses, sondern gleichzeitig für den Aufbau eines neuen Typs von Kaufhaus, mit dem z.B. die Innenstadt aufgewertet würde, gekämpft wurde, machte Aktivitäten weit über das gewerkschaftliche Spektrum hinaus möglich. Diese breite Ansprache drückte sich auch hier wieder in einer breiten Beteiligung an einer Postkartenaktionen, gerichtet an die Hertie-Konzernleitung aus.

Dank den Erfahrungen aus früheren Mannheimer Kampagnen seit Mitte der 80er Jahre, konnte mittlerweile auf eine Tradition und schon bewährte Aktionskonzepte zurückgegriffen werden. Das soziale Netzwerk, die Gruppen aus den sozialen Bewegungen, die Prominenten, die VertreterInnen der Kirchen und die PolitikerInnen sowie die Presse, eben noch in der Schlecker-Kampagne aktiv, konnten für ein neues Projekt gewonnen werden. Eine Vielzahl unterschiedlichster Aktivitäten und praktischer Solidarität bildete sich in der Folge.

Es bleibt eine offene Frage, was möglich gewesen wäre, wenn die Kampagne von der Gewerkschaftszentrale unterstützt worden wäre, wenn an mehreren Hertie-Standorten parallel Aktionen stattgefunden hätten und wenn sich die Möglichkeit geboten hätte, den Druck auch am Standort Mannheim mit differenzierten Formen des Solidaritätskaufs wei-

ter zu erhöhen. Doch schon der Aufbau einer konstruktiven Alternative, dem Öko-Kaufhaus, zeigte einmal mehr, was an Mobilisierungspotential vorhanden ist, wenn nur unkonventionelle Aktionsformen gewählt werden.

Obwohl das eigentliche Ziel nicht erreicht wurde, ist die Bilanz durchaus positiv. Zum einen wurde ein Sozialplan verabschiedet, der verglichen mit anderen Sozialplänen, bei vergleichbaren anderen Schließungen, sehr viel bessere Konditionen für die Beschäftigten aushandeln konnte. Auch wurde der größte Teil der Beschäftigten in anderen Kaufhäusern und Betrieben untergebracht. Der Betriebsrat trifft sich noch heute im Gewerkschaftshaus, um weitere Aktivitäten zu planen. Die Vermittlung von Arbeitsplätzen für die noch Arbeitslosen ist eine seiner Hauptaktivitäten. Auch war eine Fastenaktion im Gespräch, unter dem Motto „Wir hungern nach Arbeit“. An dem Konzept Öko-Kaufhaus wurde weitergearbeitet, und in kleinerem Rahmen ist es im September 1997 eröffnet worden. Auch in diesem Projekt fanden einige Beschäftigte Lohn und Brot.

Gar nicht zu unterschätzen ist, wie auch schon bei den Schlecker-Aktionen, die öffentliche Wahrnehmung der Gewerkschaft als kreativ, unkonventionell erfolgsorientiert und auch tatsächlich erfolgreich. Gewerkschaft wird als Organisation wahrnehmbar, die politisch für ein Projekt von gesamtgesellschaftlichem Interesse kämpft. Hier wird keine symbolische Politik mittels Sonntagsreden und Presseerklärungen gemacht, sondern konkrete, materiell faßliche Politik. Die Beschäftigten und die Bevölkerung wissen dies sehr wohl zu unterscheiden. Nicht zuletzt wird dies an der außergewöhnlichen Mitgliederentwicklung der Bezirksverwaltung Mannheim sichtbar.

Aus der mittlerweile langjährigen Kampagnentradition in Mannheim läßt sich für Gewerkschaften, wie für auch für soziale Bewegungen lernen: Nicht in ihren Organisationen leben die Bewegungen, sondern in ihren Aktionen und Kampagnen und da, wo die Bewegung lebendig ist, lassen sich auch Menschen zu Aktivitäten und zum Engagement gewinnen. Gerade in ihren Aktionen werden die Gewerkschaftsbewegung und die Arbeiterbewegung jedesmal neu gestiftet.