

## **Vom Bohren dicker Bretter – Zur gewerkschafts-politischen Relevanz der Lidl-Kampagne**

David Matrai  
Ulrich Wohland

Mit Organizing und Campaigning aus der Krise? Diese Frage wird innerhalb von ver.di aktuell heftig diskutiert. Praktische Erfahrungen mit diesen Konzepten bietet unter anderem die Lidl-Kampagne. Gewerkschaften stehen in Deutschland, aber auch international, vor dem Problem, dass gerade im privaten Dienstleistungsbereich unter der Bedingung sich ausweitender prekärer Beschäftigungsverhältnisse und häufig gewerkschaftsfeindlicher Unternehmensleitungen immer mehr gewerkschaftsfreie Zonen entstanden sind. Einzelne Gewerkschaften – vor allem aus dem angelsächsischen Raum – sind deshalb unter dem Stichwort „Organizing“ zu gezielten Organisationsanstrengungen übergegangen, um sich in bislang weitgehend unorganisierten Branchen und Unternehmen strategisch zu verankern. Hinter dem Begriff Organizing verbirgt sich die Anwendung professioneller Organisations- und Kampagnentechniken. Das Ziel besteht im Aufbau mobilisierungsfähiger und auf der Aktivität der Beschäftigten basierender Gewerkschaftsstrukturen in gering oder auch in nicht organisierten Betrieben, Unternehmen und Branchen. Zugleich geht es darum, der Öffentlichkeit die Relevanz gewerkschaftlicher Themen, z. B. Mindestlohn, prekäre Beschäftigungsverhältnisse, menschenwürdige Arbeitsbedingungen, und eben die Konsequenzen der „Discounterisierung“ der Gesellschaft aufzuzeigen.

Auch ver.di steht in vielen Branchen vor der Aufgabe, sich in bislang unorganisierten Bereichen, die sogenannten „weißen Flecken“, zu verankern. Dabei sind die Bedingungen gewerkschaftlicher Aufbauarbeit alles andere als günstig, wie das Beispiel des Einzelhandels zeigt. Die Verteilung der Beschäftigten auf eine Vielzahl einzel-

ner Filialen, der Abbau von Vollzeitstellen, kleine Belegschaften und flexibilisierte Arbeitszeiten erschweren die Verankerung betrieblicher Interessenvertretungen und die gewerkschaftliche Organisation.<sup>1</sup> Darüber hinaus häufen sich Auseinandersetzungen zwischen Unternehmen und Gewerkschaften, und es kann zunehmend der Versuch von Unternehmen festgestellt werden, sich aus der Tarifbindung zu verabschieden.

Vor diesem Hintergrund organisiert ver.di im Einzelhandel mit der Lidl-Kampagne seit drei Jahren eine exemplarische Kampagne.<sup>2</sup> Angesichts der Ausgangslage ist sie als „Doppelkampagne“<sup>3</sup> konzipiert: zum einen als Druckkampagne, die primär über Aktionen und die Mobilisierung der Öffentlichkeit wie auch der Kunden Druck auf Lidl als Arbeitgeber ausübt. Zum anderen und parallel wurde eine Organisierungskampagne aufgebaut mit dem Ziel, aktive Gewerkschaftsstrukturen in Discounter-Filialen zu etablieren, die Gründung von Betriebsräten zu forcieren und darüber Mitglieder für die Gewerkschaft zu gewinnen. Diese Doppelkampagne wird als exemplarischer Arbeitsansatz für den Fachbereich Handel, aber auch für andere Fachbereiche in ver.di und in den anderen DGB-Gewerkschaften, verstanden. Mit den Instrumenten der Kampagnenarbeit und den Organisationsaktivitäten können Gewerkschaften auch erfolgreich sein im Bereich schlecht organisierter Dienstleistungsbranchen.

### **DER KAMPAGNENHINTERGRUND**

Mit Blick auf die Beschäftigungsverhältnisse und die Arbeitsbedingungen der rund 2,5 Mio. Beschäftigten im Einzelhandel lassen sich für die vergangenen Jahre erhebliche

Veränderungen feststellen. Vergleichbares ließe sich auch für andere Branchenschildern. Zehntausende Vollzeitbeschäftigte wurden abgebaut, gleichzeitig wurden in größerem Umfang sozialversicherungspflichtige Teilzeitbeschäftigte und geringfügig entlohnte Beschäftigte eingestellt. Inzwischen sind deutlich mehr Teilzeitbeschäftigte und Minijobber im Einzelhandel tätig als Vollzeitbeschäftigte. Aus Sicht der Beschäftigten bedeuten diese Entwicklungen teils geringe oder nicht existenzsichernde Einkommen, verbunden mit einer Leistungsverdichtung bei hochflexiblem Arbeitseinsatz.

Innerhalb der Einzelhandelsbranche sind die Discounter (Lebensmittelmärkte mit eingeschränktem Warensortiment und Niedrigpreisen auf kleinen Verkaufsflä-

1 Dribbusch, H. (2003): Mitgliedergewinnung im privaten Dienstleistungssektor. Ein Drei-Länder-Vergleich im Einzelhandel, Berlin.

2 Matrai, D. (2006): Das Organizing-Konzept – ein Ausweg aus der Krise für die deutschen Gewerkschaften? Das Beispiel der Lidl-Kampagne der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di, unveröffentlichte Diplomarbeit, Humboldt-Universität zu Berlin.

3 Wohland, U. (2007): Netzwerke, Druck und Öffentlichkeit, in: Die Lidl-Kampagne. Organisierung, Modell, Zukunft, herausgegeben von ver.di, Berlin.

David Matrai, *Dipl.-Sozialwissenschaftler, ver.di-Jugendsekretär Bezirk Weser-Ems.*  
e-mail: david.matrai@verdi.de

Ulrich Wohland, *Soziologe, Mitglied im Beraterkreis Organisierung & Kampagnen (OrKa). Arbeitsschwerpunkte: Kampagnenberatung und Organizing.*  
e-mail: ulrich.wohland@orka-web.de

chen) das umsatzstärkste Betriebsformat. Insbesondere die geringen Personalkosten ermöglichen den Discountern die höchste Flächen- und Personalproduktivität im Lebensmitteleinzelhandel. Auf europäischer Ebene ist das zur Schwarz-Gruppe gehörende Unternehmen Lidl der umsatzstärkste Lebensmitteldiscounter. Auf dem deutschen Markt muss sich Lidl trotz anhaltender Umsatzsteigerungen (noch) gegenüber dem Branchenprimus Aldi geschlagen geben. Die Umsatzsteigerungen von Lidl sind in erster Linie auf eine Ausweitung des Filialnetzes zurückzuführen. Knapp 8.000 Filialen betreibt Lidl mittlerweile in Europa, 2.700 Filialen mit ungefähr 40.000 Beschäftigten befinden sich alleine in Deutschland.

Nachdem ver.di seit 2002 Recherchen zu den Arbeitsbedingungen bei Lidl durchgeführt hatte, erhob die Gewerkschaft Vorwürfe gegen den Discounter. Angeprangert wurden beispielsweise unbezahlte Mehrarbeit, Druck auf die Beschäftigten, Arbeitshetze und die gezielte Verhinderung von Betriebsratswahlen. Außerdem gab es wiederholt Berichte über unbezahlte Arbeitsinsätze vor und nach den regulären Schichten inklusive vielfältiger Kontrollen und Überwachung der Beschäftigten. Dieses „System Lidl“ konnte sich nur etablieren, weil die fast vollständige Abwesenheit von Betriebsräten integraler Bestandteil dieses Systems ist.

Da die Unternehmensführung von Lidl Gespräche mit ver.di verweigerte, beschloss die Gewerkschaft Ende 2004 die Durchführung einer bundesweiten Kampagne, mit dem Ziel, die Arbeitsbedingungen in den Filialen über die Etablierung aktiver Betriebsratsgremien dauerhaft zu verbessern. Bei der Planung der Kampagne konnte an die in jeder Hinsicht, auch was die Mitgliedererregung angeht, erfolgreiche Schlecker-Kampagne angeknüpft werden. Die Kampagne leistete zudem einen Beitrag, die Gesamtorganisation aus der Defensive zu bringen. Die hier entwickelten Konzepte können helfen, strategisch relevante Branchen neu gewerkschaftlich zu organisieren.

## DER KAMPAGNENVERLAUF

Die Kampagne startete mit der Veröffentlichung des „Schwarzbuch Lidl“ am 10. Dezember 2004, dem internationalen Tag der Menschenrechte.<sup>4</sup> Das „Schwarzbuch“ enthält die Ergebnisse der Recherchen zu den

Unternehmensstrukturen und Arbeitsbedingungen sowie Berichte von Beschäftigten. Die Resonanz auf die Veröffentlichung übertraf alle Erwartungen. Weitere innovative Formen der Öffentlichkeitsarbeit wie der Lidl-Weblog, in dem unter anderem Lidl-Beschäftigte anonym berichten und diskutieren können, und die Kampagnenzeitung „Schwarzmarkt“, ein erfolgreicher Plakatwettbewerb, sowie verschiedene Kundenaktionen erhöhten den öffentlichen Druck auf das Unternehmen.

Lidl reagierte, indem es z. B. zur Imagepflege ganzseitige Zeitungsanzeigen schaltete, eine Imagekampagne startete und ein Jahr nach Kampagnenstart erstmalig für zwölf Monate einen Pressesprecher einstellte. Dass die Charmeoffensive nicht gleichbedeutend war mit einer Änderung der Unternehmenspolitik nach innen, zeigte sich spätestens im Juli 2005, als erstmalig seit Kampagnenbeginn eine Lidl-Belegschaft in München einen Betriebsrat gründen wollte. Das Unternehmen reagierte unmittelbar. Der Verkaufsleiter führte Einzelgespräche mit den Verkäuferinnen und die Geschäftsleitung berief eine Belegschaftsversammlung ein. Die Mehrheit der Belegschaft gab dem Druck nach und rückte vom Ziel, einen Betriebsrat zu gründen, ab.

Nachdem die Betriebsratswahl in München verhindert wurde, vollzog das Unternehmen gegen den Widerstand der Beschäftigten Veränderungen in zwei süddeutschen Filialen. Die Filiale in Calw wurde geschlossen und eine Filiale in Forchheim bei Bamberg ausgegliedert. Gemeinsam war den Filialen in Calw und Forchheim die Existenz von Betriebsräten, die sich aktiv an Streiks während der Tarifrunde 2005 beteiligt hatten. Hier wurden Streikbetriebe abgestraft. Doch auch ver.di reagierte und ließ im Sommer 2006 das „Schwarzbuch Lidl Europa“ mit neuen Erkenntnissen über die Unternehmenspolitik von Lidl in verschiedenen europäischen Ländern folgen.

Seit Mitte 2005 verstärkte die Kampagnenleitung von ver.di die betrieblichen Organisationsaktivitäten und die Betreuung von Lidl-Beschäftigten mit den Methoden des Organizing. Die kontinuierliche Betreuung einzelner Filialen und Belegschaften in Schwerpunkt-Bezirken rückte verstärkt in den Mittelpunkt. Erfolge zeigten sich mit erfolgreichen Betriebsratswahlen in der zweiten Jahreshälfte 2007.

In einer Stuttgarter Filiale war es im Verlauf einer kontinuierlichen Betreuungsarbeit von haupt- und ehrenamtlichen Filialbegleitern gelungen, eine Belegschaft zu einer Betriebsratswahl zu ermutigen und sie gegenüber den Einschüchterungsversuchen der Geschäftsleitung zu stützen. Anfang Oktober 2007 gelang die Gründung eines dreiköpfigen Betriebsrates. Anfang November 2007 fand in Hamburg eine weitere erfolgreiche Betriebsratswahl statt – auch sie ist das Ergebnis langfristiger und professioneller Filialbegleitung von „Organizern“.

## KAMPAGNELEMENT: SOZIALE NETZWERKE

Neben den Lidl-Beschäftigten und den Gewerkschaftsaktiven sind die sozialen Netzwerke ein zentraler Bestandteil auf der Akteursebene. Damit ist hier sowohl eine offene Bündnispolitik gegenüber anderen Organisationen als auch die Zusammenarbeit mit Personen des öffentlichen Lebens gemeint. ver.di will durch die Arbeit in sozialen Netzwerken die eigenen Anliegen der Kampagne so breit wie möglich in die Gesellschaft tragen und zu einer positiven Wahrnehmung gewerkschaftlicher Themen auch in gewerkschaftsfernen Milieus beitragen.

Das prominenteste Bündnis der bisherigen Kampagne stellte die Zusammenarbeit zwischen ver.di und Attac dar. Zwischen August 2005 und Sommer 2006 führte Attac eine eigene Lidl-Kampagne als „Parallelkampagne“ durch. Die Globalisierungskritiker stellten andere Aspekte als die Gewerkschaft in den Mittelpunkt, so den Bezug zur Globalisierung und zur gesamten Wertschöpfungskette der Lidl-Produkte. Innerhalb des Konzepts Parallelkampagne kann jede Organisation ihre spezifischen Themen und Aktionsformen entwickeln und sich zugleich mit parallel laufenden Kampagnen abstimmen. Wo es sich anbot, wurden auch gemeinsame Aktivitäten durchgeführt.

Neben Attac haben weitere Organisationen das Thema Lidl mit einer eigenen Akzentuierung aufgegriffen. Greenpeace beispielsweise legte den Schwerpunkt auf die Qualität der Lebensmittel und konnte

4 Hamann, A./Giese, G. (2004): Schwarzbuch Lidl, herausgegeben von ver.di, Berlin.

erhebliche Qualitätsmängel nachweisen. Auch mit kirchlichen Organisationen wie dem Kirchlichen Dienst in der Arbeitswelt (KDA) und der Katholischen Arbeitnehmerbewegung (KAB) hat sich eine enge Zusammenarbeit entwickelt. Kirchliche Initiativen haben die Betreuung einzelner Lidl-Filialen über Filialbesuche übernommen und dafür auch eigene Materialien erstellt.

Innerhalb der Arbeit in sozialen Netzwerken sind die sogenannten Patenschaften eine Sonderform. Paten sind meist Prominente aus Bereichen der Kultur oder Politik, wie z. B. der Oberbürgermeister von München *Christian Ude* oder der Grafiker *Klaus Staack*. Diese Persönlichkeiten stellen sich vor die Lidl-Beschäftigten, sobald diese unter Druck gesetzt werden oder wenn ihnen mit Kündigung gedroht wird, und übernehmen eine Schutzfunktion. Patenschaften mit ihrer Schutzfunktion haben sich in der vergangenen Jahren in konkreten Konfliktfällen immer wieder als hilfreich erwiesen.

## **BETEILIGUNGS- UND MOBILISIERUNGSFORMEN**

Die Kampagnenleitung hat sich das Ziel gesetzt, Gewerkschaftsmitglieder und ehrenamtliche Aktive der Gesamtorganisation in die Lidl-Kampagne mit einzubeziehen und damit exemplarische Schritte in Richtung einer „Mitmachgewerkschaft“ zu gehen. Dies bedeutet auch, sich in der Kampagne nicht auf die Unterstützung des Fachbereichs Handel zu beschränken.

Ein Haupthebel bei der Mobilisierung von ver.di-Ehrenamtlichen ist hierbei das Konzept der Filialbegleitung, eine besondere Form des Organizing. Hierbei werden Aktive durch regionale und bundesweite Workshops in die Lage versetzt, Kontakt zu Lidl-Beschäftigten aufzunehmen. Es geht dabei auch um die systematische Recherche von Größe und Zusammensetzung einer Filialbelegschaft, um die Beschaffung von Kenntnissen über ihre Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen und ihre Offenheit gegenüber einem Betriebsrat und der Gewerkschaft. Die Kontaktaufnahme zwischen den Filialbegleitern und Beschäftigten erfolgt dabei nicht zwangsläufig in der Filiale und während der Arbeitszeit. Teilweise werden Verkäuferinnen nach der Arbeitszeit vor den Filialen oder gelegentlich sogar bei Hausbesuchen angesprochen.

Die Einbeziehung von Ehren- und Hauptamtlichen aus allen ver.di-Fachbereichen hat für die aktiven Träger der Kampagne im Fachbereich Handel eine große Bedeutung, weil sie die Auseinandersetzung zu Recht als ein gesamtgewerkschaftliches Projekt begreifen, mit dem in Zeiten gewerkschaftlicher Defensive ein Beispiel offensiver Organisationsarbeit gegeben wird. Die Erfahrung zeigt, dass es mit dem Filialbegleiter-Konzept und anderen öffentlichen Aktionen tatsächlich gelingt, ver.di-Aktive aus allen Fachbereichen in die Kampagne zu integrieren. Die ver.di-Frauen, Senioren, Erwerbslose, Jugendliche und Aktive aus anderen Fachbereichen führen Aktivitäten durch, erstellen eigene Materialien und beteiligen sich an den bundesweit koordinierten Aktionen.

Neben der Filialbegleitung sind Aktionswochen und Aktionstage eine weitere Möglichkeit für Ehrenamtliche, sich aktiv in die Kampagne einzubringen. Dabei wird versucht, über die Gewerkschaftsaktiven und Bündnispartner möglichst viele Beschäftigte (und Kunden) durch Filialbesuche und Aktionen zu erreichen. Seit dem Internationalen Frauentag 2006 sind solche Aktivitäten immer auch international ausgerichtet und finden in jenen europäischen Ländern statt, in denen auch Lidl aktiv ist, wie z. B. in Frankreich, Polen, Tschechien, Österreich und Italien. Im darauf folgenden Jahr 2007 wurden gleich zwei solcher internationaler Aktionstage inklusive grenzüberschreitender Filialbesuche wiederholt, und der Austausch wurde durch internationale Konferenzen intensiviert.

## **ERSTE SCHLUSSFOLGERUNGEN**

Durch das angewandte Kampagnenkonzept ist es ver.di gelungen, ein gewerkschaftliches Thema weit über gewerkschaftliche Milieus hinaus publik und damit zu einem gesellschaftlichen Thema zu machen! Die Notwendigkeit, die Arbeitsbedingungen der Discounter-Beschäftigten zu verbessern, wird in der Öffentlichkeit breit akzeptiert. Dies ist ein nicht zu unterschätzender Image-Gewinn für die Gewerkschaft ver.di. Weiterhin darf die gewerkschaftliche Innenwirkung der Kampagne als Erfolg gewertet werden. Sie ist eines der Projekte innerhalb von ver.di, das ein – durchaus wahrgenommenes – Aktionsangebot an die Gewerkschaftsaktiven aller Fachbereiche macht. Damit wirkt

die Kampagne innerhalb der jungen Organisation identitätsstiftend.

Lidl konnte durch die Kampagne in die Defensive gedrängt werden und steht seit Kampagnenbeginn unter verstärkter Beobachtung und Kritik der Öffentlichkeit. Dies wurde zuletzt bei dem Skandal um das von Lidl verkaufte Greenpeace-Magazin und die gescheiterte Übernahme der Biokette Basic deutlich. Auch haben sich dank der Kampagne die Arbeitsbedingungen in manchen Bereichen tatsächlich verbessert. Jedoch existiert nach wie vor eine Vielzahl von Missständen. Klar ist: Ohne eine größere Anzahl von Betriebsräten sind auch die bisherigen Verbesserungen bei den Arbeitsbedingungen nicht nachhaltig.

Ver.di stellt innerhalb der Kampagne über das skizzierte Filialbegleiter-Konzept die entsprechenden Kontakte zu betriebsratswilligen Beschäftigten her. Der Schwerpunkt liegt hier auf ehrenamtlichen Filialbegleitern, die neben den Schulungen eine enge Betreuung durch den hauptamtlichen Gewerkschaftssekretär erhalten. Diese Betreuung der ehrenamtlichen Filialbegleiter ist jedoch aufgrund der Belastung vieler Hauptamtlicher oft schwer zu gewährleisten. Dort, wo das Zusammenwirken zwischen hauptamtlichen Sekretären und ehrenamtlich aktiven Filialbegleitern in der Kampagne gut gelang – wie in Stuttgart – konnten Erfolge erzielt werden. Die enge Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen und umgekehrt deren kontinuierliche Unterstützung durch Hauptamtliche im Bezirk ist unzweifelhaft ein Schlüssel zu diesen Erfolgen.

Die gelungene Betriebsratswahl in Hamburg unterstreicht die Bedeutung einer aktiven Unterstützung der Filialbegleiter („Organizer“) durch die Hauptamtlichen des ver.di-Fachbereichs. Allerdings agieren hier nicht in erster Linie ehrenamtliche Filialbegleiter, sondern externe hauptamtliche „Organizer“. Sowohl ein solcher Einsatz hauptamtlicher „Organizer“ als auch der dauerhafte Einsatz ehrenamtlicher Filialbegleiter versprechen bei einer engen Anbindung an die örtlichen ver.di-Strukturen Erfolge in Organisierungskampagnen. Insbesondere die Kombination dieser beiden Organisierungselemente sollte weiter verfolgt werden: Hauptamtliche „Organizer“ könnten die hauptamtlichen Sekretäre entlasten, gleichzeitig eine kontinuierliche Anleitung und Betreuung ehrenamtlicher Aktiver leisten und durch eine umfassende Kenntnis von Organisie-

rungstechniken eine hohe Verbindlichkeit und Professionalität im Umgang mit den Beschäftigten sicherstellen.

Es lohnt sich für ver.di insgesamt, die in der Lidl-Kampagne gemachten Erfahrungen für die betriebliche Organisation, die Bündnispolitik und die kampagnenorien-

tierten Formen der Öffentlichkeitsarbeit auszuwerten und für weitere Projekte nutzbar zu machen. Dabei machen auch gerade die bisherigen drei Jahre Lidl-Kampagne deutlich, dass Kampagnen und Organisationsaktivitäten in einem international agierenden Unternehmen von der

Größenordnung Lidls Geduld erfordern. Der Beschluss des zweiten ver.di-Bundeskongresses vom Oktober 2007, die Kampagne auch 2008 weiterzuführen, weist in die richtige Richtung und wird deshalb entschlossen umgesetzt werden.