

A decorative background consisting of a grid of grey dots of varying sizes, with several dots highlighted in red. The dots are arranged in a pattern that roughly outlines a world map.

# Globale Wertschöpfungsketten organisieren

Eine neue Herausforderung für Gewerkschaften

**CARSTEN HÜBNER**  
August 2015

- Transnationale Unternehmen haben von der seit Jahrzehnten anhaltenden weltweiten Politik der Investitionsanreize, der Steuer-, Zoll- und Handelserleichterungen sowie der Deregulierung der Arbeitsmärkte enorm profitiert. Heute kontrollieren ihre globalen Wertschöpfungsketten 80 Prozent des Welthandels.
- Gewerkschaften müssen den Mut zu neuen Organisationsansätzen aufbringen, wenn sie diese Herausforderung annehmen und die Macht der Konzerne zurückdrängen wollen. Selbst die durchaus noch vorhandenen gewerkschaftlichen Hochburgen sind angesichts der fortschreitenden internationalen Arbeitsteilung in ihrer Existenz bedroht. Um sie zu sichern und wieder auszubauen, müssen Gewerkschaften lernen, grenzüberschreitend und entlang der Wertschöpfungsketten zu kooperieren und zu handeln.
- Diese Herausforderung stellt sich auf allen Ebenen der Gewerkschaftsarbeit: lokal, sektoral, national und transnational. Dabei geht es nicht nur darum, die Risiken, sondern auch die Chancen der globalen Arbeitsteilung zu erkennen und zu nutzen.
- Ein solcher Perspektivwechsel erfordert weitreichende organisatorische Veränderungen innerhalb der Gewerkschaften. Strategien für Kampagnen in und entlang globaler Wertschöpfungsketten erfordern den Aufbau von Netzwerken, die auf Kooperation, Vertrauen und vereinbarten Grundsätzen aufgebaut sind.



## Inhalt

<b>Einleitung</b> .....	<b>3</b>
<b>Globale Wertschöpfungsketten – eine Begriffsbestimmung</b> .....	<b>5</b>
Was bedeutet »global«? .....	5
Wieso »Wertschöpfung«? .....	6
Was ist eine »Kette«? .....	6
<b>Auswirkungen auf die Gewerkschaften</b> .....	<b>6</b>
<b>Gewerkschaften vs. TNU</b> .....	<b>7</b>
<b>Aufbau transnationaler Gewerkschaftsmacht: Wo fängt man an?</b> .....	<b>8</b>
<b>Aktionsebenen und -felder</b> .....	<b>10</b>
Lokale Ebene. ....	11
Sektorale und nationale Ebene .....	11
Globale Ebene. ....	12
<b>Globale Rahmenvereinbarungen</b> .....	<b>13</b>
<b>Transnationale Gewerkschaftsnetzwerke</b> .....	<b>13</b>
<b>»We expect better« und die »Transnationale Partnerschaftsinitiative« (TPI)</b> .....	<b>14</b>
<b>Schlussbemerkungen</b> .....	<b>14</b>





## Einleitung

Globalisierung ist für Millionen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern überall auf der Welt zum Synonym für einen fundamentalen Umbruch der Arbeitswelt, für Unsicherheit, Arbeitslosigkeit und Armut geworden. Die Ausgliederung ganzer Unternehmensteile, die zunehmende Verlagerung der Produktion ins Ausland sowie die Ausweitung der Fremdvergabe und der Zeitarbeit sind aber auch an den Gewerkschaften nicht spurlos vorbeigegangen. Vielen Beschäftigten macht diese Entwicklung nicht nur Angst, sondern sie erscheint ihnen auch ausweglos. Aber ist das wirklich so? Schwinden rund um den Globus tatsächlich die Möglichkeiten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, ihre demokratischen Rechte wahrzunehmen, um Gewerkschaften zu gründen und ihren Interessen Geltung zu verschaffen?

In den vergangenen Jahrzehnten sind Regierungen überall auf der Welt zu einer Wirtschaftspolitik übergegangen, die darauf ausgerichtet ist, Investitionen transnationaler Unternehmen (TNU) anzulocken. Die Maßnahmen reichen von Subventionen für die Ansiedlung von Produktionsstätten über Steuererleichterungen bis hin zur Deregulierung des Arbeitsmarktes. Das alles fand nicht selten in einer offen gewerkschaftsfeindlichen Atmosphäre statt, in der die Arbeitnehmer\_innenrechte grundsätzlich infrage gestellt wurden (siehe Tabelle 1).

Im Ergebnis konnten global agierende Konzerne nicht nur enorme Gewinne anhäufen, sondern jenseits der Nationalstaaten hat sich ein weltweites System wirtschaftlicher und sozialer Beziehungen herausgebildet, das von den Interessen internationaler Unternehmen strukturiert und dominiert wird. Heute kontrollieren die TNU rund

Tabelle 1: Ländervergleich. Investitionen, Wettbewerb, Arbeitsrecht, Demokratie

Land	Ausländische Direktinvestitionen: Ranking 2014	Globaler Wettbewerbs-Index 2014–2015 (aus 144 Staaten)	Internationaler Gewerkschaftsbund: Globaler Arbeitsrechts-Index 2014	Demokratie-Index 2014 (aus 167 Staaten)
China	1	28	Rechte nicht garantiert (5)	144 (Autoritäres Regime)
USA	3	3	Systematische Rechtsverletzungen (4)	19 (Demokratie)
Vereinigtes Königreich	4	9	Regelmäßige Rechtsverletzungen (3)	16 (Demokratie)
Singapur	5	2	Regelmäßige Rechtsverletzungen (3)	75 (Fehlerhafte Demokratie)
Brasilien	6	57	Wiederholte Rechtsverletzungen (2)	44 (Fehlerhafte Demokratie)
Indien	9	71	Rechte nicht garantiert (5)	27 (Fehlerhafte Demokratie)
Chile	11	33	Regelmäßige Rechtsverletzungen (3)	32 (Fehlerhafte Demokratie)
Mexiko	13	61	Systematische Rechtsverletzungen (4)	57 (Fehlerhafte Demokratie)
Indonesien	14	34	Systematische Rechtsverletzungen (4)	49 (Fehlerhafte Demokratie)
Russland	16	53	Regelmäßige Rechtsverletzungen (3)	132 (Autoritäres Regime)

**Anmerkung:** Diese Tabelle verwendet global anerkannte Bewertungen, um den Status von Arbeitsrechten und Demokratie in denjenigen Ländern zu vergleichen, welche die größten Auslandsinvestitionen und das wettbewerbsfähigste Wirtschaftsklima (nach Meinung der wirtschaftsnahen Organisationen) zu verzeichnen haben.

**Quelle:** *Ausländische Direktinvestitionen:* UNCTAD (2015): World Investment Report. [http://unctad.org/en/PublicationChapters/wir2015Annex\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationChapters/wir2015Annex_en.pdf); *Globaler Wettbewerbs-Index 2014–2015:* World Economic Forum (2015): The Global Competitiveness Report 2014–2015. [www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015](http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015); *Globaler Arbeitsrechts-Index:* International Trade Union Confederation (2015): Global Rights Index. [www.ituc-csi.org/annual-survey-of-violations-of-271](http://www.ituc-csi.org/annual-survey-of-violations-of-271) (Numbers indicate ranking on a scale of 1–5); *Demokratie-Index 2014:* Economist Intelligence Unit (2015): Democracy Index 2014. [www.eiu.com/Handlers/WhitepaperHandler.ashx?fi=Democracy-index-2014.pdf&mode=wp&campaignid=Democracy0115](http://www.eiu.com/Handlers/WhitepaperHandler.ashx?fi=Democracy-index-2014.pdf&mode=wp&campaignid=Democracy0115) (Online-Registrierung erforderlich).

\* Diese Publikation ist in Zusammenarbeit mit Michael Fichter entstanden.

### Ungezügelter Konzernmacht

- Der Versandbuchhändler Amazon ignoriert seit Jahren Streikaktionen in mehreren deutschen Verteilzentren und wickelt die Auslieferung dann einfach über andere Standorte ab, auch in Polen und Tschechien. Hintergrund: Amazon lehnt Verhandlungen mit ver.di über einen Tarifvertrag gemäß des Einzel- und Versandhandels ab. Nach eigenen Angaben will es sich stattdessen weiter an den deutlich niedrigeren Tarifen der Logistikbranche orientieren. Hier liegt die Lohnspanne zwischen 9,65 Euro und 11,12 Euro. Allerdings: Auch in Polen regt sich mittlerweile der Widerstand der Beschäftigten gegen die schlechte Bezahlung. So fordert die Gewerkschaft »Arbeiterinitiative« für die rund 2.000 Amazon-Beschäftigten im westpolnischen Poznań eine Anhebung der Stundenlöhne von 13 Złoty auf mindestens 16 Złoty, etwa vier Euro.
- In Bochum produzierten zwischen 1989 und 2008 rund 3.000 Beschäftigte Mobiltelefone für den finnischen Elektronikkonzern Nokia. In dieser Zeit flossen insgesamt 88 Millionen Euro staatlicher Subventionen in den Standort. Für das Jahr 2007 wies das Betriebsergebnis des Werkes einen Gewinn von 134 Millionen Euro aus, pro Mitarbeiter\_in rund 90.000 Euro. Trotzdem gab das Unternehmen im Januar 2008 bekannt, den Standort zu schließen und die Produktion ins rumänische Cluj zu verlagern. Auch hier lockten wieder hohe öffentliche Beihilfen. Rund 20 Millionen Euro steuerten der rumänische Staat und die Regionalverwaltung bei, etwa 2.000 Menschen fanden Arbeit. Doch Ende 2011, nach nur knapp vier Jahren, war Schluss. Die Produktion wurde wiederum verlagert, diesmal nach Asien. Wenig später übernahm Microsoft das Handy-Geschäft von Nokia – ein glückloser Kauf. Im Juli 2015 kündigte Microsoft nach hohen Verlusten in diesem Bereich an, weitere 7.800 Beschäftigte seiner Mobilfunksparte zu entlassen.
- Rexam ist ein britisches TNU, das seit 2006 in Berlin Getränkedosen für Brauereien und Softdrink-Hersteller fertigt. Die Produktion ist rentabel, läuft im Drei-Schicht-Betrieb an sieben Tagen der Woche. Dennoch ist das Werk dem Management in London nicht profitabel genug. Zum Vergleich wurde ein fiktives Werk in Polen herangezogen, das es überhaupt nicht gibt – eine rein rechnerische Größe also. Doch mit diesen Zahlen wird nun gerechtfertigt, dass Ende 2015 voraussichtlich alle 165 Beschäftigten ihre Arbeit verlieren werden.

80 Prozent des internationalen Handels. Ihre globalen Wertschöpfungsketten, die sich überschneiden und ineinandergreifen, reichen von der Rohstoffgewinnung über Zulieferer und die Herstellung des Endprodukts bis hin zum Verkauf und der Produktwartung. Dies hat nicht nur eine ungeheure Konzentration wirtschaftlicher, sondern auch politischer Macht zur Folge. Die TNU sind heutzutage fast völlig frei bei ihren Investitions- und Standortentscheidungen und können Produktion wie Dienstleistungen beliebig zwischen Standorten und Zulieferern verschieben (siehe Kasten).

Gleichzeitig bieten solche Mega-Strukturen aber auch eine große Angriffsfläche für den Versuch, die Interessen von Arbeitnehmer\_innen und Gewerkschaften, aber auch von Menschenrechts-, Umwelt- oder Verbraucherschutzorganisationen im Rahmen gezielter, vorausschauend definierter Politiken und Kampagnen öffentlich zu artikulieren und durchzusetzen.

Gewerkschaften müssen den Mut zu neuen Organisationsansätzen aufbringen, wenn sie die Herausforderung durch globale Wertschöpfungsketten wirklich annehmen und die Macht transnationaler Konzerne zurückdrängen wollen. Sie wissen um ihren jeweiligen Organisationsbereich, die Standorte, Unternehmen und Branchen, in denen sie tagtäglich aktiv sind – nicht zuletzt, um anti-gewerkschaftliche Aktivitäten zurückzuweisen und »gewerkschafts- oder betriebsratsfreie Zonen« vor Ort zu verhindern. Doch diese Standorte, Unternehmen und Branchen sind zunehmend in die immer größer werdenden Netzwerke internationaler Arbeitsteilung verwoben – getrieben von einem Konzernmanagement, das zuallererst dem Profitinteresse der Kapitaleigner\_innen verpflichtet ist. Die Rentabilität eines Standortes bemisst sich vor diesem Hintergrund immer weniger danach, ob er schwarze Zahlen schreibt, sondern ob er im Vergleich mit anderen Standorten genug Gewinn abwirft.

Gleichwohl: Transnationale Unternehmen müssen dort investieren und produzieren, wo sie über einen guten Marktzugang sowie die notwendigen Ressourcen und Arbeitskräfte verfügen. Die lokale Ebene verliert demnach nie völlig an Bedeutung. Ihre Entscheidungen aber trifft das Konzernmanagement zunehmend unter globalen Gesichtspunkten. Die durchaus noch vorhandenen Nischen, also Standorte, Unternehmen oder Branchen, in denen Gewerkschaften bis heute über einen hohen Organisationsgrad und große Handlungsmacht verfügen, vermitteln deshalb oft ein trügerisches Gefühl von Sicherheit und Stärke. Es ist wie das sprichwörtliche Pfeifen im Walde: Angesichts der fortgeschrittenen internationalen Arbeitsteilung und der Macht globaler Wertschöpfungsketten sind diese gewerkschaftlichen Hochburgen oft kaum mehr als zunehmend isolierte und in ihrer Existenz bedrohte Inseln einer sich weltweit in der Defensive befindlichen Arbeitnehmer\_innenbewegung.

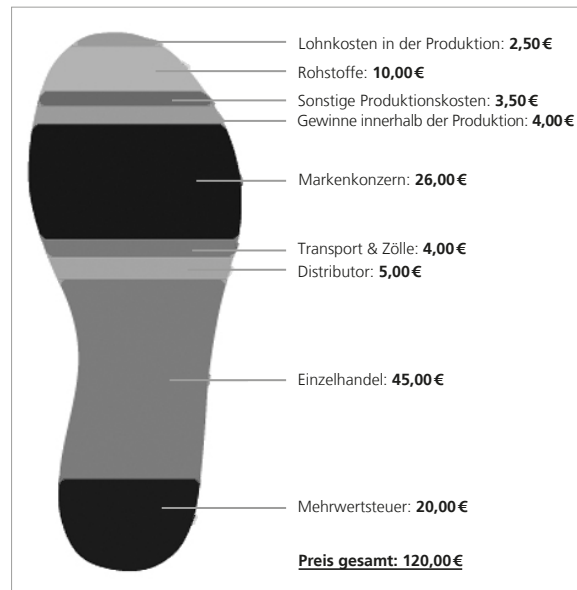
Gewerkschaften stehen vor der Aufgabe, die verbliebene Organisationsmacht und ihre Bastionen unter den Bedingungen einer zunehmend globalisierten Ökonomie zu verteidigen und perspektivisch sogar Terrain zurückzugewinnen. Dazu gehören auch die Sicherung und der Ausbau ihres Einflusses auf nationale wie internationale Institutionen und den politischen und gesellschaftlichen Diskurs. Doch seien wir realistisch: Allein ist dazu unter den aktuellen Bedingungen keine Gewerkschaft und keine betriebliche Interessenvertretung mehr in der Lage. Deshalb braucht es einen Ansatz, der standort-, unternehmens- und gewerkschaftsübergreifend ist. Und es braucht strategisch definierte Schritte, wie dieses Ziel erreicht werden soll. Das aber setzt die Einsicht voraus, dass gewerkschaftlicher Einfluss ohne eine internationale Kooperation entlang globaler Wertschöpfungsketten künftig auch vor Ort kaum noch geltend gemacht werden kann.

### Globale Wertschöpfungsketten – eine Begriffsbestimmung

Grundbedingung für die Entwicklung eines neuen Organisationsansatzes und des zielgerichteten Ressourceneinsatzes in der internationalen Gewerkschaftszusammenarbeit ist ein Verständnis dafür, woraus sich die Macht global agierender Konzerne speist.

Das Gros weltweiter Warenströme findet in den globalen Wertschöpfungsketten transnationaler Unterneh-

Abb. 1: Wertschöpfungskalkulation eines Laufschuhs



Wertschöpfung und Profit sind bei den Leitkonzernen (Markenkonzern, Einzelhandel) konzentriert, also dort, wo auch die Kontrolle über die Wertschöpfungskette liegt. Quelle: [http://saubere-kleidung.de/images/05\\_pdf/2015/2015-07-29\\_Change\\_your\\_shoes\\_FactSheet\\_1.pdf](http://saubere-kleidung.de/images/05_pdf/2015/2015-07-29_Change_your_shoes_FactSheet_1.pdf)

men statt. Sie sind die Fabriken der Massenproduktion des 21. Jahrhunderts. Das klingt nicht nur beeindruckend: Das ist es auch. Für was also steht der Begriff »Globale Wertschöpfungskette«, insbesondere unter dem Gesichtspunkt, eine effektive gewerkschaftliche Strategie entwickeln zu wollen?

### Was bedeutet »global«?

Es gibt eine Fülle wissenschaftlicher Literatur und ausgiebige Debatten über die treffende Terminologie und ihre Anwendung. Grundsätzlich ist man sich jedoch einig, dass es einen weltweiten Trend zur Internationalisierung der Produktion und der Zulieferstrukturen gibt – deshalb der Begriff »global«.

Dem steht nicht entgegen, dass TNU ihre internationalen Standorte und die ihrer Zulieferer häufig regional und lokal in sogenannte Cluster zusammenbinden. Im globalen Kontext wären dies z. B. Regionen wie Europa, Nordamerika oder Asien bzw. ökonomische Zusammenschlüsse wie die EU, der Euro-Raum oder NAFTA. Lokale Entsprechungen solcher Cluster finden wir beispielsweise rund um die Standorte von Automobilherstellern überall auf der Welt.

## Wieso »Wertschöpfung«?

Der Begriff Wertschöpfung erscheint in unserem Kontext deshalb sinnvoll, weil es das zentrale Ziel der globalen Aktivitäten transnationaler Konzerne ist, Wertschöpfung und damit Profit zu generieren, und nicht etwa – wie gerne behauptet wird –, um Arbeitsplätze zu schaffen oder die Wirtschaftsentwicklung vor Ort zu fördern. Dies gilt für die ganze Bandbreite der wirtschaftlichen Unternehmungen der TNU – von der Rohstoffgewinnung bis zum Design, von den Zulieferketten über die Produktion bis hin zum Verkauf.

In der Wissenschaft und der öffentlichen Debatte werden alternativ auch andere Begriffe verwendet, etwa globale Handels-, Zuliefer- oder Produktionsketten. Doch damit werden spezifische Teilaspekte hervorgehoben, während Wertschöpfungskette den Gesamtprozess und seine Zielsetzung charakterisiert.

## Was ist eine »Kette«?

Als drittes muss das Wort Kette erklärt werden, zumal einige die Verwendung des Begriffs Netzwerk bevorzugen. Tatsächlich bieten die meisten TNU eine gewisse Bandbreite von Produkten und Dienstleistungen an, die sich – vor allem hinsichtlich des Produktionsprozesses – teils überschneiden, teils ergänzen. Dennoch stehen in aller Regel einzelne, vom TNU kontrollierte Produktionsketten dahinter, die es für sich genommen, aber natürlich auch in ihrer Beziehung zu anderen, zu identifizieren und zu analysieren gilt, um Ansatzpunkte für gewerkschaftliches Handeln auszumachen.

Zweck dieser aufgefächerten, zunehmend arbeitsteiligen ökonomischen Strukturen ist es, die Gewinnmaximierung des TNU zu erleichtern, indem die finanziellen Risiken auf alle Glieder der Kette verteilt werden, während die Wertschöpfung vom TNU kontrolliert wird. Wertschöpfungsketten transnationaler Unternehmen sind dementsprechend nicht netzwerkartig, sondern im Kern streng hierarchisch aufgebaut. Das TNU gibt den Ton an. Sein Profitinteresse steht an erster Stelle.

Der Begriff »Netzwerk« beschreibt in unserem Zusammenhang hingegen die Gesamtheit der ökonomischen, gesellschaftlichen und politischen Akteure, mit denen das TNU interagiert (»Netzwerke der Macht«). Die Pro-

duktions- bzw. Wertschöpfungsketten bilden nur einen, wenn auch den initialen Teil dieses strategischen Geflechts.

## Auswirkungen auf die Gewerkschaften

In aller Regel werden im Rahmen globaler Wertschöpfungsketten verschiedene Branchen und Betriebsgrößen ebenso miteinander verbunden wie die Organisationsbereiche unterschiedlicher Gewerkschaften, national wie international. In der Folge ist die Interessenvertretung der Beschäftigten einer globalen Wertschöpfungskette, sofern es sie überhaupt gibt, organisatorisch und räumlich zersplittert. Sie liegt in den Händen einer Vielzahl von Akteur\_innen, die sich häufig nicht kennen und in vielen Fällen noch nicht einmal dieselbe Sprache sprechen. Umso schwerer fällt der Austausch über unterschiedliche Erfahrungen, Bedingungen und Potenziale; und damit die gemeinsame Strategieentwicklung. Das hat die praktische Handlungsfähigkeit von Gewerkschaften vielerorts beschnitten und sie strategisch in die Defensive gebracht. Manchmal geraten sie sogar in Konflikt miteinander. Evident ist dies in Deutschland zum Beispiel in der gegenwärtigen Auseinandersetzung zwischen ver.di und der IG Metall (mit ihren Partnern IG BCE, IG BAU und EVG) um Mitglieder in der Logistik und in industrienahen Dienstleistungen.

Dass die Ausbreitung globaler Wertschöpfungsketten zudem mit der fortschreitenden Auslagerung von Produktionsprozessen (Outsourcing), der Verlegung von Standorten ins Ausland (Offshoring), der vermehrten Einbindung von Subunternehmen sowie einer rapide steigenden Zahl prekärer Arbeitsverhältnisse einhergeht, erschwert die Situation zusätzlich. Denn in der Folge werden die Beschäftigten zunehmend in Konkurrenz zueinander gesetzt und Belegschaften und Standorte gegeneinander ausgespielt. Die Basis für eine erfolgreiche Gewerkschaftsarbeit und die daraus resultierende Verhandlungsmacht erodiert.

Es kann nicht deutlich genug gesagt werden: Der Handlungsspielraum bei lokalen und selbst nationalen bzw. branchenweiten Tarifverhandlungen wird immer häufiger von globalen Unternehmensstrategien bzw. weit entfernten Konzernzentralen bestimmt. Damit ist für die Zukunft eines Standortes nicht mehr unbedingt entscheidend, ob er unter den Bedingungen vor Ort renta-

bel ist, sondern wie globale Kostenstrukturen und Gewinnerwartungen aussehen und welche strategischen Interessen die Investoren verfolgen.

## Gewerkschaften vs. TNU

Historisch gesehen war es in den industrialisierten und sich industrialisierenden Ländern immer die Arbeiter\_innenschaft des verarbeitenden Gewerbes, die den Kampf für eine gewerkschaftliche Organisation und die Mitbestimmung der Beschäftigten anführte. Dabei kam und kommt den Facharbeiter\_innen als Kern der gewerkschaftlichen Mitgliederbasis eine entscheidende Bedeutung zu. Doch genau diese Basis wird derzeit immer weiter ausgehöhlt. Denn die aus dem Kapitalismus des 19. und 20. Jahrhunderts vertraute Fabrik als Ort integrierter Massenproduktion wird im Zuge neuer Produktionssysteme zunehmend aufgebrochen und fragmentiert – sowohl mit Blick auf die Belegschaft (Leiharbeiter\_innen, Werksvertragsarbeitnehmer\_innen, Subunternehmen) als auch in Hinsicht auf die (räumliche) Organisation der Produktion (Outsourcing, Offshoring). Technischer Fortschritt und die grundlegende Umstrukturierung der Produktion – das dürfte unstrittig sein – nagen selbst an diesem traditionell so stabilen Mitgliederkern.

Die Gefahr ist groß, dass sich dieser Prozess weiter beschleunigt. Denn der globalisierte Arbeitsmarkt, gestützt auf Echtzeitkommunikation und niedrige Transportkosten, erlaubt es Unternehmen, immer schneller und flexibler bei der Realisierung von Kostenvorteilen vorzugehen. Dies erfolgt in aller Regel – auch wenn es vom Management zumeist als »Beschränkung auf Kernkompetenzen« oder eine »notwendige Reduzierung der Fertigungstiefe« bezeichnet wird – durch Outsourcing von Teilen der Produktion an Zulieferer und Dienstleister, die deutlich niedrigere Löhne zahlen als das TNU bzw. als in der Branche tarifvertraglich vereinbart ist. Viele dieser Firmen sind zudem gewerkschaftlich nicht organisiert und beschäftigen eine große Zahl von Zeit- und Leiharbeiter\_innen. Im Ergebnis steigt die Zahl der schlecht bezahlten und prekär Beschäftigten kontinuierlich an, während die Zahl der Gewerkschaftsmitglieder immer weiter abnimmt.

Dennoch: Die meisten Gewerkschaften können noch immer auf ihre Kernmitgliedschaft bauen. Allerdings wurde der empfindliche Mitgliederverlust der letzten

Jahrzehnte, wenn überhaupt, lediglich gestoppt, zu meist jedoch nur verlangsamt. Eine echte Trendumkehr ist gegenwärtig noch nicht in Sicht. Der Erschließung neuer Beschäftigtengruppen – Jugendliche, Student\_innen, Frauen, Migrant\_innen, Leih- und Zeitarbeiter\_innen sowie prekär Beschäftigte, aber zum Beispiel auch Angestellte und Ingenieur\_innen – kommt vor diesem Hintergrund eine existenzielle Bedeutung zu. Viele Gewerkschaften setzen deshalb auch erhebliche finanzielle Mittel für die Mitgliederwerbung ein.

Doch selbst wenn es einzelnen Gewerkschaften gelingen sollte, an einem Standort, in einem Unternehmen oder in einer Branche die eigene Basis zu halten oder sogar auszubauen, was unbestreitbar wichtig wäre, bleibt fraglich, ob dies heutzutage noch ausreicht, um mit den »Global Playern« wirklich auf Augenhöhe zu verhandeln. Wäre es nicht vielmehr an der Zeit, dem globalen Streben der Konzerne nach billigen Arbeitskräften und Deregulierung zusätzlich zur lokalen und nationalen auch eine transnationale Gewerkschaftsarbeit entgegenzusetzen?

Die Aufgabe von Gewerkschaften ist es, die Interessen ihrer Mitglieder zu vertreten. Ob sie diesem Anspruch jedoch tatsächlich und möglichst umfassend gerecht werden können, hängt derzeit entscheidend davon ab, ob sie in der Lage sind, auf die Herausforderungen durch die Globalisierung und die TNU mit ihren weltumspannenden Wertschöpfungsketten zu reagieren. Das erfordert die Bereitschaft, sich zu verändern und neue Pfade zu beschreiten. Traditionelle Handlungsmaximen sowie die tägliche Praxis müssen hinterfragt und kritisch darauf analysiert werden, ob sie den Bedingungen einer sich rasant verändernden Arbeitswelt noch gerecht werden – selbst wenn sie in der Vergangenheit durchaus erfolgreich waren.

Tatsache ist: Die fortschreitende ökonomische Globalisierung legt die Parameter, unter denen Gewerkschaften arbeiten und ihre Mitglieder organisieren müssen, ständig neu fest. Die Macht und der Einfluss von TNU-kontrollierten Wertschöpfungsketten ist dabei ein prägendes Element. Dies gilt letztlich für alle Beschäftigten, nicht nur in der Industrie, sondern auch im Öffentlichen Dienst oder dem privaten Dienstleistungssektor. Umso wichtiger ist es, dass Gewerkschaften offen sind für neue Strategien und eine verstärkte organisations-, branchen- und grenzübergreifende transnationale Kooperation.



Das Organisieren entlang von Wertschöpfungsketten bedeutet, kooperative Projekte zu entwickeln und Bündnisse über die TNU und ihr »Machtgefüge« hinweg zu schmieden. Es bedeutet auch, die transnationale Dimension beim Organisieren in globalen Wertschöpfungsketten gezielt herauszuarbeiten und in der Praxis zu verankern. Erst eine solche Zusammenarbeit wird es ermöglichen, jenes Organizing-Ziel zu identifizieren, das die größten Erfolgchancen verspricht, etwa weil ein Unternehmen *just-in-time* zuliefert, weil eine Belegschaft sehr stark von der Bevölkerung vor Ort unterstützt wird oder weil es bspw. realistisch erscheint, ein regionales Cluster von Wettbewerbern in einem Einzelsegment zu organisieren und damit die Ausweichmöglichkeiten eines TNU erheblich einzuschränken.

Das Organisieren entlang von Wertschöpfungsketten erfordert weder den Aufbau neuer »Gewerkschaften entlang von Wertschöpfungsketten« noch bedeutet es, dass das Organisieren auf Zulieferer einer bestimmten Wertschöpfungskette beschränkt ist. Es geht vielmehr darum, die Möglichkeiten zu erkennen und zu nutzen, die ein größerer Zusammenhang bietet: eine genauere Einschätzung der politischen Situation und wirtschaftli-

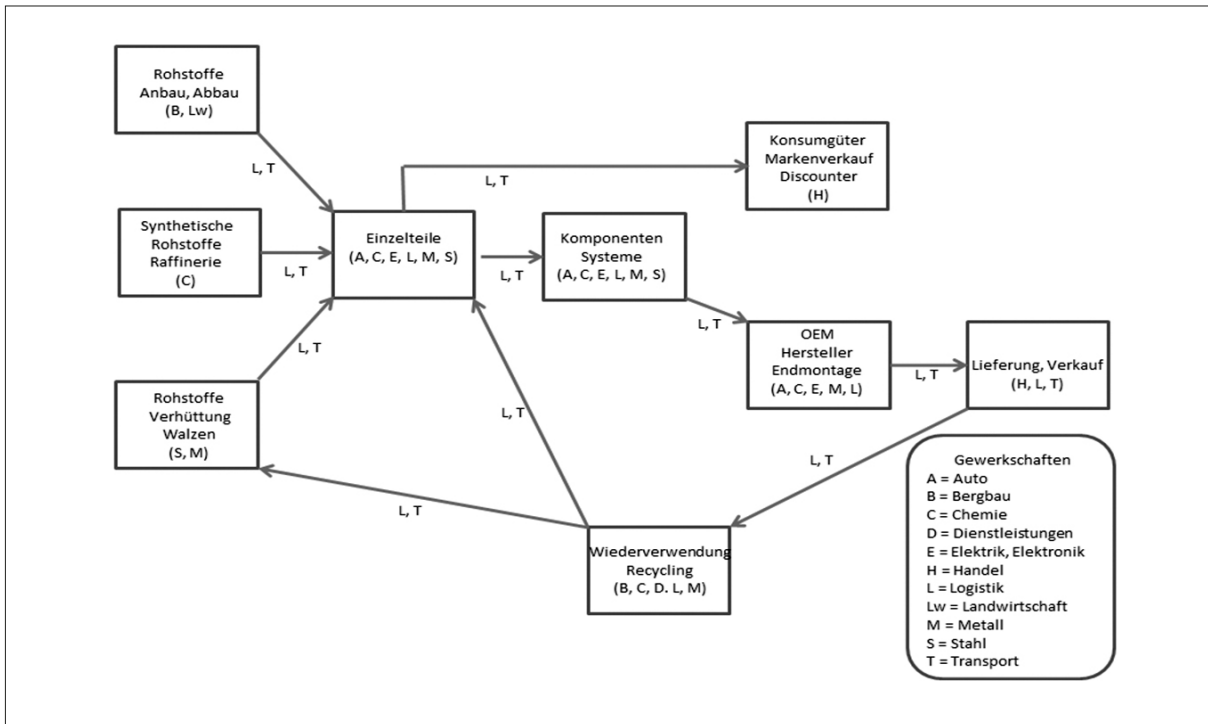
chen Rahmenbedingungen, breitere Unterstützung und mehr Einfluss beim Organisieren und bei Kollektivverhandlungen.

### Aufbau transnationaler Gewerkschaftsmacht: Wo fängt man an?

Ein wichtiger Ausgangspunkt ist die Intensivierung der Gewerkschaftszusammenarbeit bei der Recherche und Aufbereitung globaler Wertschöpfungsketten. In verschiedenen Ländern haben Arbeitnehmer\_innenvertreter bereits damit begonnen, die einzelnen Standorte und Konzerne genauer unter die Lupe zu nehmen, auf die sie ihre jeweiligen lokalen Erschließungskampagnen konzentrieren. Das ist ein Anfang. Dennoch: Der Aufbau von gewerkschaftlichen Strukturen in globalen Wertschöpfungsketten ist eine sehr viel komplexere Aufgabe.

Um diese Herausforderung zu meistern, ist eine systematische Analyse der Funktionsweise von Wertschöpfungsketten erforderlich. *Zuallererst* ist zu fragen, wer die Wertschöpfungskette kontrolliert. Wo werden die strategischen Entscheidungen gefällt und wie werden

Abb. 2: Modell »Globale Wertschöpfungskette« und Gewerkschaften



sie gesteuert? Gehören die einzelnen Produktions- und Dienstleistungsstandorte direkt zu einem Mutterkonzern, wie es in der Automobilindustrie (VW, BMW, Mercedes), dem Telekommunikationsbereich (Telekom) oder in der Logistikbranche (DHL, DB) die Regel ist? Oder sind die führenden Firmen der Wertschöpfungskette Discounter oder Markenunternehmen, die über keine eigene Produktion verfügen und deren wirtschaftliche Aktivität weitgehend auf die Produktentwicklung und seine Vermarktung beschränkt ist, wie zum Beispiel bei Nike, Amazon oder Apple? Welche Art von Produktion, Tätigkeit und Geschäft sind für die globale Wertschöpfungskette maßgeblich? Und gibt es Glieder in der Kette (Standorte, Prozesse), die für die Funktionsfähigkeit der gesamten Wertschöpfungs- bzw. Produktionskette von besonderer Bedeutung sind?

*Zweitens* ist es wichtig, die jeweils konkrete Situation der Gewerkschaften zu verstehen, die innerhalb der Wertschöpfungskette einzelne Belegschaften oder Branchen vertreten. Wo sind die Gewerkschaften auf Betriebs-ebene, aber auch industrieweit gut aufgestellt? Und wie können diese Hochburgen betriebs-, unternehmens-, industrie- und länderübergreifend miteinander verbunden werden, um transnationale Gewerkschaftsnetzwerke zur Unterstützung von Organizing-Kampagnen und Tarifverhandlungen aufzubauen?

Gerade für die Praxis vor Ort kann sich dies als eminent wichtig erweisen. Denn in letzter Konsequenz an neutralen Stellen, wo auch immer auf der Welt, mit dem Abreißen der Produktions- und damit der Wertschöpfungskette drohen zu können, schafft reale gewerkschaftliche Interventionsfähigkeit und Verhandlungsmacht – lokal wie global –, wenn beispielsweise einer Gewerkschaft die Anerkennung als Verhandlungspartner verweigert wird, wenn es darum geht, Spielräume bei Kollektivverhandlungen zu gewinnen, oder wenn das Management umfassende Produktionsverlagerungen, Standortschließungen oder Massenentlassungen angekündigt hat.

*Drittens* müssen sich die Gewerkschaften intensiv mit den »gewerkschaftsfreien Zonen« auseinandersetzen, also mit Betrieben, die überhaupt nicht gewerkschaftlich organisiert sind oder in denen die Gewerkschaften auf sich allein gestellt bzw. zu schwach sind, um effektiv Macht auszuüben. Was ist in solchen Fällen zu tun, um eine gewerkschaftliche Basis im Betrieb aufzubauen, zu

sichern und weiterzuentwickeln? Und wie kann dafür Unterstützung in der Gesellschaft, der Politik und der Öffentlichkeit mobilisiert werden? Können Bündnisse mit lokalen Aktivist\_innen oder Organisationen außerhalb der Gewerkschaften geschlossen werden? Und wie sind die Medien zu erreichen?

*Viertens* müssen Gewerkschaften kritisch hinterfragen, wie sich Unternehmen in der Öffentlichkeit präsentieren. So nutzen gerade TNU häufig einen ganzen Strauß rechtlich unverbindlicher Selbstverpflichtungen und Unternehmensleitbilder (Global Compact, CSR), um ihr soziales, gesellschaftliches und ökologisches Profil aufzupolieren. Dadurch entsteht leicht der Eindruck, Arbeitnehmer\_innenvertretungen und Gewerkschaften seien dort eigentlich gar nicht mehr erforderlich. Mit der Konsequenz, dass es Unternehmen deutlich leichter fällt, im In- wie im Ausland gegen deren verbrieftete Rechte zu verstoßen, ohne dafür öffentlich in die Kritik zu geraten. Deutschen Unternehmen eilt zum Beispiel weltweit der Ruf voraus, besonders arbeitnehmer\_innen- und gewerkschaftsfreundlich zu sein, was bei genauerer Betrachtung gerade an ausländischen Standorten längst nicht immer der Fall ist. Einfluss auf das Image der betreffenden TNU hat diese Realität jedoch häufig nicht.

Zu fragen wäre deshalb, ob das TNU in der Praxis tatsächlich das Recht respektiert, eine Gewerkschaft aufzubauen bzw. ihr beizutreten, ob die Gewerkschaftsvertreter\_innen auf Augenhöhe mit dem Management verhandeln können, ob die realen Arbeitsbedingungen den eingegangenen Selbstverpflichtungen entsprechen, oder ob stattdessen eine deutliche Diskrepanz zwischen den öffentlichen Bekundungen und der betrieblichen Wirklichkeit besteht, mit der das Unternehmen intern wie öffentlich konfrontiert werden könnte – vielleicht mit Blick auf die Sicherheit am Arbeitsplatz oder der Einstellungspraxis, angesichts seiner Investitionspolitik oder im Umgang mit ausländischen Belegschaften und Gewerkschaften.

Globale Wertschöpfungsketten sind ein weit verbreitetes Phänomen, über alle Industrien und Sektoren einer Volkswirtschaft hinweg. Für Gewerkschaften kommt es vor allem darauf an, zu verstehen, wo sich ihr Machtzentrum befindet und wie die Macht konkret ausgeübt wird. In den allermeisten Fällen wird sie beim dominanten bzw. führenden Unternehmen liegen, sei es ein Hersteller, ein Discounter oder ein Markenunternehmen.

Darüber hinaus kann es aber auch zwischen weiteren Firmen innerhalb der Wertschöpfungskette wirtschaftliche Konstellationen und Kräfteverhältnisse geben, die für Gewerkschaften strategisch bedeutsam sein können. Im Kern geht es also darum, herauszuarbeiten, wo Gewerkschaften ansetzen müssen, um im Rahmen ihrer Kampagnen und Organisierungsbemühungen mit dem geringsten Ressourceneinsatz die größtmögliche Wirkung zu erzielen.

Sind die Gewerkschaften darauf vorbereitet, umfassende Recherchen dieser Art zu betreiben und als Basis für strategische Planungen aufzubereiten, um dann – in einem nächsten Schritt – mit den gewonnenen Erkenntnissen Kampagnen zu entwickeln? Viele führende Gewerkschafter\_innen und Aktivist\_innen würden das verneinen und erklären, dass dies nicht die übliche Verfahrensweise ihrer Gewerkschaft sei.

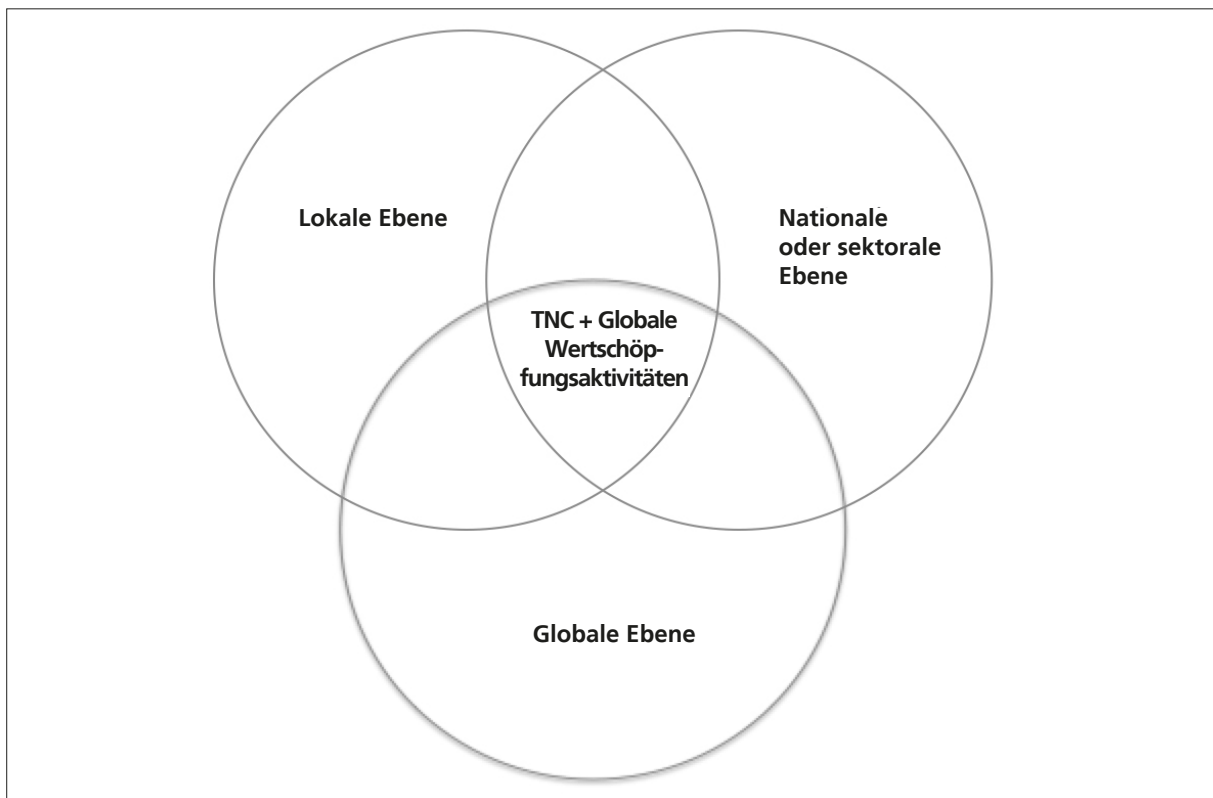
Gewerkschaftsfunktionär\_innen und Vertrauensleute kümmern sich um alltägliche Probleme und reagieren im Interesse ihrer Mitglieder auf neue Maßnahmen der Unternehmensleitung. Strategische Recherche und Kam-

pagnenarbeit sind aus dieser Perspektive Instrumente, die äußerst selten und nur in defensiver Weise zur Abwehr von Angriffen des Managements verwandt werden. Doch aufgrund der fortschreitenden Umwälzung der Arbeitswelt und den zunehmend globalen Unternehmensstrukturen wird es immer fraglicher, ob eine Gewerkschaft die Interessen ihrer Mitglieder in dieser Form auch zukünftig noch wirksam vertreten können.

## Aktionsebenen und -felder

Auf welche Art und Weise reagieren Gewerkschaften bisher auf diese Herausforderungen und welche Möglichkeiten hätten sie noch? Unter Berücksichtigung des allgemeinen Fokus auf TNU und ihre globalen Wertschöpfungsketten sollen dazu einige Ideen unterbreitet und mögliche Schritte vorgeschlagen werden, die Gewerkschaften unternehmen könnten, um ihren Blick zu schärfen, gewonnene Erkenntnisse in die tägliche Gewerkschaftsarbeit einzubeziehen und machbare strategische Antworten zu entwickeln.

Abb. 3: Aktionsebenen und -felder



Die Strukturierung der Argumente soll anhand von drei gewerkschaftlichen Aktionsebenen erfolgen: der lokalen, der sektoralen bzw. nationalen und der globalen. Dabei liegt der Schwerpunkt auf den Aktivitäten, die zur üblichen Gewerkschaftsarbeit der einzelnen Ebenen gehören und die auf TNU und ihre globalen Wertschöpfungsketten ausgerichtet werden können. Wie aus Abbildung 3 hervorgeht, finden diese Aktivitäten in der Schnittmenge der drei Ebenen statt.

### Lokale Ebene

Ausgehend von der lokalen Ebene stellt sich die Frage, was betriebliche Arbeitnehmervertreter\_innen und Gewerkschafter\_innen tun können, um Probleme, die sich aus globalen Wertschöpfungsketten ergeben, in ihre täglichen Arbeitsabläufe einzubinden. Dabei muss natürlich zunächst gefragt werden, was von Gewerkschafter\_innen überhaupt erwartet werden kann, die erfahrungsgemäß mit den täglich im Betrieb auftretenden Problemen schon mehr als ausgelastet sind?

Die Antwort ist einfach: Viele dieser Anforderungen sind Auswirkungen globaler Wertschöpfungsketten. Es geht also weniger um eine zusätzliche Aufgabe als darum, die Probleme unter dem Gesichtspunkt globaler Wertschöpfungsketten zu analysieren und ihre Lösung in einen größeren Kontext einzubetten.

Lokale Gewerkschafter\_innen und betriebliche Arbeitnehmervertreter\_innen können dafür die folgende Checkliste nutzen. Zunächst einmal, um Informationen zu sammeln, die für Verhandlungen mit der Geschäftsführung dienlich sind. In einem nächsten Schritt könnten diese Informationen aber auch an eine zentrale Stelle der Gewerkschaft weitergereicht und dort mit Daten aus anderen Quellen verknüpft werden, um so ein möglichst vollständiges Bild einer oder mehrerer globaler Wertschöpfungsketten zu gewinnen.

#### Checkliste zu globalen Wertschöpfungsketten

- *Produkte und Dienstleistungen*

An wen gehen die im Betrieb hergestellten Produkte und Dienstleistungen und wo befinden sich die (wichtigsten) Abnehmer? Wie gelangen sie zu den Abnehmern (wichtige Logistik- und Transportunternehmen)? Woher kom-

men die in dem Betrieb verwendeten Materialien, Teile und Komponenten? Wer sind die wichtigsten Zulieferer für die Bauteile? Wer liefert die Teile zum Werk? Gibt es verschiedene Logistik- und Transportunternehmen für unterschiedliche Teile? Lassen sich die Verbindungen zu vorgelagerten Industrien zurückverfolgen (zu den Zulieferern der Zulieferbetriebe) und zu den nachgelagerten Industrien weiterverfolgen (zu den Abnehmern der Abnehmer)?

- *Geschäftspartner in der globalen Wertschöpfungskette (Zulieferer, Abnehmer)*

Was ist im Betrieb über die wichtigsten Zulieferer und Abnehmer bekannt (Besitzverhältnisse, Umsatz, Gewinn, Zahl der Beschäftigten sowie der Zeit- und Leiharbeiter\_innen usw.)? Wie ist die Rolle und Bedeutung dieser Unternehmen in der globalen Wertschöpfungskette zu bewerten? Gibt es relevante Konkurrenten? Welchen Stellenwert hat das vom Betrieb verwendete Produkt beim Zulieferer? Ist der Zulieferer/Abnehmer eine große/kleine Einheit in einem größeren Konzern? Wie sind die Arbeitsbedingungen in den Zulieferbetrieben? Wie setzt sich die Belegschaft zusammen (Gelernte/Ungelernte, Männer/Frauen, unbefristet/befristet Beschäftigte usw.)?

- *Interessenvertretung*

Welche Gewerkschaft(en) vertreten die Beschäftigten in den Zuliefer- und Abnehmerbetrieben? Gibt es eine betriebliche Arbeitnehmer\_innenvertretung? Existiert ein Tarifvertrag?

Einige dieser Daten stehen bereits zur Verfügung, andere sind leicht zu bekommen. Wieder andere werden nur mit einigem Zeitaufwand zu ermitteln sein, wobei auch mit Fragen oder Widerstand seitens des Managements zu rechnen ist, falls die Informationen von dort kommen sollten.

### Sektorale und nationale Ebene

Auf der sektoralen und nationalen Ebene können die Gewerkschaften ihre Informationen und Kenntnisse der Unternehmen und Branchen, die sie organisieren, als Grundlage dafür nutzen, um einen genaueren Blick auf die TNU und deren Geschäftsbeziehungen zu anderen Firmen zu werfen (Abnehmer, Zulieferer, Konkurrenten). Ein Mapping dieses Beziehungsgeflechts ausschließlich

innerhalb des eigenen Organisationsbereichs und nationaler Grenzen wird dabei letztlich aber nicht hinreichen, weil naturgemäß ein großer Teil der Geschäftstätigkeit eines TNU und seiner globalen Wertschöpfungskette außen vor bliebe. Hier können ggf. nationale Gewerkschaftsbünde und Gewerkschaften aus anderen Sektoren und Ländern mit Informationen weiterhelfen. Bei der Recherche zu Unternehmensaktivitäten außerhalb des eigenen Landes bieten die globalen Gewerkschaftsföderationen zudem die Möglichkeit, Kontakte ins Ausland aufzubauen und auf diesem Weg Zugriff auf Informationen aus anderen Teilen der Welt zu bekommen.

Entscheidend ist auch, dass nicht einfach Daten gesammelt, sondern dass die gewonnenen Informationen systematisch aufbereitet werden. Sie sind ein entscheidender Baustein zur Entwicklung der Kampagnenstrategie, da sie die Machtbeziehungen innerhalb eines TNU und seiner globalen Wertschöpfungsketten widerspiegeln. In der Praxis kann daraus zum Beispiel resultieren, dass Kampagnen an verschiedenen Standorten eines globalen Logistikdienstleisters ansetzen (*just-in-time*), oder dass gleichzeitig in allen Zulieferbetrieben eines Sektors in einer Region (z. B. Sitze-Hersteller der Autoindustrie) Kampagnen geplant werden, um den TNU etwaige Ausweichmöglichkeiten zu nehmen.

Grundsätzlich muss dafür aber die Bereitschaft vorhanden sein, enger als bisher über die bestehenden Zuständigkeitsbereiche und Ländergrenzen hinweg zusammenzuarbeiten.

Unstrittig ist, dass die verschiedenen Gewerkschaften unterschiedliche Arbeitsschwerpunkte und Prioritäten haben. Als Mitgliederorganisationen sind sie zur Erfüllung ihrer jeweiligen Aufgaben verpflichtet. Unterschiede werden also bestehen bleiben. Dennoch können die beteiligten Gewerkschaften ihre Stärke durch das Wissen um gemeinsame oder zumindest sich ergänzende Aktionsziele wirksamer zur Geltung bringen und Verbesserungen erwirken, die keine Gewerkschaft im Alleingang erreichen könnte.

### Globale Ebene

Viele Gewerkschaften engagieren sich bereits auf globaler Ebene, um die Arbeiter\_innenbewegung und -rechte international zu stärken. Man denke beispielsweise an

#### Erfolgreiche transnationale Zusammenarbeit und Vernetzung

- 2008: G4S, der weltweit größte Sicherheitskonzern mit mehr als 600.000 Beschäftigten, unterschreibt eine Globale Rahmenvereinbarung (Ethical Employment Partnership) mit dem globalen Gewerkschaftsverband UNI Global Union. Dazu war das Management jedoch erst nach einer massiven und koordinierten Kampagne einer Vielzahl von Gewerkschaften aus den USA, Europa, Asien, Afrika und Südamerika bereit.
- 2012: IKEA, das »freundliche Möbelhaus« aus Schweden, wollte keine Verantwortung für die menschenunwürdigen und gefährlichen Arbeitsbedingungen übernehmen, die bei seinem Zulieferer (im Besitz von Ikea) in den USA vorherrschten. Obwohl IKEA eine globale Rahmenvereinbarung unterzeichnet und sich verpflichtet hatte, die gewerkschaftliche Vereinigungsfreiheit zu respektieren, ließ die Konzernzentrale zu, dass das US-Management massiv gegen Gewerkschaftsaktivitäten vorgeht. Die US-Gewerkschaft knüpfte daraufhin Kontakte zu schwedischen und anderen Gewerkschaften. Mit Unterstützung des globalen Gewerkschaftsverbandes BHI konnte IKEA schließlich dazu gebracht werden, die anti-gewerkschaftlichen Maßnahmen zu beenden. Heute haben die Beschäftigten in den USA eine Gewerkschaft und sind durch Tarifverträge geschützt.
- 2013: Die Deutsche Post DHL Group war erst nach einer intensiven gewerkschaftlichen Kampagne, die dreißig Monate dauerte, bereit, eine Vereinbarung zu unterschreiben, welche die Rechte ihrer Beschäftigten in der Türkei auf eine Gewerkschaft sicherte. Zudem konnte die Wiedereinstellung fast aller der 37 zuvor wegen gewerkschaftlicher Betätigung entlassenen Mitarbeiter\_innen erreicht werden. Aus der Kampagne, an der die drei globalen Gewerkschaftsverbände ITF, IUF und UNI beteiligt waren, ist ein transnationales Gewerkschaftsnetzwerk entstanden.

die Globalen Rahmenvereinbarungen (GRV)<sup>1</sup>, die mit über 110 TNU ausgehandelt wurden, um Mindestarbeitsstandards festzuschreiben und überall dort die Anerkennung von Gewerkschaften zu fördern, wo ein Konzern und die Unternehmen seiner globalen Wertschöpfungskette Standorte haben.

## Globale Rahmenvereinbarungen

Die GRV werden an den Hauptsitzen der TNU von den globalen Gewerkschaftsföderationen ausgehandelt, also den internationalen Handwerks- und Berufsverbänden sowie den Branchen- und Industriegewerkschaften aus aller Welt. In vielen Fällen ist dabei die nationale Gewerkschaft, die mit dem betreffenden TNU in seinem Heimatland verhandelt, maßgeblich beteiligt. GRV werden ähnlich wie Tarifverträge zwischen Arbeitgeber\_innen (Konzernleitung) und Arbeitnehmer\_innenvertretern (Gewerkschaften) geschlossen. Sie enthalten Verfahren für den Umgang mit Verstößen gegen das Abkommen und Kontrollmechanismen für ihre Anwendung. Zum Geltungsbereich gehören immer alle weltweiten Standorte des jeweiligen TNU. In den meisten Vereinbarungen finden sich zudem Passagen, die eine Anwendung der vereinbarten Standards auf die Zuliefererbeziehungen vorsehen, das heißt auf die Unternehmen der globalen Wertschöpfungskette des TNU.

In den GRV werden keine Löhne und Arbeitsbedingungen festgeschrieben. Aber sie verpflichten die TNU zu Mindeststandards auf Grundlage der Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO)<sup>2</sup>. Dazu gehören die Vereinigungsfreiheit, d.h. das Recht auf Gründung und Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft, das Recht auf Kollektivverhandlungen, das Verbot von Diskriminierung sowie von Zwangs- und Kinderarbeit. Nicht alle Staaten, die Mitglied der ILO sind, haben die Übereinkommen ratifiziert, auf denen die Kernarbeitsnormen beruhen. Deshalb ist es für Beschäftigte und ihre Gewerkschaften ein Fortschritt, Vereinbarungen ausgehandelt zu haben, in denen sich weltweit operierende TNU, die in ihren globalen Wertschöpfungs-

ketten zum Teil hunderttausende Arbeitnehmer\_innen beschäftigen, verpflichten, diese Standards überall auf der Welt einzuhalten.

Hier soll kein Wasser in den Wein gegossen werden. Dennoch muss an dieser Stelle hinzugefügt werden, dass die Bereitschaft der allermeisten TNU, die abgeschlossenen GRV umfassend zu implementieren, mehr als dürftig ist. Wenn Abkommen umgesetzt wurden, dann geschah dies auf Drängen der Gewerkschaften vor Ort in Kombination mit einer transnationalen Netzwerkstrategie. Das zeigen Beispiele aus Brasilien, der Türkei und aus den USA mehr als deutlich.<sup>3</sup>

Die GRV sind zudem keine rechtsverbindlichen Verträge, deren Einhaltung gerichtlich durchgesetzt werden könnten. Aber sie sind ausgehandelte und unterzeichnete Vereinbarungen und damit ein Fortschritt gegenüber den selbst auferlegten Verhaltensregeln der Unternehmen (CSR), dem Global Compact, den freiwilligen Leitsätze der OECD oder den UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte.<sup>4</sup> Gleichwohl bleibt ihre konkrete Umsetzung und Ausgestaltung auf den Druck von Gewerkschaftsseite angewiesen. Und dieser Druck – hier schließt sich der Kreis – lässt sich ohne die Fähigkeit, auf der globalen, nationalen, sektoralen und lokalen Ebene transnationale Bündnisse zu schließen, nicht aufbauen.

## Transnationale Gewerkschaftsnetzwerke

Die globalen Gewerkschaftsföderationen haben sich in der Vergangenheit aber nicht allein darauf konzentriert, grenzüberschreitend Unterstützung für den Abschluss von GRV zu organisieren, sondern haben dort, wo es keine GRV gibt, eng mit ihren nationalen Mitgliedsor-

1. Die Globalen Rahmenvereinbarungen sind zugänglich unter: <http://global-unions.org/+framework-agreements-+.html> sowie auf den einzelnen Webseiten der Globalen Gewerkschaftsföderationen.

2. ILO Core Labor Standards in the 1998 Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work; <http://www.ilo.org/declaration/thedeclaration/textdeclaration/lang-en/index.htm>.

3. Fichter, Michael/Stevis, Dimitris (2013): *Global framework agreements in a union-hostile environment: the case of the USA*, Friedrich-Ebert-Stiftung. Berlin; <http://library.fes.de/pdf-files/id/10377.pdf>. Fichter, Michael/Sayim, Kadire Zeynep/Agtas, Özge Berber (2013): *Organization and Regulation of Employment Relations in Transnational Production and Supply Networks. Ensuring Core Labor Standards through International Framework Agreements?*, Friedrich-Ebert-Stiftung. Ankara; <http://www.fes-tuerkei.org/media/pdf/Partnerpublikationen/layouts%20web%20english.pdf>. Arruda, Lilian/Fichter, Michael/Helfen, Markus/Sydow, Jörg (2012): *International Framework Agreements – a powerful tool for ensuring Core Labor Standards in a globalized world? Insights from Brazil*. Análises e propostas. Sao Paulo/Berlin. Friedrich-Ebert-Stiftung; <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/brasilien/09531.pdf>.

4. OECD Leitsätze: <http://www.oecd.org/corporate/mne/48808708.pdf>; UN-Leitprinzipien: [http://www.globalcompact.de/sites/default/files/themen/publikation/leitprinzipien\\_fuer\\_wirtschaft\\_und\\_menschenrechte\\_2\\_auflage.pdf](http://www.globalcompact.de/sites/default/files/themen/publikation/leitprinzipien_fuer_wirtschaft_und_menschenrechte_2_auflage.pdf).

ganisationen zusammengearbeitet, um transnationale Gewerkschaftsnetzwerke aufzubauen. Sie sind als Mittel gedacht, gewerkschaftlichen Einfluss über nationale Grenzen und die verschiedenen Standorte des Unternehmens hinweg zu entfalten. Der Schulterchluss hilft, das asymmetrische Machtverhältnis gegenüber den TNU abzuschwächen, weil mehrere Gewerkschaften gleichzeitig mit den TNU verhandeln. Das stärkt ihre Durchsetzungskraft, wie Netzwerke bei Unilever, Coca Cola, IKEA oder der Deutschen Post DHL Group gezeigt haben.

### »We expect better« und die »Transnationale Partnerschaftsinitiative« (TPI)

Neben den Gewerkschaftsnetzwerken haben ver.di und die IG Metall in jüngster Zeit damit begonnen, bilaterale Gewerkschaftskooperationen in ihren Branchen aufzubauen. So arbeitet ver.di eng mit der US-amerikanischen Gewerkschaft CWA (Communication Workers of America) zusammen, um die Bedingungen für Beschäftigte und Gewerkschafter\_innen der Telekom-Tochter T-Mobile US zu verbessern. Diese seit mehreren Jahren andauernde Unterstützung wird inzwischen flankiert von der internationalen Kampagne »We expect better – Wir erwarten Besseres«, die seit 2011 dies- und jenseits des Atlantiks läuft und breite Unterstützung durch den DGB, den Internationalen Gewerkschaftsbund, den US-amerikanischen Gewerkschaftsdachverband AFL-CIO sowie von der internationalen Dachorganisation der Dienstleistungsgewerkschaften UNI Global Union erfährt.

Jüngste Aktivität: Eine Petition an den Deutschen Bundestag, um die Bundesregierung anzuhalten, »die Einhaltung von Arbeitnehmerrechten bei T-Mobile US zu kontrollieren und allgemein darauf hinzuwirken, dass Unternehmen mit Bundesbeteiligung an allen Standorten ihrer Auslandsgesellschaften und -beteiligungen die ILO-Standards umsetzen und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nicht darin behindern, sich gewerkschaftlich zu organisieren und ihre Rechte auszuüben.«

Zu den Erstunterstützer\_innen der Petition gehört auch die IG Metall, die mit dem Konzept »Transnationaler Partnerschaftsinitiativen« (TPI) derzeit ebenfalls Wege für eine intensivere internationale Gewerkschaftskooperation auslotet. Partner\_innen der in diesem Jahr gestarte-

ten Pilotprojekte sind die US-Automobilarbeiter\_innen-gewerkschaft UAW und die ungarische Gewerkschaft Vasas. Im Zentrum der gemeinsamen Aktivitäten steht die Automobilindustrie.

Ob GRV, Netzwerk oder bilaterale Kooperationen: Der Aufbau transnationaler Gewerkschaftskooperationen zur Entwicklung und Umsetzung effektiver Kommunikationsstrukturen, Strategien und Kampagnen ist komplex und zeitaufwändig; nicht zuletzt aufgrund der Herausforderungen, die unterschiedliche Kulturen, Gewerkschaftstraditionen und Sprachen mit sich bringen. Und das Ergebnis ist nicht immer vorhersehbar. Da die Gewerkschaften aber weltweit in der Defensive sind, müssen sie den Mut aufbringen, Neuland zu betreten. Dazu sollen die gemachten Vorschläge einen Beitrag leisten.

## Schlussbemerkungen

Das Kapital ist längst globalisiert. Daher ist es zwingend notwendig, dass auch die Gewerkschaften nachziehen und Netzwerke und Bündnisse entlang globaler Wertschöpfungsketten aufbauen. Ein Gewerkschafter brachte es so zum Ausdruck: »Getrennt marschieren – gemeinsam untergehen.« Dieses Diktum wird von der Tatsache gestützt, dass heute nur noch sieben Prozent der weltweit 2,9 Milliarden Beschäftigten in demokratischen Gewerkschaften organisiert sind. Das klingt entmutigend. Und doch haben Gewerkschaften in ihrer Geschichte immer wieder den Beweis angetreten, dass sie bereit und in der Lage sind, für ihre Ziele und Visionen die notwendigen Ressourcen zu mobilisieren. In der heutigen globalisierten Wirtschaft bedeutet das den Aufbau einer grenzüberschreitenden Zusammenarbeit entlang globaler Wertschöpfungsketten und die transnationale Verknüpfung des Lokalen mit dem Globalen.

Die Zeit ist reif für eine breite Diskussion darüber, was Gewerkschaften jetzt tun müssen. Viele wichtige Fragen sind dabei noch offen. Die Gewerkschaften organisieren in der Regel einzelne Berufsgruppen, Betriebe oder Unternehmen und manchmal auch lokale Marktsegmente (wie Reinigungskräfte in einer Stadt) oder Produktionscluster. Sie organisieren vielleicht Segmente innerhalb einer (globalen) Wertschöpfungskette, aber nie die ganze Kette. Böte das nicht die Gelegenheit, diese als Sprungbrett zu nutzen und damit zu beginnen, einen

neuen Ansatz gewerkschaftlicher Kooperation über Organisations-, Branchen- und Ländergrenzen hinweg zu entwickeln und mit Leben zu füllen?

Dies wird viel Zeit, Anstrengungen und Ressourcen in Anspruch nehmen. Es bedeutet, Strategien für Organizing-Kampagnen zu entwerfen und gleichzeitig bereit zu sein, sie wieder zu überdenken, sobald Recherchen neue Teile im Puzzle der globalen Wertschöpfungsketten zutage fördern. Wo sollte die Kampagne ansetzen? Wo kann die Gewerkschaft am wirksamsten eingreifen? Wie kann sich meine Gewerkschaft organisatorisch für so eine transnationale Kampagne rüsten? Und woher kann sie die materiellen und personellen Ressourcen dafür nehmen? Die Partnerschaft mit anderen Gewerkschaften wird zumindest einen Teil dieser Lasten auf mehrere Schultern verteilen. Aber es werden sicher auch eine Reihe neuer Fragen aufgeworfen, die sich vielleicht nicht so einfach beantworten lassen.

Gewerkschaften haben unterschiedliche Traditionen, Ressourcen und Prioritäten. Weil die TNU mit ihren globalen Wertschöpfungsketten Arbeit und Produktion nachhaltig verändern, gehen Arbeitsplätze in etablierten gewerkschaftlichen Organisationsbereichen verloren und die Grenzen werden neu gezogen – zum Beispiel jene, die bisher in der Logistik oder zwischen der Industrie und dem Dienstleistungssektor bestanden. Der Mitgliederverlust der einen Gewerkschaft kann somit zum Mitgliedererwerb einer anderen Gewerkschaft werden. Aber es kann auch ein Mitgliedererwerb für beide Gewerkschaften bedeuten, weil die Arbeit nunmehr von nicht gewerkschaftlich organisierten Beschäftigten verrichtet wird.

Wird es den Gewerkschaften gelingen, die Bündnisse entlang globaler Wertschöpfungsketten zu schmieden, die nötig sind, um diese Trends zu bekämpfen? Und wie ist sicherzustellen, dass sich stärkere und schwächere Gewerkschaften auch wirklich partnerschaftlich begegnen und gemeinsam Strategien entwickeln, die elementar für den Erfolg des skizzierten Ansatzes transnationaler Gewerkschaftskooperation sind?

Bei der Entwicklung transnationaler Strategien werden die Gewerkschaften Wege finden müssen, den Gefahren des Wettbewerbs entgegenzutreten und sie abzuschwächen, ganz gleich, ob sie auf Outsourcing oder Offshoring zurückzuführen sind. Denn überall dort, wo es den Unternehmen gelingt, ihre globalen Wertschöpfungsketten

»gewerkschaftsfrei« zu betreiben, werden die nächsten Runden an Kostensenkungen und Angriffen auf gewerkschaftlich durchgesetzte Standards eingeläutet. Im Gegensatz dazu sind starke Gewerkschaften der Garant für Tarifverhandlungen auf Augenhöhe. Sie können die Löhne und Arbeitsbedingungen aus der Konkurrenz nehmen, gegen die Verbreitung prekärer Beschäftigungsverhältnisse vorgehen, Sozialdumping verhindern sowie Arbeitnehmer\_innenrechte und demokratische Werte schützen.


Doch können die Gewerkschaften die dafür notwendige Stärke überhaupt zurückgewinnen und die derzeitigen Machtverhältnisse zu ihren Gunsten verändern, indem sie ihre Arbeit auf das Organisieren entlang globaler Wertschöpfungsketten ausrichten? Vieles spricht dafür, denn eine intensive internationale Zusammenarbeit und gemeinsame Kampagnen würden die Handlungsfähigkeit von TNU spürbar einengen. Im Moment haben die TNU hingegen das nahezu unumschränkte Sagen, während die Gewerkschaften aufgrund unterschiedlicher Traditionen und organisatorischer Egoismen viel zu oft getrennte Wege gehen. Manchmal fehlt es aber auch einfach nur an Kommunikationswegen und der notwendigen Sprachkompetenz.

Die Gewerkschaften können den Gang der Dinge ändern, wenn sie aufeinander zugehen und offen sind für eine neue Qualität der Zusammenarbeit. Sie haben dabei viel zu gewinnen. Dennoch wird es kein leichtes Unterfangen. Es bedarf einer ernsthaften Neubewertung von Organisationsstrukturen und verfügbaren Ressourcen. Und es wird eine neue Prioritätensetzung erfordern, ebenso wie zusätzliche finanzielle Mittel für die verstärkten internationalen Aktivitäten.

Die Strategien für transnationale (und nationale) Aktionen entlang globaler Wertschöpfungsketten müssen auf der Bildung von Netzwerken aufbauen. Netzwerke beruhen auf Zusammenarbeit, Vertrauen sowie festgelegten Regeln und Verantwortlichkeiten. Die Grundprinzipien sind dabei eine Partnerschaft auf Augenhöhe und die Einbindung der breiten Mitgliedschaft. Nur so lässt sich eine nachhaltige Verbindung zwischen der lokalen und globalen Ebene herstellen.

Mancherorts beginnen die Gewerkschaften schon mit dem Aufbau transnationaler Beziehungen, beispielsweise in Europa rund um europäische und Weltbetriebsräte.





Gleichzeitig beteiligen sich Gewerkschaften aus vielen Ländern im Rahmen der Globalen Gewerkschaftsföderationen an Netzwerken innerhalb einzelner TNU und auf der sektoralen Ebene (z. B. in der Auto-, Luftfahrt- sowie Öl- und Gasindustrie). Und es gibt durchaus Erfolge zu vermelden, etwa bei Ikea, Unilever, DHL und G4S, um nur einige zu nennen.

In diesem Sinne sei daran erinnert, dass die Gewerkschaften in der Vergangenheit immer wieder bewiesen haben, dass sie eine ernstzunehmende Kraft zur Bekämpfung von Verstößen gegen Arbeitnehmer\_innen- und Menschenrechte darstellen können, wenn sie sich zusammentun, wie zum Beispiel gegen die Apartheid in Südafrika oder die Militärdiktatur in Brasilien.

Misstrauen gegen das Agieren von TNU ist weit verbreitet. Angesichts ihrer Größe und Macht fühlen sich viele Beschäftigte und Gewerkschafter\_innen hilflos. Doch das muss nicht so bleiben. Denn Gewerkschaften können eine andere Perspektive bieten, eine Perspektive des kollektiven, internationalen solidarischen Handelns. Die Herausforderungen sind zweifellos enorm und allein gültige Antworten sind nicht zu erwarten. Auch die richtige Kombination von organisatorischen Veränderungen, Ressourcen, Mitgliedermobilisierung, Kampagnenzielsetzungen und Zusammenarbeit in Netzwerken wird nicht ohne Weiteres herstellbar sein. Aber es ist machbar. Die Zeit ist reif für einen Wandel.



## Über den Autor

**Carsten Hübner** lebt und arbeitet als freier Journalist in Berlin. Seit mehreren Jahren ist er zudem als Medien- und Organisationsberater für deutsche und US-amerikanische Gewerkschaften tätig.

## Impressum

Friedrich-Ebert-Stiftung | Globale Politik und Entwicklung  
Hiroshimastr. 28 | 10785 Berlin | Deutschland

Verantwortlich:  
Mirko Herberg | Globales Gewerkschaftsprojekt

Tel.: +49-30-269-35-7458 | Fax: +49-30-269-35-9255  
[www.fes.de/gewerkschaften](http://www.fes.de/gewerkschaften)

Bestellungen/Kontakt:  
[Blanka.Balfer@fes.de](mailto:Blanka.Balfer@fes.de)

Eine gewerbliche Nutzung der von der Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) herausgegebenen Medien ist ohne schriftliche Zustimmung durch die FES nicht gestattet.

## Unser Selbstverständnis

Gewerkschaften, Betriebsräte und andere Formen der Interessenvertretung am Arbeitsplatz sind ein elementarer Ausdruck demokratischer Grundfreiheiten einer Gesellschaft. Sie geben einem relevanten Teil der Bevölkerung die Möglichkeit, ihre Interessen zu artikulieren und wirken so an der sozialen und gerechten Entwicklung von Gesellschaften mit.

Daher betrachtet die Friedrich-Ebert-Stiftung die Stärkung der Interessenvertretungen der abhängig Beschäftigten als einen integralen Bestandteil ihrer Bemühungen zur Förderung von sozialer Demokratie weltweit.

Die Friedrich-Ebert-Stiftung wirkt deswegen darauf hin, dass gewerkschaftliche Positionen in politische und wirtschaftliche Entscheidungsprozesse am Arbeitsplatz, auf nationaler Ebene, in regionalen Zusammenhängen sowie im internationalen Kontext einbezogen werden.

Gewerkschaften, Betriebsräte und andere Formen der Interessenvertretung am Arbeitsplatz können ihre Funktion jedoch nur dann erfolgreich wahrnehmen, wenn sie repräsentativ, demokratisch, autonom, kompetent und effizient sind. Gewerkschaftliche Organisationen in diesem Sinne zu fördern und zu beraten ist somit ein wichtiges Aufgabengebiet in der Arbeit der Friedrich-Ebert-Stiftung.

[www.fes.de/gewerkschaften](http://www.fes.de/gewerkschaften)



Die in dieser Publikation zum Ausdruck gebrachten Ansichten sind nicht notwendigerweise die der Friedrich-Ebert-Stiftung.

Diese Publikation wird auf Papier aus nachhaltiger Forstwirtschaft gedruckt.



ISBN  
978-3-95861-231-0