

### "United and Stronger Together" - Transnationale gewerkschaftliche Organisierung in multinationalen Konzernen am Beispiel der IG Metall-Netzwerkinitiative

Simon, Hendrik

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Verlag Barbara Budrich

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Simon, H. (2021). "United and Stronger Together" - Transnationale gewerkschaftliche Organisierung in multinationalen Konzernen am Beispiel der IG Metall-Netzwerkinitiative. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 28(2), 212-221. <https://doi.org/10.3224/indbez.v28i2.06>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more information see:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

# „United and Stronger Together“ – Transnationale gewerkschaftliche Organisierung in multinationalen Konzernen am Beispiel der IG Metall-Netzwerkinitiative\*

Hendrik Simon\*\*

**Zusammenfassung:** Während Unternehmen über nationale Grenzen hinweg in globalen Wertschöpfungsnetzwerken operieren, stehen transnationale gewerkschaftliche Organisierungsstrategien häufig noch am Anfang. Angesichts der Asymmetrie zwischen global entgrenzter Produktion und (vornehmlich) nationalstaatlich begrenzten Gewerkschaften mag dieser Befund kaum überraschen. Dennoch lassen sich in jüngerer Zeit innovative Ansätze der transnationalen gewerkschaftlichen Organisierung in globalen Wertschöpfungsnetzwerken identifizieren. Ein solcher Ansatz steht im Fokus des vorliegenden Beitrages: Die im Jahr 2012 ins Leben gerufene Internationale Netzwerkinitiative (NWI) der IG Metall zielt darauf ab, über Ländergrenzen hinweg eine intensivere Zusammenarbeit zwischen Gewerkschafter\*innen in einem internationalen Konzern zu unterstützen. Ausgehend von einem teilnehmend-beobachtenden Forschungsprojekt diskutiert der vorliegende Beitrag Herausforderungen und Chancen der NWI und verweist dabei auf einen Praxisfall in globalen Wertschöpfungsnetzwerken der Automobilbranche: der transnationalen gewerkschaftlichen Organisierung in der Lear Corporation, einem Tier-1-Supplier. Der Beitrag ist damit zugleich als Werkstattbericht über die laufende Forschung und als Einladung zum Diskurs zu verstehen.

**Schlagwörter:** Transnationale gewerkschaftliche Organisierung, Globale Wertschöpfungsnetzwerke, Internationale Netzwerkinitiative (NWI), IG Metall; NUMSA, Lear Corporation

## ‘United and stronger together’ – Transnational trade union organizing in multinational companies. The example of the IG-Metall Network Initiative

**Abstract:** While companies operate across national borders in global value networks, trade union strategies of organizing transnationally are often still in their early stages of development. In view of the asymmetry between global production beyond borders and trade unions operating (for the most part) within national borders, this finding may not come as a surprise. Nevertheless, more recently it has been possible to identify innovative transnational trade-union approaches to organizing global value networks. This paper focuses on such an approach: the International Network Initiative (NWI) of IG Metall, launched in 2012 with the aim of contributing to more intensive cooperation between trade unionists of an international company across national borders. The present article discusses the challenges facing and

\* Artikel eingegangen: 31.08.2020. Revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 31.03.2021

\*\* Dipl.-Pol. Hendrik Simon, M.A., TU Darmstadt, Dolivostraße 15, D-64293 Darmstadt, sowie Goethe Universität Frankfurt. E-Mail: [simon@ifs.tu-darmstadt.de](mailto:simon@ifs.tu-darmstadt.de)  
Ich danke Nora Lohmeyer, Carmen Ludwig, Kathrin Schäfers und Jörg Sydow für wertvolle Kommentare und Anregungen.

opportunities given to the NWI and refers to a scientifically documented practice case in the global automotive value networks: the transnational trade union organizing in Lear Corporation, a Tier 1 supplier. The contribution is also to be understood as a status report on ongoing research, and as an invitation to discourse.

**Keywords:** Transnational Trade Union Organizing, Global Value Networks, International Network Initiative, IG Metall, NUMSA; Lear Corporation. JEL: J47; J51; J5; J7; J8

## 1 Globale Wertschöpfungsnetzwerke als Herausforderung und Chance transnationaler Gewerkschaftspolitik – Eine dialektische Betrachtung

Für Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen geht die Herausbildung globaler Wertschöpfungsnetzwerke mit tiefgreifenden Herausforderungen einher: Denn mit der Organisation von Wertschöpfungsnetzwerken verbindet sich nicht nur eine weltweite „Fragmentierung der Fabrik“ (Durand, 2007), sondern auch eine „wettbewerbsgetriebene Landnahme“ (Dörre, 2019) durch transnational agierende Unternehmen. Dabei kommt es regelmäßig zu „interessenvertretungspolitischen Rückschritten“ (Kotthoff, 1998): „Deutsche Unternehmen, die zu Hause die Mitbestimmung respektieren, setzen bspw. in den USA alles daran, gewerkschaftliche Organisierung zu verhindern“, so Marika Varga (2019, S. 214f.), Gewerkschaftssekretärin im Funktionsbereich Transnationale Gewerkschaftspolitik beim Vorstand der IG Metall.

Aus gewerkschaftlicher Perspektive sind globale Wertschöpfungsnetzwerke entsprechend nicht nur problematisch, weil sie „globale Armutsketten“ (Selwyn, 2016) bzw. „Katalysatoren von Ungleichheit“ (Ludwig & Simon, 2019) sind.<sup>1</sup> Sie stellen zudem auch transnationale Handlungskompetenzen von Gewerkschaften auf die Probe. Gewerkschaftliche Strategien der transnationalen Organisierung entlang von Wertschöpfungsketten stehen allerdings meist noch am Anfang. Schließlich fokussieren sich Gewerkschaften in ihrem klassischen „Kerngeschäft“ der Mitgliederbetreuung und -gewinnung auf nationale Referenzrahmen und auf betriebliche Strukturen. Betriebs- und unternehmenspolitische Fragestellungen hingegen werden selten miteinander verzahnt (Varga, 2019, S. 214; s. u.). Zudem fehlen Gewerkschaften auf globaler, aber durchaus auch auf nationaler Ebene häufig Informationen darüber, wie Wertschöpfungsnetzwerke strukturiert sind und welche Betriebe miteinander in Zulieferbeziehungen stehen (Ludwig & Simon, 2019). Gewerkschaftliche Strukturen und Akteure – so könnte man pessimistisch schlussfolgern – sind auf die Ausdifferenzierung globaler Wertschöpfungsnetzwerke schlecht vorbereitet.

Diesem etwas voreiligen Schluss widersprechen allerdings jüngere gewerkschaftliche Ansätze der transnationalen Organisierung von Wertschöpfungsnetzwerken – in Deutschland und weltweit. Zunächst vorwiegend für Wertschöpfungsnetzwerke auf lokaler, regionaler und nationalstaatlicher Ebene initiiert (für Deutschland: Ludwig, 2014; für Südafrika: Monaisa, 2017), erkennen Gewerkschaften in der derzeitigen Restrukturierung der globalen Weltwirtschaft neben gravierenden Herausforderungen auch Chancen für die transnationale Or-

1 An diesem Argument setzen auch die Befürworter\*innen eines deutschen Lieferkettengesetzes an.

ganisierung von Beschäftigten (vgl. Ludwig & Simon, 2017a; Lohmeyer, Schüßler, & Helfen 2018). So können sie sich die Herausforderungen verschlankter Produktion in globalen Wertschöpfungsnetzwerke – gewissermaßen dialektisch – zu Nutze machen, um eigene „Machtressourcen“ (Schmalz & Dörre, 2014) für die Interessenvertretung von Beschäftigten in diesen Netzwerken zu entwickeln: Denn *grundsätzlich* sehen sich Beschäftigte jenseits von Ländergrenzen mit ähnlichen Herausforderungen und Problemlagen der Standortkonkurrenz, Flexibilisierung (Bieling, Dörre, Steinhilber, & Urban, 2001) und betrieblich-organisatorischer Ungewissheit (Crozier & Friedberg, 1979) konfrontiert.

So kann auf diesen Ähnlichkeiten und Analogien in der kollektiven Erfahrung von transnationaler, „inklusive[r] Solidarität“ (Zeuner, 2015), welche „die Pervertierung von ‚Solidarität‘ im Rahmen einer ausschließenden ‚nationalen Solidarität‘“ (Becker, Brinkmann, & Voswinkel, 2018, S. 389) zu überwinden sucht, weiter aufgebaut werden. Das zeigte sich deutlich in einem mittlerweile abgeschlossenen Forschungsprojekt zur transnationalen gewerkschaftlichen Organisation entlang der Automobil-Wertschöpfungskette in Kooperation zwischen der IG Metall und der mehr als 300.000 Mitglieder starken südafrikanischen National Union of Metalworkers of South Africa (NUMSA) (Ludwig & Simon, 2017a, 2017b, 2019).

Trotz der Zunahme von materiellen und normativen Ungleichheiten in Wertschöpfungsnetzwerken lassen sich also zugleich Anknüpfungspunkte für eine gewisse Annäherung der Problempereptionen in differenten nationalen, regionalen und lokalen Kontexten der Wertschöpfungsnetzwerke empirisch nachweisen. Hinzu kommen Potenziale der Interessendurchsetzung durch direkte Druckentfaltung, die mit der hohen Störanfälligkeit schlanker, notwendig im Netzwerk organisierter *Just-in-Time*-Produktionen einhergeht: Letztere können schließlich durch gezielte Streiks an strategischen Schnittstellen zum Erliegen gebracht werden (Bieler, Erne, Golden, Helle, Kjeldstadli, Matos, & Stan, 2015; s. u.). Wie sich hier nur andeuten lässt, bestehen durchaus materielle und normative Potenziale für eine effektive transnationale gewerkschaftliche Organisation globaler Wertschöpfungsnetzwerke. Ein solcher Ansatz soll im weiteren Fokus des vorliegenden Beitrages anhand eines wissenschaftlich begleiteten Praxisfalls exemplarisch vorgestellt werden: die *Internationale Netzwerkinitiative (NWI)* der IG Metall.

## 2 „Transnationale Strategien zur Stärkung gewerkschaftlicher Macht“<sup>2</sup> – Das Beispiel der IG Metall-Netzwerkinitiative (NWI)

Die im Jahr 2012 ins Leben gerufene NWI ist Bestandteil einer strategischen Neuausrichtung der transnationalen Gewerkschaftsarbeit der IG Metall und zielt darauf ab, eine intensivere und dauerhafte Zusammenarbeit zwischen betrieblichen Interessenvertretungen in einem internationalen Konzern über Ländergrenzen hinweg zu organisieren (vgl. IG Metall, 2016; Varga, 2019). Seit 2012 sind in 15 Unternehmen Vernetzungsprojekte unterstützt worden, davon die Hälfte in Projekten, die über mehrere Jahre liefen bzw. noch laufen.

2 Mission Statement zur Konferenz „United and Stronger Together“ im IG Metall Bildungszentrum Berlin, 9.–11. März 2020.

Die NWI zeichnet dabei die Verbindung von betriebs- und unternehmenspolitischen Fragestellungen durch die transnationale und „unternehmensbezogene Vernetzung der Arbeitnehmervertretungen entlang betrieblicher Themen wie Vertrauensleutearbeit, Arbeitszeitregelungen oder Entgeltsysteme“ aus, so Varga (2019, S. 213). Das Besondere des Ansatzes besteht also darin, dass die betrieblichen Interessenvertretungen in Wertschöpfungsnetzwerken durch transnationale gewerkschaftliche Netzwerke im Konzern ihrerseits vernetzt werden und die Kooperation zugleich an der gewerkschaftlichen Basis verankert wird. Dementsprechend argumentiert Jochen Schroth, Ressortleiter Globalisierungspolitik im Vorstand der IG Metall,

„dass wir als IG Metall in einem stärkeren Maße betriebs- und unternehmenspolitische Fragestellungen verknüpfen und miteinander verzahnen müssen – national und transnational. [...] [Wir müssen, Anm. d. Verf.] zur Kenntnis nehmen [...], dass Unternehmensstrategien und Entscheidungen, die massive Auswirkungen auf die Lebens- und Arbeitsverhältnisse unserer Kolleginnen und Kollegen im Lokalen haben, in den Konzernzentralen gefällt werden, während unsere betrieblichen Strukturen oder Gewerkschaftsstrukturen sehr stark national ausgerichtet sind.“ (JS 1)

Im Rahmen der NWI werden Länder übergreifend auch gezielt betriebliche Interessenvertretungen jener Konzernstandorte miteinander vernetzt, die direkt oder jedenfalls potenziell miteinander um Aufträge des jeweiligen Unternehmens konkurrieren, um so „transnational echte Gegenmacht aufzubauen und Strategien der Konzernzentralen zu durchkreuzen“, so Varga (2019, S. 213). So soll der globale Unterbietungswettbewerb zwischen den Standorten und die damit einhergehende Fragmentierung der gewerkschaftlichen Interessendurchsetzung durch direkte Kommunikation zwischen den Akteuren verhindert oder jedenfalls abgemildert werden. „Gerade die Transformation und Digitalisierung der (Automobil-) Industrie verstärken diesen Bedarf.“, so Varga (MV 1): „Nur aktiver Schulterschluss hilft, Konkurrenzen zu überwinden.“

Die primären Akteure in NWI-Projekten sind die betrieblichen Interessenvertretungen in den verschiedenen Konzernstandorten (Betriebsräte, *Shop Stewards*, betriebliche Gewerkschafter\*innen). Sie sind im Wesentlichen für die Initiierung, Ausgestaltung und Verstetigung ihres NWI-Projektes und für die Formulierung klarer Zielsetzungen verantwortlich. Dabei werden sie durch hauptamtliche politische Sekretär\*innen der beim Vorstand der IG Metall angesiedelten NWI sowie durch das jeweilige Äquivalent ausländischer Partnergewerkschaften finanziell, inhaltlich und administrativ unterstützt. In einigen NWI-Projekten wird zudem auf Kooperationen mit politischen Stiftungen (FES), globalen Gewerkschaftsföderationen (IndustriALL) sowie gewerkschaftsnaher Forschung (vgl. Ludwig & Simon, 2019) zurückgegriffen, um bestehende Expertise und gewerkschaftliche Netzwerke vor Ort zu nutzen.

Anders als klassische Solidaritätsarbeit mit oftmals einseitigen Hilfsangeboten ist die NWI daher auf beiderseitige Interessen der jeweiligen inner- und überbetrieblichen Arbeitnehmervertretungen ausgerichtet. Dazu soll die Kooperation auf Augenhöhe und reziprok gestaltet werden. Die Reziprozität und die eigenen Interessen an der transnationalen Kooperation steht auch im Fokus der innergewerkschaftlichen Kommunikation: So argumentiert etwa die IG Metall ihren Mitgliedern gegenüber, dass erst durch die Stärkung von weltweiten Arbeitsstandards durch transnationale Kooperationen „Gute Arbeit“ in Deutschland gesichert werden könne (IG Metall, 2016). Dahinter steht mitunter die Überlegung, skeptische Mitglieder oder gar Gewerkschaftssekretär\*innen von der strategischen Sinnhaftigkeit transna-

tionaler Vernetzungsstrategien zu überzeugen. „Einfluss- und Mitgliederlogik“ (Schmitter & Streeck, 1981) mögen hier also als (vermeintlicher) Widerspruch wahrgenommen werden.

Angesichts der angestrebten beiderseitigen Unterstützung wird ein NWI-Projekt im Idealfall also von zwei annähernd gleich starken Gewerkschaften getragen – auch wenn die IG Metall angesichts ihrer im weltweiten Vergleich besonders hohen Organisationsgrade, Mitgliederzahlen und, damit eng verbunden, zur Verfügung stehender Finanzmittel auch in NWI-Projekten zuweilen Unterstützung beim Aufbau gewerkschaftlicher Organisationsmacht im Ausland leistet. Zugleich stellt die NWI aber eine eindeutige Verbreiterung transnationaler Arbeit über die Gewerkschaftszentralen hinaus dar, die ein einseitiges Engagement verhindern soll: So werden NWI-Projekte gewerkschaftsintern evaluiert. Verlängerungen (und ihre Finanzierung) müssen beantragt werden.

NWI sind also organisatorisch und inhaltlich ausgesprochen voraussetzungs- und anspruchsvoll. Sie stehen und fallen mit dem Durchhaltevermögen der betrieblichen Akteure. Entsprechend, so Marika Varga (2019, S. 218), „braucht [transnationale Arbeit] mehr zeitliche und finanzielle Ressourcen, weil wir es mit verschiedenen Sprachen, industriellen Beziehungen und Arbeits- und Denkweisen zu tun haben.“ Dass sie aber im Erfolgsfall durchaus vielversprechende Ansätze zum Aufbau transnationaler Gewerkschaftsmacht auch in globalen Wertschöpfungsnetzwerken darstellen, zeigt das folgende NWI-Projekt zur transnationalen gewerkschaftlichen Organisation in der *Lear Corporation* in Europa und Afrika, das derzeit teilnehmend-beobachtend wissenschaftlich begleitet wird.<sup>3</sup>

### 3 „Fair bei Lear“<sup>4</sup> – Aufbau eines europäisch-afrikanischen Netzwerks

Die US-amerikanische *Lear Corporation* gehört mit 169.000 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von 21 Milliarden US-Dollar (2018) zu den weltweit größten Automobilzulieferern. Die Unternehmensstrategie wird im Firmensitz in Southfield, Michigan, vorgegeben und erfolgt im Sinne der in diesem Sonderheft mehrfach beschriebenen Strategien der wettbewerbsgetriebenen Produktion in globalen Wertschöpfungsnetzwerken (siehe dazu Lohmeyer & Sydow, 2021). Dafür setzt auch *Lear* eigene Betriebe weltweit zueinander in Konkurrenz und nimmt dabei prekäre Arbeitsbedingungen zugunsten einer angestrebten „Effizienzsteigerung“ in Kauf. „Prekäre Beschäftigungsverhältnisse stellen ein [...] Hauptproblem der Beschäftigten bei Lear in Südafrika dar“, erläutert Elijah Chiwota (2019), Gewerkschafter im Johannesburger Büro von IndustriALL Global Union. Damit übereinstimmend berichtet Jochen Schroth, neben seiner Funktion als Ressortleiter für Globalisierungspolitik auch Unternehmensbeauftragter für *Lear* beim IG Metall-Vorstand, von einem Vorfall an einem südafrikanischen *Lear*-Standort im Jahr 2018:

„Das nimmt zum Teil geradezu perverse Züge an, anders kann man das nicht bezeichnen: In East London [Stadt an der Ostküste Südafrikas, Anm. d. Verf.] haben die Beschäftigten seit Jahren undichte Dächer, sind massiven Repressalien, Verstößen im Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie der Nichteinhaltung von entsprechenden Standards ausgesetzt, es fehlen öffentliche Transportsysteme, und es liegen [massive] Lohnungleichheiten vor. Verändert worden ist von Lear

3 Es schließt an ein Projekt zur gewerkschaftlichen Organisation entlang von Wertschöpfungsketten an. Neben dem Autor waren federführend Michael Knoche (IG Metall), Carmen Ludwig (Uni Gießen), Melanie Roy und Sharon Nembaleni (beide NUMSA) beteiligt, vgl. auch Ludwig & Simon, 2019.

4 Titel von IG Metall-Informationsmaterial für Beschäftigte der Lear Corporation GmbH.

trotz massiver Kritik der Beschäftigten bislang nichts. Letztes Jahr ist es schließlich zu wilden Streikmaßnahmen gekommen, in denen Kolleg\*innen nochmals gegen die konkreten Missstände und die Untätigkeit Lears protestiert haben. Das Unternehmen hat auf diese berechtigten Proteste reagiert, indem der Werksleiter zunächst die Polizei gerufen hat, die dann, weil es sich ja um wilde Streikmaßnahmen gehandelt hat, den Weg mit Gummigeschossen freigeschossen hat. Anschließend wurden zweihundert Kolleg\*innen entlassen und durch Leiharbeiter\*innen ersetzt. Um Letztere einzulernen, wurden deutsche Streikbrecher\*innen nach Südafrika eingeflogen. So ein Flug kostet ein Vielfaches dessen, was die Kolleg\*innen dort im Monat verdienen. Aber man fliegt da lieber zehn Leute ein, statt mit einem Bruchteil dieses Geldes dafür zu sorgen, dass die konkreten Arbeitsbedingungen im Werk selbst verbessert werden. Das macht das Unternehmen immer nur dann, wenn man sie dazu zwingt. So funktioniert dann letztlich Kapitalismus, wenn man so will, in Reinform.“ (JS 1)

Angesichts dieser mitunter fehlenden Bereitschaft des Unternehmens, die Arbeitsbedingungen an ihren südafrikanischen Standorten zu verbessern, wurde im Jahr 2017 eine NWI zur transnationalen gewerkschaftlichen Organisierung in der *Lear Corporation* initiiert, die sich derzeit auf Europa und Afrika konzentriert. Dabei konnte an gemeinsame „Erfahrungen, Lernprozesse, Kommunikation und Vertrauen“ (Zeuner, 2015, S. 59) angeknüpft werden: So hatten deutsche Lear-Betriebsräte und südafrikanische *Lear-Shop Stewards* an einem von IG Metall und NUMSA veranstalteten Workshops zur Organisierung der Wertschöpfungsnetzwerke von VW und Daimler in Port Elizabeth (Südafrika) im Mai 2017 teilgenommen (Ludwig & Simon, 2017a; Ludwig & Simon, 2017b; Ludwig & Simon, 2019). Ein federführendes Projektmitglied des *Lear-NWI-Projekts*, Gesamtbetriebsratsvorsitzender und Mitglied des Europäischen Betriebsrats (EBR) von *Lear*, Holger Zwick, erinnert sich:

„Der Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen in Südafrika gab uns die Möglichkeit, nicht abstrakt über Probleme in der Branche zu sprechen, sondern sehr spezifisch über die Probleme im Unternehmen. Ein weiterer positiver Aspekt ist die Möglichkeit, sich intensiv kennenzulernen, dadurch wächst Vertrauen. Das gewonnene Vertrauen ist die Basis und unserer Meinung nach das Erfolgsgeheimnis guter Zusammenarbeit und förderlich für einen gemeinsamen Austausch in beide Richtungen.“ (HZ 1)

Zwick ergänzt mit Blick auf die Arbeitsbedingungen der südafrikanischen Kolleg\*innen:

„Der Austausch hat unseren Blick geschärft für die Bedingungen unserer Kolleg\*innen vor Ort. Regelungen, die in Deutschland erzwingbar sind oder selbstverständlich erscheinen, sind in Südafrika nicht vorhanden, arrogantes Auftreten des Managements ist an der Tagesordnung. Es ist eine komplett andere Welt – im gleichen Unternehmen mit dem gleichen Management.“ (HZ 1)

Mittlerweile konnte die transnationale gewerkschaftliche Organisierung in der *Lear Corporation* verstetigt werden: Ein erstes Ziel war es dabei, einen direkten und transparenten Informationsfluss zwischen den gewerkschaftlichen Interessenvertretungen an den deutschen und südafrikanischen Standorten durch den Austausch auf regelmäßigen Workshops sowie (auch angesichts der 2019/20 ausgebrochenen Corona-Pandemie) vornehmlich digitaler Kommunikation über Ländergrenzen hinweg zu organisieren. Jochen Schroth dazu:

„Das Kernanliegen ist es [...], dass wir informieren und beteiligen, das macht das Unternehmen nämlich ohne uns garantiert nicht. [...] Das ist zunächst wichtig für den Informationsaustausch und die Herstellung der häufig fehlenden Transparenz der Unternehmensstrategie. So können etwa deutsche Kolleg\*innen den südafrikanischen Kolleg\*innen auf kurzen Dienstweg Informationen mitgeben oder andersherum.“ (JS 1)

Und Schroth schlussfolgert:

„Wir brauchen also eine vernetzte Mitbestimmungskette, die sich von den Vertrauensleuten und Betriebsräten im lokalen Betrieb über den Gesamt- und Konzernbetriebsrat und unsere Arbeitnehmerinnenvertreter\*innen im Aufsichtsrat bis zu den Mitbestimmungsmöglichkeiten auf europäischer Ebene, im Europäischen Betriebsrat, spannen lässt und mit der wir unternehmensstrategische Fragestellungen und deren Auswirkung auf einzelne Länder vernetzt

erörtern können. Mit anderen Worten: Es bedarf lokaler und transnationaler gewerkschaftspolitischer Gegenstrategien, um globalen Unternehmensstrategien, mit denen wir konfrontiert werden, entgegenzutreten zu können. Dafür ist die internationale Netzwerkinitiative der IG Metall eine wichtige Basis. [...] Kurzum: Es geht darum, möglichst alle Kolleg\*innen des Lear-Konzerns mit den Auswirkungen von veränderten Wertschöpfungsketten, -produkten, -prozessen vertraut zu machen, die Kommunikation zwischen den Beschäftigten der Standorte zu forcieren und die solidarische Kooperation zu stärken. Wenn wir wissen, wie Kapitalismus bei Lear funktioniert, ist es wichtig, dass wir über unsere Vernetzungsstrukturen für Transparenz, Austausch und auch gegenseitiges Vertrauen auf der Gewerkschaftsebene sorgen.“ (JS 1)

Als Teil dieser gewerkschaftspolitischen Gegenstrategie der Herausbildung einer „Mitbestimmungskette“ (JS 1) – bzw. eines Mitbestimmungsnetzwerks – hat die *Lear-NWI* mittlerweile auch einen südafrikanischen NUMSA-Kollegen zu den Sitzungen des Europäischen Betriebsrates (EBR) eingeladen, um dort gemeinsam über die Unternehmensstrategien von *Lear* zu sprechen. Das konkrete Ziel dabei sei es, so Schroth, die Geschäftsordnung des EBRs dahingehend zu verändern, dass Kolleg\*innen aus europäischen Nicht-EU-Staaten und aus Afrika künftig ein volles Mandat erhalten (JS 1). Rechtlich betrachtet ist das möglich, weil die europäischen und afrikanischen Standorte mit ihren etwa 60.000 Beschäftigten (davon ca. 45.000 in Europa und ca. 16.000 in Afrika) eine gemeinsame Organisationseinheit im Unternehmen bilden. Für das Management allerdings stellte die Einladung eines afrikanischen Kollegen eine Provokation dar. So berichtet Schroth vom Widerstand des Managements, aber auch von transnationaler Solidarisierung unter *Lear*-Beschäftigten:

„Auf der letzten EBR-Sitzung Mitte Mai 2019 in Valls/Spanien waren zwei gewählte *Lear*-Arbeitnehmervertreter aus Südafrika und Serbien von uns eingeladen worden, um mehr über die Arbeitsbedingungen bei *Lear* in den jeweiligen Ländern zu erfahren. Das *Lear*-Management forderte die Mitglieder des Europäischen Betriebsrats auf, diese Arbeitnehmervertreter vom Austausch mit dem Management auszuschließen. Der Europäische Betriebsrat lehnte dies einstimmig ab, woraufhin das Management die Sitzung ohne Bericht verließ. Der einstimmige Beschluss im EBR war für mich ein großartiges Zeichen der transnationalen Solidarität, dass wir nicht bereit sind, uns auseinanderdividieren zu lassen. Mehr noch: Ein deutscher Standort lehnte in Folge des Auftretens des Managements in der EBR-Sitzung einen Antrag auf Mehrarbeit über Pfingsten ab. Beides zeigt: Die Beschäftigten von *Lear* lassen sich nicht gegeneinander ausspielen. Das *Lear* Management wirbt weltweit mit dem Slogan *‘Working together, winning together as ONE Lear’*. Die Arbeitnehmervertreter im EBR zeigen auf, was das heißt.“ (JS 1)

Neben einer Verstärkung der transnationalen Kommunikation über Unternehmensstrategien und einer Änderung der EBR-Geschäftsordnung wollen die Mitglieder der *Lear-NWI* zudem zukünftig mit dem Management unter Verweis auf den *Code of Conduct* des Unternehmens in Verhandlungen um eine globale Rahmenvereinbarung mit Mindestarbeitsbedingungen eintreten. Außerdem sollen auch Beschäftigte aus anderen afrikanischen Ländern, insbesondere aus Marokko, wo die meisten afrikanischen *Lear*-Beschäftigten arbeiten, in die transnationale Organisation eingebunden werden.

Mit Blick auf Marokko steht die *Lear-NWI* allerdings vor noch größeren Herausforderungen als in Südafrika, weil keine vergleichbar starken Gewerkschaften wie die südafrikanische NUMSA existieren. Ein marokkanischer Gewerkschafter berichtet im Gespräch von prekären Arbeits- und Lebenssituationen der Beschäftigten, die sich unter Corona-Bedingungen noch verschärfe, und der mangelnden Bereitschaft der marokkanischen Politik, Recht von Arbeitnehmer\*innen effektiv zu schützen (CG 1). Das liegt nicht zuletzt an der Ansiedlung vieler multinationaler Unternehmen in Sonderwirtschaftszonen in Marokko, so Claudia Rahman, Gewerkschaftssekretärin im IG Metall-Funktionsbereich Transnationale Gewerkschaftspolitik:

„Mit solchen Zonen hoffen Regierungen mit diversen Anreizen ausländische Direktinvestitionen anzuziehen. Häufig gibt es eine kostenlose Bereitstellung von Infrastruktur, fünf- bis zehnjährige Steuerfreiheit, eingeschränkte Gewerkschaftsrechte und niedrige Umwelt- und Sozialstandards. In diesen Zonen entstehen zwar Jobs, aber häufig entsprechen diese nicht den Standards menschenwürdiger Arbeit – auch nicht in Marokko. [...] Das würden wir in Marokko gerne ändern, damit auch dort die Arbeitnehmer\*innen eine genuine Vertretung haben, die gemeinsam mit ihnen für bessere Arbeitsbedingungen eintritt. Dabei helfen würde uns auch ein deutsches oder europäisches Lieferkettengesetz, das zurzeit diskutiert wird. Es würde gesetzliche Regelungen für den Schutz der Menschenrechte entlang der gesamten Wertschöpfungskette größerer Unternehmen schaffen, die bei Nichtbeachtung mit Sanktionen bzw. Strafen geahndet werden. [...] Die aktuelle Corona-Pandemie macht die sozialen Verwerfungen innerhalb von Ländern und zwischen Nationen, die die Globalisierung mit ihrem aktuellen Wirtschaftsmodell geschaffen hat, noch deutlicher. Es ist Zeit, umzudenken. Wir brauchen bessere, nicht immer billigere Arbeit.“ (CR 1)

Gewerkschaftlich betrachtet ist Marokko also schon „eine andere Nummer als Südafrika“, sagt auch Zwick (HZ 2). Und Schroth ergänzt:

„[Uns] ist [...] mitgeteilt worden, dass Beschäftigte eines anderen Automobilzulieferers, die an einem gewerkschaftlichen Workshop im letzten Jahr in Marokko teilgenommen haben, anschließend vom Unternehmen gekündigt wurden. Und das geht noch weiter. Von unseren Gewerkschaftskolleg\*innen in Marokko wissen wir: Es gibt schwarze Listen, auf denen Beschäftigte landen, die sich gewerkschaftlich engagieren. So soll verhindert werden, dass sie in einem anderen Industriebetrieb wieder Arbeit finden.“ (JS 1)

Trotzdem äußern sich die Gewerkschafter\*innen auch mit Blick auf Marokko optimistisch. „Umso wichtiger ist unser Handeln“, sagt Schroth. „Weil wir so etwas aufzeigen. Wir schauen hin. Wir kümmern uns und versuchen durch transnationale Solidarität zu unterstützen.“ (JS 1)

Dass dieses Handeln auch unter Corona-Bedingungen fortgesetzt wird, unterstreicht ein *Regional Partnership Meeting* des Lear-EBR Ende 2020: Erstmals sind Arbeitnehmervertreter\*innen aller Länder der Lear-Organisationseinheit Europa/Afrika zusammengekommen, um sich über die aktuelle Situation der einzelnen Standorte auszutauschen und die Vernetzung über Ländergrenzen hinweg zu verstetigen.

#### 4 Fazit: Transnationale gewerkschaftliche Organisierung globaler Wertschöpfungsnetzwerke als heuristischer Prozess

Wie das wissenschaftlich begleitete NWI-Projekt der IG Metall und ihrer Partnergewerkschaften aufzeigt, ist eine transnationale gewerkschaftliche Organisierung in globalen Wertschöpfungsnetzwerken voraussetzungsreich, aber prinzipiell – auch gegen den aktiven Widerstand des Managements – möglich. Multinationale Unternehmen, auch und gerade *Tier-1-Supplier* wie Lear, bieten in diesen Netzwerken dafür einen wichtigen Ankerpunkt. Dabei bedarf es neben finanziellen und zeitlichen Ressourcen sowie der Offenheit und Sensibilität der beteiligten Akteure für zunächst fremde industrielle Beziehungen und gewerkschaftliche Kulturen vor allem der Geduld und Durchhaltefähigkeit aller Beteiligten: Transnationale Gewerkschaftskooperationen sind von Fortschritten, aber auch von Rückschlägen geprägt. Bewährt hat sich damit aber auch der Ansatz der NWI, gemeinsam mit den betrieblichen Akteuren über Ländergrenzen hinweg konkrete Etappenziele zu formulieren, um so Erfolge und Herausforderungen evaluieren zu können. Transnationale gewerkschaftliche Organisierung globaler Wertschöpfungsnetzwerke lässt sich damit als heuristischer Prozess begreifen, der vor allem vom individuellen Engagement seiner Akteure lebt.

## Literatur

- Becker, K., Brinkmann, U., & Voswinkel, S. (2018). Editorial. *Industrielle Beziehungen*, 25(4), 393–399. <https://doi.org/10.3224/indbez.v25i4.01>
- Bieler, A., Erne, R., Golden, D., Helle, I., Kjeldstadli, K., Matos, T., & Stan, S. (Hrsg.). (2015). *Labour and transnational action in times of crisis*. London, New York: Rowman & Littlefield Publishers. <https://doi.org/10.1177/1024258915573177b>
- Bieling, H.-J., Dörre, K., Steinhilber, J., & Urban, H.-J. (Hrsg.). (2001). *Flexibler Kapitalismus, Analysen – Kritik – Politische Praxis*. Hamburg: VSA.
- Chiwota, E. (2019). Ein Arbeitskampf ist kein Spaziergang. Zur Gründung eines afrikanisch-europäischen Netzwerkes bei der Lear Corporation. In C. Ludwig, H. Simon, & A. Wagner (Hrsg.), *Entgrenzte Arbeit, (un-)begrenzte Solidarität? Bedingungen und Strategien gewerkschaftlichen Handelns im flexiblen Kapitalismus* (S. 218–222), Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1979). *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*. Königstein/Ts.: Athenäum.
- Dörre, K. (2019). Kapitalistische Landnahme. Globaler Expansionismus oder Demokratie. In M. Lotz, & K. Pohl (Hrsg.), *Gesellschaft im Wandel. Neue Aufgaben für die politische Bildung und ihre Didaktik* (S. 21–36). Frankfurt am Main: Wochenschau Verlag.
- Durand, J.-P. (2007). *Invisible chain. Constraints and opportunities in the new world of employment*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- IG Metall (2016). Auf gute Zusammenarbeit – weltweit! Die internationale Netzwerkinitiative der IG Metall. Frankfurt am Main: IG Metall.
- Kotthoff, H. (1998). Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte. *Industrielle Beziehungen*, 5(1), 76–100.
- Lohmeyer, N., Schüßler, E., & Helfen, M. (2018). Can solidarity be organized ‘from below’ in global supply chains? The case of ExChains. *Industrielle Beziehungen*, 25(4), 400–424. <https://doi.org/10.3224/indbez.v25i4.02>
- Lohmeyer, N., & Sydow, J. (2021). Interessenvertretung in (globalen) Wertschöpfungsnetzwerken. *Industrielle Beziehungen*, 28(2), 103–119.
- Ludwig, C. (2014). Organising along the value chain: The strategy of IG Metall in Germany. *South African Labour Bulletin*, 37(5), 32–34.
- Ludwig, C., & Simon, H. (2019). Solidarität statt Standortkonkurrenz. Transnationale Gewerkschaftspolitik entlang der Automobil-Wertschöpfungskette. In C. Ludwig, H. Simon, & A. Wagner (Hrsg.), *Entgrenzte Arbeit, (un-)begrenzte Solidarität? Bedingungen und Strategien gewerkschaftlichen Handelns im flexiblen Kapitalismus* (S. 197–211), Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Ludwig, C., & Simon, H. (2017a). Building Transnational Solidarity along Global Value Chains. Forschungsbericht in Kooperation mit dem IG Metall Vorstand und der National Union of Metalworkers of South Africa (NUMSA), Juni 2017.
- Ludwig, C., & Simon, H. (2017b). Gewerkschaftliche Erschließung entlang globaler Wertschöpfungsketten. Umriss eines deutsch-südafrikanischen Forschungsprojekts. *Soziopolis: Gesellschaft beobachten* (Projekt des Monats, 14. Juli 2017). Abgerufen von <https://www.sozio-polis.de/verste-hen/was-tut-die-wissenschaft/artikel/gewerkschaftliche-erschliessung-entlang-globaler-wertschöpfungsketten/>
- Monaisa, C. (2017). Towards A Powerful Value Chains Trade Union: Towards A Powerful Value Chains Trade Union: South African NUMSA’s Expanded Scope. Abgerufen von <http://library.fes.de/pdf-files/iez/14218.pdf>
- Schmalz, S., & Dörre, K. (2014). Der Machtressourcenansatz: Ein Instrument zur Analyse gewerkschaftlichen Handlungsvermögens. *Industrielle Beziehungen*, 21(3), 217–237.
- Schmitter, P. C., & Streeck, W. (1981). The Organization of Business Interests: A Research Design to Study the Associative Action of Business in the Advanced Industrial Societies of Western Europe.

*Discussion Papers IIMV/Arbeitsmarktpolitik – IIM/Labour Market Policy*, Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin.

Selwyn, B. (2016). Global Value Chains or Global Poverty Chains? A New Research Agenda, *CGPE Working Paper No. 10*.

Varga, M. (2019). Vorwärts, aber gemeinsam: Transnationale Gewerkschaftspolitik der IG Metall heute. In C. Ludwig, H. Simon, & A. Wagner (Hrsg.), *Entgrenzte Arbeit, (un-) begrenzte Solidarität? Bedingungen und Strategien gewerkschaftlichen Handelns im flexiblen Kapitalismus* (S. 213–217), Münster: Westfälisches Dampfboot.

Zeuner, B. (2015). Akteure internationaler Solidarität: Gewerkschaften, NGOs und ihre Schwierigkeiten bei der Herstellung gelebter Solidarität. In S. Bormann, J. Jungehülsing, S. Bian, M. Hartung, & F. Schubert (Hrsg.), *Last Call for Solidarity. Perspektiven grenzüberschreitenden Handelns von Gewerkschaften* (S. 54–69), Hamburg: VSA.