

## Ukrainische Gewerkschaften in ausländischen Unternehmen: Arcelor Mittal und Lactalis

Volynets, Lyudmyla

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Volynets, L. (2008). Ukrainische Gewerkschaften in ausländischen Unternehmen: Arcelor Mittal und Lactalis. *Ukraine-Analysen*, 47, 13-16. <https://doi.org/10.31205/UA.047.02>

### Nutzungsbedingungen:

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

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

### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

## Fallstudie

# Ukrainische Gewerkschaften in ausländischen Unternehmen: Arcelor Mittal und Lactalis

Von Lyudmyla Volynets, Berlin

Im Folgenden stelle ich die Ergebnisse meiner Interviews mit Gewerkschaftsvertretern verschiedener Ebenen vor. Arcelor Mittal und Lactalis sind führende Unternehmen auf dem ukrainischen Markt und zudem für ein konfliktreiches Verhältnis zu ihren Angestellten bekannt.

## »Positive Destruktion« und die Wiederbelebung der Gewerkschaft bei Lactalis

Im Zuge einer kompletten Modernisierung des Werks und einer Restrukturierung der Arbeit wurden bei Lactalis sämtliche Freizeit- und Erholungsangebote abgeschafft. Dieser Umstand sowie der fortschreitende Bedeutungsverlust der Gewerkschaft führten zu einem stetigen Rückgang ihrer Mitgliederzahlen und zur Auflösung der Gewerkschaft im Jahr 2003. Die Arbeiter gaben die kollektive Vertretung ihrer Interessen nicht auf, obwohl das neu eingestellte ukrainische Management Druck in dieser Hinsicht auf sie ausübte. Die Androhung von Streiks, die für das Lebensmittelunternehmen empfindliche finanzielle Verluste bedeutet hätten, führte zu Beginn des Jahres 2006 schließlich zur Gründung einer neuen Gewerkschaft.

Interessanterweise zollte die französische Unternehmensleitung der Frage, ob eine Gewerkschaft existiert oder nicht, so lange keine Aufmerksamkeit, bis die Gewerkschaft an Stärke gewann; zu diesem Zeitpunkt wurde die ukrainische Managementebene eingeschaltet. Ein Spezifikum postsowjetischer Länder ist der direkte Zusammenhang von Jobsicherheit und Gewerkschaftsmitgliedschaft: Wer unabhängigen oder neuen Gewerkschaften beitrifft, wird im Zweifelsfall als erstes entlassen.

Der erste Konfliktfall betraf Tarifverhandlungen und wurde über die nationale Schlichtungskommissionen ausgetragen, bei der ein Tarifstreit gemeldet und ein Jahr später auch geschlichtet wurde. Tarifverhandlungen fanden in der Folgezeit häufiger statt und gewerkschaftliche Forderungen – beispielsweise nach gesetzlich festgelegten Garantien, Lohnstrukturen, einem Prämiensystem und Bonusleistungen – setzten sich zunehmend durch. Im Laufe der Verhandlungen erreichten die Arbeiter eine allgemeine Lohnerhöhung sowie Zusatzzahlungen und Prämien, so dass sich insgesamt eine leichte reale Lohnerhöhung ergab. Obwohl Lactalis keiner Arbeitgebervereinigung angehörte (und damit nicht Teil des Branchentarifvertrags

ist) lagen die ausgehandelten Prämien etwas über denen des Branchentarifvertrags und übersteigen die im ukrainischen Gesetz festgeschriebene Höhe. Der bislang übliche formale Verhandlungsprozess war über Bord geworfen worden und die Bestimmtheit der gewerkschaftlichen Forderungen sowie die konsequente Durchsetzung und Überwachung der Gesetze zeigen an, dass die traditionelle paternalistische Erwartungshaltung gegenüber dem Staat im Rückzug begriffen ist. Andere Traditionen wie die Organisation von Freizeit- und Ferienangeboten werden dagegen aufrechterhalten. Diese werden als »normale« Leistungen der Gewerkschaften angesehen, um die sich sogar unabhängige Gewerkschaften bemühen, da ihre Attraktivität bei den Mitgliedern ohne eine entsprechende Angebotspalette sinkt und sie als schwach gelten.

Zahlreichen Gewerkschaftsvertretern zufolge ist der Umgang mit ausländischen Eigentümern oder Managern einfacher als mit ukrainischen. Obwohl ihre Art der Arbeitsorganisation kritisiert wird, haben sie einen besseren Ruf, da sie in ihren Angestellten gleichwertige Partner sehen und sie auch entsprechend behandeln. Die Schaffung eines Arbeitsausschusses bei Lactalis Mykolaiv – als Reaktion auf die Wiederbelebung gewerkschaftlicher Aktivitäten und eine aggressive Anti-Gewerkschaftspropaganda – war den Gewerkschaften eine zusätzliche Motivation. Die »Rivalität« zwischen den Gewerkschaften wird also zum Ansporn, eine aktivere Politik zu betreiben.

Die ständige Beschäftigung der Gewerkschaft mit ihren (aktiven und erloschenen) Mitgliedschaften ist ein Novum. Ihre mitgliederzentrierte Struktur zeichnet sich dadurch aus, dass die Führung gegenüber den Mitgliedern in hohem Maße zur Rechenschaft verpflichtet ist. Seit 2006 veranlassten die Mitglieder die Auswechslung von drei Vorsitzenden, die ihren Erwartungen nicht gerecht geworden waren. Obwohl das einen Fortschritt im Sinne einer Modernisierung der Gewerkschaft anzeigt, leidet die Gewerkschaft an den üblichen Problemen. Die Arbeiter geben ihre Anspruchshaltung gegenüber der Gewerkschaft nur zögernd auf und häu-

fig fehlt es ihnen an Erfahrung mit der Vertretung von Interessen und auch an Bewusstsein dafür. Was die Effizienz und den Erfolg kollektiver Organisation angeht, macht sich daher Desillusionierung breit, die mit einem Legitimitätsverlust nicht nur der Gewerkschaften, sondern kollektiver Interessensvertretung im Allgemeinen einhergeht. Angesichts der in Transformationsgesellschaften verbreiteten Skepsis, die jeglicher Teilnahme in Organisationen entgegengebracht wird, der erlernten Hilflosigkeit sowie der Passivität und des Unwillens zu agieren, ist es schwierig, die Aktionsbereitschaft unter den Angestellten zu erhöhen.

Die andere Seite der gesellschaftlichen Dimension des Problems betrifft die geringen Kenntnisse und Fähigkeiten sowie das geringe Engagement seitens der Gewerkschaftsführung. Das sowjetische Ausbildungssystem gewerkschaftlicher Führungspersonen ist zusammengebrochen ohne durch ein neues ersetzt worden zu sein. Gewerkschaftern aus dieser Zeit fehlt es oft an Einsatzbereitschaft. Vorsitzende und leitende Angestellte ländlicher Gewerkschaften sind in der Regel älter als 55 Jahre (einige sind sogar über 70); entsprechend träge gestaltet sich ihr Bemühen, Bewusstsein und Aktivitäten der Gewerkschaftsmitglieder zu fördern. Der dringenden Notwendigkeit, das Bewusstsein der Arbeiter zu fördern und ihre Handlungsbereitschaft zu erhöhen, kommen die Gewerkschaften nicht nach: »Wir (die Gewerkschaften) zerstören uns selbst.« Der Zuwachs an jungen Aktivisten, von denen Veränderungen am ehesten ausgehen, ist weiterhin gering.

Die Gewerkschaft bei Lactalis verfügt als junge Gewerkschaft nicht über die traditionelle Ressource politischer und personeller Verflechtungen. Ebenso wenig ist sie vom Erbe der Kooperation mit der Unternehmensleitung beeinflusst. Neben einem Novum wie dem erwähnten Mitglieder-Monitoring, also der permanenten Beobachtung der Einsatzbereitschaft, zieht die Gewerkschaft allerdings die Lösung von Konflikten über den Gesetzesweg einer konfliktorientierten Rhetorik und einem militanten Arbeitskampf immer noch vor. Das Mittel, mit dem den eigenen Forderungen Nachdruck verliehen wird, ist letzten Endes aber immer vom einzelnen Konfliktfall abhängig.

### **Wiederbelebung gewerkschaftlicher Aktivitäten mit Hilfe politischer Ressourcen: Arcelor Mittal Kryvyi Rih (AMKR)**

Mit einem Marktanteil von 20 % und einer Monopolstellung bei verschiedenen Waren ist AMKR das größte Stahlwerk im Metallsektor. Nach seiner »politi-

schen« Privatisierung (aufgrund einer anfänglichen Fälschung des Privatisierungsprozesses so genannt) wurde Kryvorizhstal reprivatisiert und an Mittasteel (das jetzige Arcelor Mittal) verkauft. AMKR erwirtschaftete im Untersuchungszeitraum eine Bruttorendite von 40 bis 50 %.

Durch Entlassungen innerhalb der stark überdimensionierten Belegschaft wurden ohne Durchführung von Restrukturierungsmaßnahmen oder technischen Innovationen Produktivitätszuwächse erreicht. Die Möglichkeit von Entlassungen wurde schließlich durch ein Investitionsabkommen mit der ukrainischen Regierung, das auf eine Initiative der Gewerkschaften zurückging, eingeschränkt. Eigentlich war Arcelor Mittal verpflichtet, im Laufe der kommenden fünf Jahre die Zahl von 56 000 Angestellten nicht zu unterschreiten; durch ein freiwilliges Rückzugsmodell senkte die Firma diese Zahl jedoch auf 45 000. Bemerkenswerterweise stimmten die Gewerkschaften dem Angebot der Manager, den Arbeitern 20 000 US-Dollar Abfindungen zu zahlen, nicht zu und forderten stattdessen ein fallabhängiges Kompensationsmodell. Nach diesem stünde nur denen, die mehr als 20 Jahre für die Firma gearbeitet haben, eine so hohe Abfindung zu, die anderen erhielten weniger.

Die Mehrheit der Angestellten (einschließlich der technischen Leiter und der Abteilungsleiter) ist in der postsozialistischen Gewerkschaft organisiert. Innerhalb des Betriebs existieren zwei unabhängige Gewerkschaften, die jedoch in doppelter Weise – von Seiten des Managements und von Seiten der großen Gewerkschaft – starkem Druck ausgesetzt und daher kaum in der Lage sind, auf Entscheidungsprozesse einzuwirken. Die postsozialistische Gewerkschaft hat einige mögliche Implikationen des Übergangs von Mittal Steel in ausländisches Eigentum vorausgesehen und ging von einer Einschränkung der Leistungen und Rechte aus. Sie bemühte sich, ihre Leistungen durch staatliche Hilfen aufrechtzuerhalten und mit ihren Forderungen im Investitionsvertrag berücksichtigt zu werden. Angesichts der riesigen Beträge (Hunderte Millionen Hrywnja), die den Gewerkschaften für verschiedene Dienstleistungen ausgezahlt werden (0,3 Prozent der Löhne müssen per Gesetz für kulturelle Belange, 0,6 Prozent für soziale Belange aufgewendet werden) und dem Abbau von Freizeit- und Erholungsangeboten scheint das vorrangige Motiv der Gewerkschaften nicht die Vertretung der Interessen der Arbeiter, sondern die Wahrung der eigenen Stellung zu sein.

Bei anderen Themen wie Lohnerhöhungen (die Angestellten von AMKR sind die höchstbezahlten im

Metallsektor) und Gesundheits- und Sicherheitsfragen wurden Verbesserungen insgesamt weniger durch Tarifverhandlungen als über politische Kanäle erreicht – die Gewerkschaften erreichten durch Lobbyarbeit beim Staat, dass dieser die Umsetzung der in den Investitionsverträgen vereinbarten Verpflichtungen bei AMKR streng überwacht. Diese Prioritätensetzung kennzeichnet die Nähe der Gewerkschaften zum Staat – an ihn wenden sie sich eher als an ihre eigenen Mitglieder. Hier zeigt sich ganz eindeutig die Macht des sozialistischen Erbes.

Darüber hinaus konzentriert sich die Arbeit der Gewerkschaft noch immer sehr auf die Befriedigung der täglichen Grundbedürfnisse der Arbeiter. Zum Vergleich: Die letztjährige Forderung nach einer Lohnerhöhung von 25 % (bei einer Inflation von 18 % bis 20 %) war nicht erfolgreich; stattdessen bewilligte die Unternehmensleitung eine 20%ige Lohnerhöhung, was nur eine geringe Steigerung des Realeinkommens bedeutete. All diese Leistungen, die sich auf hunderte von Millionen Hrywnja (mehrere Millionen Dollar) belaufen, stehen nun in Frage, da sie Teil des Investitionsabkommens sind, das 2010 ausläuft.

Keine der Initiativen zur Reform der Gewerkschaften kommt aus dem Umfeld der einfachen Arbeiter. Diese sind, sobald ihre grundlegenden Bedürfnisse einmal gestillt sind, nicht mehr geneigt, sich den Kopf über Freiheit und Demokratie zu zerbrechen. Der Impuls zur Wiederbelebung der Gewerkschaften geht vielmehr auf den »provozierenden« ausländischen Besitz zurück, der die Gewerkschaft herausfordert, neue Antworten zu entwickeln und ihre Aktivitäten auszuweiten. Hinzu kommt die Rivalität zwischen den Gewerkschaften, die die Legitimation der bestehenden Gewerkschaft bedroht. Diese Bedrohung ist jedoch angesichts der geringen Mitgliederzahl der neuen Gewerkschaften (jeweils etwa 40 Personen) eher schwach, so dass der ausländische Eigentümer wohl doch als Hauptursache der Veränderungen angesehen werden kann.

Die AMKR-Gewerkschaft ist immer noch eine führungsorientierte (keine mitgliederorientierte) Organisation, die mehr um ihre eigene Position als für ihre Mitglieder kämpft. Stellvertretende Vorsitzende weigern sich, ohne Erlaubnis des Vorsitzenden für die Gewerkschaft zu sprechen – ein Umstand, der die starke und ziemlich autoritäre Position des Gewerkschaftsvorsitzenden deutlich macht, der bei den Bürgern der Stadt wegen seiner Geschäfts- und Mafiaaktivitäten schwer in Verruf geraten ist. Gewerkschaftsmitglieder haben (wie fast alle) eine Doppelidentität: Sie sind unsicher, ob sie sich als Angestellte oder als Gewerkschaftsmit-

glieder äußern sollen und kritisieren die Gewerkschaft öffentlich nur ungern, ein Verhalten, das wiederum stark an sozialistische Zeiten erinnert. Gängige Probleme sind auch die Passivität und Aktionsunwilligkeit der Mitglieder. Dabei steht nicht weniger als das Recht der Arbeiter, zur Vertretung ihrer Interessen Gewerkschaften jenseits post-sozialistischer Visionen zu gründen, in Frage. Es gibt kaum Spielraum für die unabhängige Vertretung von Arbeiterinteressen und den Arbeitern wird davon abgeraten, den neuen Gewerkschaften beizutreten.

Die AMKR-Gewerkschaft verlässt sich nach wie vor auf die Politik als ihre Ressource. Das lässt sich auch an der zögerlichen Art ablesen, mit der sie ihre mehrere tausend Mitglieder motiviert und mobilisiert – die ja eigentlich eine ziemlich starke Basis für gewerkschaftliche Aktivitäten darstellen. Ohne die Vorteile der Kooperation mit der Politik abstreiten zu wollen kommt man doch nicht umhin festzustellen, dass die Nachhaltigkeit gewerkschaftlicher Erfolge durch das Fehlen einer aktiven und militanten Basis in Frage gestellt wird. Gleichzeitig verstärkt die Kooperation der Gewerkschaft mit der Politik die Kluft zwischen Führungsriege und Mitgliedern und verringert die Bereitschaft der Angestellten, für ihre Rechte zu kämpfen: Die Arbeiter erwarten eher vom Staat, dass dieser ihnen Leistungen gewährt, als von sich selbst, diese zu erkämpfen.

Wie erwähnt dominiert trotz all dieser Defizite die Auseinandersetzung mit der (ausländischen) Konzernspitze, von der Rechte und Leistungen der Gewerkschaften ständig bedroht und beschnitten werden, die gewerkschaftliche Arbeit. Konfliktbereitschaft wird jedoch entweder aus dem Unternehmen heraus auf die Ebene der Staates gelenkt und dort politisch artikuliert, oder noch auf der gleichen Ebene aufgelöst, nicht zuletzt aufgrund der hartnäckigen Tradition informellen Aushandelns und informeller Kooperationen, beispielsweise mit technischen Leitern und Abteilungsleitern. Auf dieser Ebene sind die Angestellten noch Gewerkschaftsmitglieder. Sie selbst vermeiden meist den Ausdruck »Konflikt«, da es keine Streitfragen gibt, die die Arbeiter zum Streik bewegen, bevor sich eine Lösung findet. Protestaktivitäten der Gewerkschaften fanden überhaupt nicht statt. Wurden welche angekündigt (zum Beispiel anlässlich der Forderung nach Prämien im Jahr 2005), wurden sie verschoben und, sobald Forderungen auch nur teilweise erfüllt wurden, abgesagt. Ihre Kämpfe konzentrierten sich stattdessen auf die Lobbyarbeit beim Staatlichen Vermögensfonds und konkrete Aktionen blieben aus. Aus Angst vor dem Stopp von Maschinen und vor Schwierigkeiten bei der Mobilisierung ihrer Mitglie-

der agiert die Gewerkschaft nicht »radikal« und organisiert keinen Protest. Aus Angst, ihren Arbeitsplatz zu verlieren, weigern sich die Arbeiter, an Streiks teilzunehmen und bleiben lieber ruhig. Etwa fünf Prozent

sind aktive Mitglieder und wären bereit, an kollektiven Aktionen teilzunehmen.

*Übersetzung aus dem Englischen: Sophie Hellgardt*

*Lesetipp:*

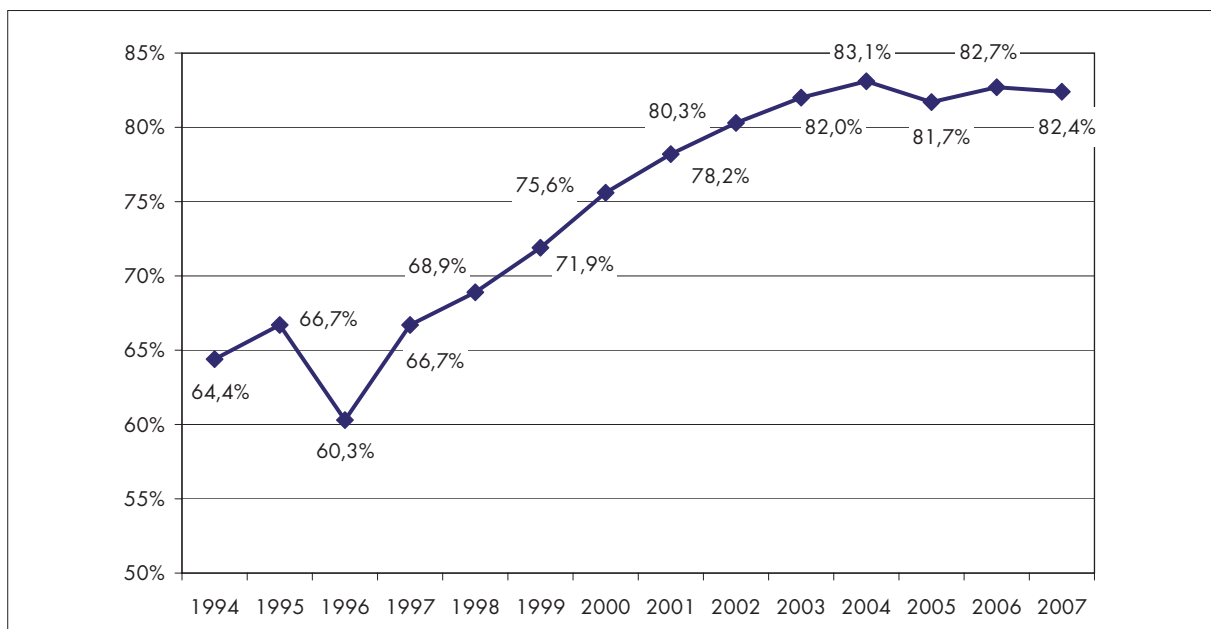
Lyudmyla Volynets: Dynamics in Industrial Relations in the Post-Soviet Transformation: The Impact on Trade Unions in Foreign Companies in Ukraine, Paper to the 3rd Changing Europe Summer School, Bremen 2008

[http://www.changing-europe.org/download/Summer\\_School\\_2008/Volynets.pdf](http://www.changing-europe.org/download/Summer_School_2008/Volynets.pdf)

## Grafiken zum Text

### Tarifverträge und Streiks

Grafik 1: Reichweite von Tarifverträgen (in % aller Arbeitnehmer)



Quelle: Ukrainisches Ministerium für Arbeit und Sozialpolitik, <http://www.mlsp.gov.ua>