

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Problemstellung und Zielsetzung der Untersuchung</b>	<b>5</b>
<b>2. Das Unternehmensprofil von H&amp;M</b>	<b>7</b>
<b>3. Die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten</b>	<b>11</b>
3.1. Beschäftigungsstruktur und Beschäftigungsverhältnisse	11
3.2. Löhne und Sozialleistungen	14
3.3. Personalunterbesetzung und Überforderung der Beschäftigten	15
3.4. Probleme der Personalführung	16
<b>4. Die Personalpolitik des Unternehmens</b>	<b>19</b>
4.1. Personalpolitik als Vergemeinschaftung	19
4.2. Vergemeinschaftung bei H&M	23
<b>5. Realität der Interessenvertretung bei H&amp;M</b>	<b>33</b>
5.1. Probleme bzw. Behinderungen bei der Wahl eines Betriebsrates	34
5.2. Probleme im Rahmen der alltäglichen Arbeit eines Betriebsrates	45
5.3. Gründung eines Gesamtbetriebsrates und die Initiative zur Organisierung von Filialen	50
5.4. Beurteilung der Unternehmenspolitik gegenüber der Interessenvertretung	56
5.5. Die Kampagne der Gewerkschaft UNITE zur Organisierung von Beschäftigten bei H&M in den USA	60
<b>6. Soziale Verantwortung – der Unternehmenskodex von H&amp;M</b>	<b>65</b>
6.1. Vorgeschichte des Unternehmenskodexes	65
6.2. Inhalte und Geltungsbereich des Unternehmenskodexes	66
6.3. Umsetzung und Verifizierung des Unternehmenskodexes	70
6.4. Bemühungen um eine unabhängige Verifizierung	74
6.5. Gesamtbewertung der Bemühungen um Sozialstandards	76
6.6. Das Projekt ExChains – Solidarität entlang der Textil-, Bekleidungs- und Einzelhandelskette	77
<b>7. Gesamteinschätzung und Bewertung</b>	<b>81</b>
<b>Ausgewählte Internetseiten zum Thema</b>	<b>85</b>
<b>Abkürzungen</b>	<b>85</b>
<b>Literatur</b>	<b>87</b>
<b>Abbildungen</b>	<b>89</b>
<b>Selbstdarstellung der Hans-Böckler-Stiftung</b>	<b>99</b>

# 1. Problemstellung und Zielsetzung der Untersuchung

H&M ist derzeit eines der erfolgreichsten Unternehmen im Einzelhandel und wurde Ende der 90er Jahre vom amerikanischen Handelsblatt Forbes sogar als bestes Einzelhandelsunternehmen der Welt ausgezeichnet (vgl. H&M News 1/99, 2). H&M verkauft Mode und Kosmetika in 1.068 Filialen in 21 Ländern, und es gelang im letzten Jahrzehnt, Umsatz, Gewinn und Expansion international kontinuierlich auszuweiten. Insbesondere bei Jugendlichen sind die Eigenmarken von H&M sehr beliebt. Sie gelten als jung, hip und cool, sehr modisch und dazu noch preiswert.

Auch in Deutschland ist H&M ein sehr erfolgreich expandierendes Unternehmen. In einer Branche, in der andere Unternehmen stagnieren oder sogar ums Überleben kämpfen, erhöht H&M Umsatz und Gewinn in Rekordtempo. Sehr bewusst baut es dafür eine *ausgeprägte Unternehmenskultur* und ein eindeutiges Unternehmensimage auf. Als Teil dieser Strategie bemüht sich das Unternehmen darüber hinaus um ein soziales und umweltfreundliches Image. *Corporate Social Responsibility (CSR)*, gute Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten des Unternehmens und der Zulieferer, der Einsatz für Menschenrechte oder Bemühungen um eine nachhaltige Entwicklung sind nach eigenem Verständnis wesentlicher Bestandteil der Unternehmens- und Marketingphilosophie, mit der gegenüber Kunden und Beschäftigten aggressiv geworben wird. Das Unternehmen wurde in mehrere Aktienindexe aufgenommen, die diese Aspekte berücksichtigen. 1997 unterzeichnete H&M einen Verhaltenskodex, bezog zu dessen Verifizierung in den ersten Jahren sogar die „Kampagne Saubere Kleidung“ mit ein und bemühte sich, auf dieser Ebene als Vorzeigeunternehmen zu gelten.

Mitglieder der betrieblichen Interessenvertretung von H&M in Deutschland zeichnen jedoch ein anderes Bild der Unternehmensrealität. Unternehmenskultur bedeutet ihrer Ansicht nach auch, dass diejenigen, die nicht zur ‚Unternehmensfamilie‘ passen, unter Druck gesetzt oder ausgegrenzt werden. Ihrer Erfahrung nach geht es darum, möglichst störungsfrei zu arbeiten, wobei Unternehmenskultur als Disziplinierungsinstrument gegenüber Beschäftigten erlebt wird. Auch fühlen sich InteressenvertreterInnen zum Teil stark behindert. In den 269 Filialen in Deutschland konnten bisher 44 Betriebsräte gegründet werden. Nach Aussagen von Betriebsräten sind diese jedoch überwiegend gegen massive Schwierigkeiten durchgesetzt worden, die Drohungen, Einschüchterungen und Diskriminierung von KollegInnen (Abstufungen, spez. Verhaltensanweisungen, keine Gehaltserhöhung etc.) beinhalteten und auch nach Gründung der Interessenvertretung nicht immer endeten.

In der vorliegenden Untersuchung soll die Widersprüchlichkeit dieses Phänomens überprüft werden. Die Studie verfolgt dabei insbesondere zwei Zielsetzungen. Zum einen wird beabsichtigt, Behinderungen gegenüber der Interessenvertretung zu dokumentieren und zu hinterfragen, ob diese eher als Zufall, Unfall oder als System zu bewerten sind? Zum anderen soll der Zusammenhang zwischen *Unternehmenskultur* und *Personalpolitik* untersucht werden. Beziehungen innerhalb eines Unternehmens werden nicht nur durch vertragliche Regelungen hergestellt, sondern durch emotionale Bindungen und Zugehörigkeitsgefühl zwischen den Betriebsmitgliedern ergänzt. Konzepte der Unternehmenskultur dienen insbesondere dazu, das Verhalten der einzelnen Personen im Sinne bestimmter Interessen, Normen und Werte zu steuern. Unter Umständen werden dadurch betriebliche Arbeitsbeziehungen entscheidend geformt. Träger der Mitbestimmung tun gut daran, sich dies bewusst zu machen und Unternehmenskultur gemäß ihren Zielvorstellungen zu gestalten. Bei der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen *Unternehmenskultur* und *Personalpolitik* waren dementsprechend folgende Fragen von besonderem Interesse:

- Wie ist es möglich, dass ein Unternehmen über zwei so unterschiedliche Gesichter verfügt?
- Welche Rolle spielt die Unternehmenskultur für die Beschäftigten sowie für Interessenvertretung und Unternehmensleitung als Träger der Mitbestimmung? Ist eine Interessenvertretung lediglich Störfaktor in einer starken Unternehmenskultur?

- Wie wird Unternehmenskultur hergestellt und welche Wirkungen zeigt sie auf die unterschiedlichen Akteure innerhalb eines Unternehmens?
- Welchen Stellenwert hat der Verhaltenskodex für Zulieferer wirklich? Dienen Sozialstandards lediglich zu PR-Zwecken oder sind sie wirklicher Bestandteil der Unternehmensrealität?

Nach einem kurzen Unternehmensprofil (Kapitel 2) und der Beschreibung der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten von H&M in Deutschland (Kapitel 3) liegt der Schwerpunkt der Studie auf der Untersuchung der Personalpolitik des Unternehmens (Kapitel 4), der Situation der Interessenvertretung (Kapitel 5) sowie auf der Darstellung und der Umsetzung des Verhaltenskodexes des Unternehmens (Kapitel 6).

Methodisch basiert die vorliegende Untersuchung zum einen auf der Auswertung der öffentlichen Stellungnahmen und Publikationen des Unternehmens H&M, der Presse sowie des Internet. Zum anderen wurde ein Fragebogen an Betriebsräte aus sieben Filialen der Bundesländer Bayern, Baden-Württemberg, Niedersachsen, Schleswig-Holstein und Berlin verschickt, um über Arbeitsbeziehungen und mögliche Behinderungen bei Gründung oder Arbeit eines Betriebsrates eine erste Einschätzung zu erhalten. Im Anschluss an die Auswertung der Fragebögen wurden Thesen formuliert, die in Experteninterviews mit 17 Betriebsräten aus 11 Filialen der o.g. Bundesländer überprüft und weiter vertieft wurden. Zusätzlich wurden Gespräche und Interviews mit der H&M-Betreuungssekretärin von Verdi, mit Managementvertretern der H&M-Abteilung Umwelt und soziale Verantwortung in Stockholm/Schweden, einem Vertreter der Kampagne Saubere Kleidung in Schweden, Vertretern des Produktionsbüros von H&M in Bangladesch und AktivistInnen der Gewerkschaft der *National Garment Workers Federation* in Bangladesch geführt. Die Experteninterviews folgten der Methode von Meuser/Nagel (1991) und wurden nach intensiver Vorbereitung durch Sekundärliteratur geführt und ausgewertet. Dabei wurde eine Vorgehensweise übernommen, die von Hack (1989, 98) als Terrassenkonzeption bezeichnet wurde. Die Aussagen, Argumente und Behauptungen wurden anschließend mit weiteren schriftlichen Unterlagen überprüft und ergänzt. Auf dieser Grundlage wurde eine neue Reihe von Interviews durchgeführt, in denen Vermutungen und Interpretationen zur Diskussion gestellt, Widersprüche geklärt, präzisiert oder korrigiert werden konnten. In der Darstellung wurde diesen Interviews und damit den persönlichen Erfahrungen von Akteuren viel Raum gelassen, um normalerweise vernachlässigte Aussagen über den betrieblichen Alltag zu sichern. Dadurch ist eine Untersuchung entstanden, die zugleich Analyse und lebendiges Geschichtsbuch sein kann.