Dominik Owczarek, Agata Chełstowska

AMAZON IN POLEN

ARBEITSBEDINGUNGEN UND ARBEITSBEZIEHUNGEN

INSTYTUT SPRAW PUBLICZNYCH

FRIEDRICH EBERT STIFTUNG

DOMINIK OWCZAREK, AGATA CHEŁSTOWSKA

AMAZON IN POLEN
ARBEITSBEDINGUNGEN UND ARBEITSBEZIEHUNGEN

INSTYTUT SPRAW PUBLICZNYCH

Die Publikation entstand im Rahmen des Projekts „Arbeitsbedingungen und sozialer Dialog in der Firma Amazon”.

Das Projekt wurde finanziert durch die Friedrich-Ebert-Stiftung, Vertretung in Polen.

Projektkoordinator ISP: Dominik Owczarek

Projektkoordinator FES: Bastian Sendhardt

Wissenschaftliche Rezension: Prof. Beata Łaciak

Übersetzung aus dem Polnischen: Michał Scheuer

Sprachliches Lektorat: Bernhard Hartmann

Redaktion: Bastian Sendhardt, Linda Malolepszy, Frederike Mattstedt

Grafische Gestaltung: rzeczyobrazkowe.pl

Alle Rechte vorbehalten.

Eine gewerbliche Nutzung der von der Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) herausgegebenen Medien ist ohne schriftliche Zustimmung durch die FES nicht gestattet.
Für die inhaltlichen Aussagen dieser Veröffentlichung tragen die Autor_innen der jeweiligen Beiträge die Verantwortung. Die geäußerten Meinungen müssen nicht in allen Teilen der Meinung der Friedrich-Ebert-Stiftung entsprechen.

© Copyright by Fundacja Instytut Spraw Publicznych / Friedrich-Ebert-Stiftung, Vertretung in Polen, Warszawa 2018

ISBN: 978-83-64062-23-0

Herausgeber:
Fundacja Instytut Spraw Publicznych
00-031 Warszawa, ul. Szpitakna 5 lok. 22
Tel. +48 22 55 64 260, Fax +48 22 55 64 262
E-Mail: isp@isp.org.pl, www.isp.org.pl

Herstellung:
Ośrodek Wydawniczo-Poligraficzny „SIM”
05-077 Warszawa, ul. Orzechowa 2
Tel. +48 22 629 80 38
www.owpsim.pl
KOSTENLOSE PUBLIKATION

Inhalt

Vorwort 5

Kapitel 1.
Das Geschäftsmodell der Firma Amazon 15
Innovative Geschäftslösungen im globalen Maßstab 15
Die Firma Amazon in Polen 27

Kapitel 2.
Der Beginn der Aktivitäten von Amazon in Polen 33
Zusammenarbeit mit öffentlichen Behörden 33
Der Einfluss der Firma Amazon auf die lokalen Arbeitsmärkte 40

Kapitel 3.
Arbeitsbedingungen und Arbeitsorganisation 51
Das Einstellungsverfahren 51
Die Ablauforganisation in den Logistikzentren 55
Löhne, Arbeitszeit, Arbeitsschutz und sonstige Arbeitsbedingungen 57

Kapitel 4.
Sozialer Dialog 73
Strukturen und Lösungen für den Dialog mit der Belegschaft 73
Erfahrungen aus dem Dialog mit den Arbeitnehmer_innen 76

Zusammenfassung 91

Literatur 105

Die Autor_innen 111

Vorwort

Das Geschäftsmodell und die Firmenpolitik des Unternehmens Amazon rufen bei Unternehmer_innen und Ökonom_innen, bei Gewerkschaften und insbesondere bei ihren aktuellen und zukünftigen Kund_innen weltweit außerordentlich großes Interesse hervor. Schon eine kurze Durchsicht von Literatur und Medienberichten aus Polen oder aus der Welt zeigt das ganze Spektrum möglicher Haltungen: von der Begeisterung und Faszination für die Innovationsfähigkeit und den globalen Erfolg von Amazon über Ambivalenz, bis hin zu äußerst negativen Bewertungen des Unternehmens als aggressiver, arbeitnehmerfeindlicher Großkonzern. Außerdem verbindet sich die Darstellung der Entwicklung der innovativen, auf digitalen Lösungen und neuen Technologien basierenden Wirtschaft – hier wird Amazon als Beispiel angeführt – mit einer gewissen Unsicherheit über die potenziellen Auswirkungen auf die Arbeitswelt. Die hohe Effizienz und Standardisierung der Arbeitsabläufe in den Amazon-Logistikzentren schürt die Ängste vor einer übermäßigen, gleichsam foucaultschen Kontrolle, die jede Handlung am Arbeitsplatz erfasst. Die imposante globale Expansion hingegen weckt die Befürchtung, diese sei nicht das Resultat von Innovationsfähigkeit, sondern vollziehe sich auf Kosten der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen. Angesichts der Stärke des Firmenimages und seiner Wirkung wird dieser Fall von Thinktanks und Consulting-Firmen, von Gewerkschaften und Verbraucherverbänden weltweit beobachtet und diskutiert. Amazon lässt niemanden kalt.

Im Jahre 2014 eröffnete Amazon Logistikzentren bei Poznań (Posen) und Wrocław (Breslau), was in Polen eine rege Diskussion auslöste. Zahlreiche Fragen kamen auf, darunter auch solche, die den spezifischen polnischen Kontext betrafen. Wie sehen die Anfänge von Amazon in Polen aus? Welche strategischen Gründe standen hinter den Entscheidungen des Weltkonzerns? Wie wird Amazons globales Geschäftsmodell in Polen umgesetzt? Wie passt es sich in den lokalen Arbeitsmarkt ein? Wie gestalten sich die Arbeitsbedingungen und der Dialog mit Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen in den polnischen Logistikzentren?

Die grundlegende Frage in diesem Zusammenhang lautet: Geht Amazon den typischen Weg ausländischer Großunternehmen, die in ostmitteleuropäischen Ländern investieren, um von den im Vergleich zu Westeuropa niedrigeren Arbeitskosten, den relativ gut qualifizierten Arbeitskräften und dem recht flexiblen Arbeitsrecht zu profitieren, ohne gleichzeitig die entwickelte Organisationskultur und die betriebliche Fürsorge (*occupational welfare*) der Mutterfirmen zu übernehmen? Dass es sich hierbei um ein verbreitetes Modell handelt, belegen mehrere Studien über die Aktivitäten multinationaler Konzerne in Ost-

mitteleuropa – zu nennen wäre etwa die Untersuchung *Rokowania zbiorowe w cieniu globalizacji. Rola i miejsce związków zawodowych w korporacjach ponadnarodowych* (Kollektivverhandlungen im Schatten der Globalisierung. Rolle und Stellung der Gewerkschaften in multinationalen Unternehmen)[1]. Die Herausgeberin der Arbeit stellt die These auf, multinationale Unternehmen würden sich mit ihren Investments in Polen ökonomische Gegebenheiten zunutze machen, die sich unter dem Begriff der abhängigen Marktwirtschaft (*dependent market economy*) subsummieren ließen. Derartige Standortentscheidungen seien hingegen auf die Umsetzung einer breiteren, oft globalen Geschäftsstrategie zurückzuführen, die darin bestehe, die Betriebskosten zu optimieren und eine Abwärtsspirale u. a. bei den Lohnkosten in Gang zu setzen. Dabei zeigen die betreffenden Unternehmen nur geringe Bereitschaft, die Organisationsmodelle der Muttergesellschaften (bzw. der in den Kernwirtschaften angesiedelten Niederlassungen) auf die polnischen Niederlassungen zu übertragen. Die Arbeitsverhältnisse werden meist entsprechend den – im Vergleich zu den Hauptsitzländern weniger restriktiven – gesetzlichen Bedingungen und sozialen Strukturen des jeweiligen Landes gestaltet. Die Optimierungsstrategie betrifft somit vor allem Löhne und Gehälter sowie die soziale Absicherung der Arbeitskräfte in den Betrieben.

Untersuchungsergebnisse wie diese wecken Zweifel an der in Ostmitteleuropa seit Beginn der Wirtschafts- und Systemtransformation verbreiteten These, ausländische Direktinvestitionen erleichterten die Heranführung der postsozialistischen Wirtschaften an den Westen. Dieser Argumentation zufolge versorgten die ausländischen Investitionen nicht nur die mitteleuropäischen Volkswirtschaften mit Kapital (das bekannte Problem des Aufbaus einer kapitalistischen Wirtschaft ohne Kapital und Kapitalisten in den 1990er Jahren), sondern steigerten auch ihre Innovationsfähigkeit, erhöhten die Wertschöpfung der jeweiligen Wirtschaftssektoren und implementierten ein modernes, transparenteres Humanressourcen-Management. Diese Ziele wurden teils wirklich erreicht und noch immer gibt es ein großes Potenzial zur Erhöhung der Innovationsfähigkeit von Produkten, Dienstleistungen oder Managementmodellen. Des Weiteren beobachtet man sogar in multinationalen Unternehmen mit Sitz in Polen einen höheren Organisationsgrad, eine höhere Tarifbindung sowie eine höhere Zahl von Betriebsräten als in polnisch dominierten Unternehmen. Bis dato haben aber die großen Auslandsinvestitionen nicht zu einer Konvergenz der postsozialistischen Volkswirtschaften mit den entwickelten Volkswirtschaften geführt und multinationale Großunternehmen tendieren in ihren mitteleuropäischen Niederlassungen häufig dazu, ihre Managementmodelle und Arbeitsbeziehungen an die lokal vorherrschenden anzupassen. Auf diese Weise werden die pluralistische Ausprägung des sozialen Dialogs in Polen und die autokratischen Führungsmodelle auch in mul-

1 J. Czarzasty (Hrsg.), *Rokowania zbiorowe w cieniu globalizacji. Rola i miejsce związków zawodowych w korporacjach ponadnarodowych,* Scholar, Warschau 2015.

tinationalen Unternehmen reproduziert und somit die Bedingungen der in Polen bereits früher existierenden Unternehmen gleichsam wiedergegeben. Obwohl die Arbeitsbeziehungen und der soziale Dialog vor dem Hintergrund inländischer Arbeitgeber deutlich besser aussehen, sind sie meist weniger gut entwickelt als in den jeweiligen Mutterunternehmen.

Nach einem Vierteljahrhundert dynamischer Veränderungen können wir von einer Stabilisierung des Entwicklungsgleichgewichts in einem für Mittelosteuropa spezifischen Punkt sprechen, der aus dem qualitativen Unterschied sowohl zum Modell der reinen liberalen Marktwirtschaft als auch zum Modell der gelenkten Wirtschaft resultiert. Das Modell der abhängigen Marktwirtschaft hatte einen gewissen Wettbewerbsvorteil gegenüber den anderen genannten Modellen, was sich in einem höheren BIP-Wachstum in diesen Ländern in den vergangenen zwei Jahrzehnten zeigt. Ein Unterscheidungsmerkmal abhängiger Volkswirtschaften ist die große Bedeutung des Auslandskapitals für die Gestaltung wirtschaftlicher und sozialer Beziehungen, was ein Indiz für eine starke Verflechtung mit globalen Wirtschaftsstrukturen und gleichzeitig für die Empfindlichkeit gegenüber Entscheidungen der übernationalen Entscheidungsträger ist. Die abhängige Marktwirtschaft basiert auf Sektoren, deren Mehrwert meist durch die Montage und Herstellung relativ komplexer und dauerhafter Güter bzw. durch Service-Leistungen für Unternehmen aus der ganzen Welt erwirtschaftet wird. Ihre Abhängigkeit ist dadurch gekennzeichnet, dass im Falle einer Krise eines der Sektoren bzw. der jeweiligen Betriebe recht schnell negative Folgen vor allem in eben diesen Ländern spürbar werden, aus denen zuerst Kapital abgezogen wird.

In abhängigen Volkswirtschaften haben wir es mit einem komplex verflochtenen Spektrum von Faktoren zu tun: relativ gut qualifizierte und vor allem billige Arbeitskräfte, Transfer technologischer Innovationen innerhalb multinationaler Unternehmen und ausländische Direktinvestitionen. Letztere werden hauptsächlich in der Mitte der Produktionskette alloziert, wodurch in den betreffenden Ländern Betriebe mit geringer bzw. mittlerer Wertschöpfung dominieren. Der größte Mehrwert – und somit der Gewinn – wird vor allem an den für die Unternehmensstrategie entscheidenden Hauptsitzen und in den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen generiert. Zu diesem Spektrum der Faktoren kommen häufig – zumal nach der Aufnahme neuer Länder in die Europäische Union – die EU-Strukturfonds hinzu, die ebenso die Charakteristik dieser Volkswirtschaften definieren. Entsprechende Wirtschaftsmodelle können wir in Polen, Tschechien, der Slowakei oder Ungarn beobachten.

Die in den 1990er Jahren vorherrschende Hoffnung auf eine „Zivilisierung" der postsozialistischen Wirtschaft mündet immer klarer in die Gefahr, dass Polen in der Falle des mittleren Einkommens stecken bleibt, eben weil man die niedrigen Arbeitskosten als Hauptwettbewerbsvorteil definiert. Dadurch entwickeln sich vor allem Sektoren mit niedriger und mittlerer Wertschöpfung, was die Position in der Mitte der globalen Produktionskette zementiert.

Es stellt sich also heraus, dass die Entwicklung der Wirtschaftsbeziehungen nicht ohne eine gleichzeitige Entwicklung und Verbesserung der Arbeitsbeziehungen stattfinden kann. Helfen könnte hier die Stärkung des sozialen Dialogs mit starken Sozialpartnern wie Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften, die nicht nur auf betrieblicher, sondern vor allem auf sektoraler Ebene tariffähig wären und die Gesetzgebung im Bereich der Arbeitsbeziehungen und die Wirtschaftspolitik mitgestalten könnten. Effektivere Tarifverhandlungen könnten die Kaufkraft der Arbeitnehmer_innen erhöhen, was der Nachfrage nach in Polen produzierten Gütern mit hoher Wertschöpfung zugutekäme. So verlief im sogenannten Goldenen Zeitalter (von den späten 1940er bis Mitte der 1970er Jahre) die relativ nachhaltige Entwicklung der westlichen Volkswirtschaften. In Ostmitteleuropa indes hat sich nach dem Zerfall des Ostblocks in den 1980er und 1990er Jahren das Modell der abhängigen Volkswirtschaft etabliert, in dem in der ersten Entwicklungsphase ein deutlich rascheres Wachstum zu beobachten war. Manche Wirtschaftswissenschaftler prophezeien schon das Ende dieses Modells, mit dem keine nachhaltige soziale Entwicklung einherging, was sich am Ausbleiben einer parallelen Weiterentwicklung des sozialen Dialogs und der Arbeitsbeziehungen oder gar seiner Auflösung in manchen Bereichen zeigt.

Wie ist in diesem Zusammenhang die Firma Amazon mit ihrem globalen Geschäftsmodell einzuordnen? Die Aufnahme ihrer Tätigkeit in Polen bietet eine gute Gelegenheit, die ersten Investitionsschritte, die Zusammenarbeit mit zentralen und kommunalen Behörden sowie die Resonanz ihrer Aktivitäten aus der Sicht verschiedener Stakeholder-Gruppen zu beschreiben. Sie kann auch als Ausgangspunkt für eine künftige Evaluation der Veränderungsdynamik in den Arbeitsbeziehungen und der Folgen für das wirtschaftliche und institutionelle Umfeld dienen. Der vorliegende Bericht ist als erster Schritt gedacht, als Versuch einer umfassenden Bestandsaufnahme hinsichtlich ausgewählter Fragestellungen. Die Untersuchung hat den Charakter einer vertieften Fallstudie, die nicht nur neue allgemeine Phänomene in den Arbeitsbeziehungen bzw. im Geschäftsmodell der Firma Amazon umfasst, die bereits in der Fachliteratur detailliert beschrieben oder sogar Gegenstand regen Medieninteresses geworden sind. Die vorliegende Studie möchte vor allem die Funktionsmechanismen des Unternehmens im spezifischen polnischen Kontext darstellen und die Implementierung des globalen Unternehmensmodells auf die lokalen Arbeitsmärkte der Region Poznań/Posen und Wrocław/Breslau nachvollziehen. Darüber hinaus sollen die Hauptprobleme des polnischen Arbeitsmarkts, das zuvor skizzierte etablierte Modell der abhängigen Volkswirtschaft sowie exemplarisch die Funktionsweise eines der vielen in Polen aktiven multinationalen Unternehmen veranschaulicht werden. Am Beispiel der Firma Amazon werden somit in konzentrierter Form strukturelle Probleme der polnischen Wirtschaft und der Arbeitsbeziehungen sichtbar. Gegenstand der Studie könnte aber ebenso gut ein anderes globales Unternehmen sein,

das in Polen tätig ist und die für Polen typischen so genannten globalen Wettbewerbsvorteile in Anspruch nimmt.

Im Mittelpunkt der Untersuchung stehen die Arbeitsbedingungen und der soziale Dialog in den Logistikzentren der Firma Amazon in Polen. Um beides richtig zu begreifen, muss man zuerst das Geschäftsmodell von Amazon sowohl in Bezug auf die Entwicklungsstrategie als auch das Humanressourcen-Management vorstellen. Es ist hervorzuheben, dass Amazon in beiden Bereichen wegen der Anwendung neuer strategischer Formeln als weltweit einzigartiger Fall gilt. Das ist zweifellos der Grund für das große Interesse oder gar die Faszination der Geschäftswelt, vor allem im Hinblick auf die Effektivität, die sich in einem ungewöhnlich dynamischen Umsatzwachstum, einem Anstieg der Zahl getätigter Handelsgeschäfte und einer realen weltweiten Expansion (darunter auch die Ansiedlung von Logistikzentren) manifestiert. Es wird hervorgehoben, dass Amazon neue Wege im E-Commerce-Bereich weise, indem es auf kreative Weise technologische Innovationen nutze und diese im Sinne des Unternehmens und der Kunden eigenständig weiterentwickle. Zudem überschreitet Amazon bisherige Grenzen zwischen verschiedenen Sektoren (E-Commerce und Logistik) und in Bezug auf die Zustellmöglichkeiten, zugleich aber auch hinsichtlich des Schutzes der Privatsphäre. In diesem Kontext wird es in dieselbe Ecke mit anderen weltweit agierenden innovativen Unternehmen wie Facebook oder Google gestellt. Mit diesem Aspekt befasst sich das Eröffnungskapitel der vorliegenden Studie.

Der Bericht beantwortet auch die Frage, warum sich Amazon für die Ansiedlung von Logistikzentren (aber auch anderen Einheiten) in Polen entschieden hat und wie das Geschäftsmodell der Firma unter den Bedingungen des polnischen Arbeitsmarkts unter besonderer Berücksichtigung lokaler Kontexte umgesetzt wird. Die in der öffentlichen Debatte in Polen bereits kursierende zentrale Hypothese lautet, dass die Ansiedlung der Logistikzentren bei Poznań und Wrocław zur Drainage des Niedriglohnsegments führe, was sich negativ auf andere Firmen in diesem Segment auswirken könne. Auf der anderen Seite könnte dies aber auch zur Entstehung eines Arbeitnehmermarkts und im Endeffekt zur Anhebung der Entgelte im regionalen Maßstab führen. Damit könnten langfristig sogar Strukturveränderungen sozialer und wirtschaftlicher Natur einhergehen, etwa in Form der Migration aus anderen Regionen oder gar anderen Ländern, aber auch durch die Ausschöpfung der Entwicklungspotenziale von Unternehmen, die billige Arbeitskräfte und damit die Grundressource und Grundlage der Wettbewerbsfähigkeit der polnischen Wirtschaft in Anspruch nehmen. Der anhand von quantitativen Daten aus öffentlichen Statistiken sowie Meinungen lokaler Stakeholder ermittelte Einfluss von Amazon auf die lokalen Arbeitsmärkte ist Gegenstand des zweiten Kapitels der vorliegenden Studie.

Die am meisten umstrittenen und auch von Anhänger_innen des Geschäftsmodells negativ bewerteten Bereiche sind die Arbeitsbedingungen

und die Arbeitsorganisation in den Logistikzentren. Zu ihnen gibt es höchst extreme, sich gegenseitig ausschließende und emotional stark aufgeladene Meinungen. Sie sind auch Gegenstand des Ringens zwischen dem Arbeitgeber und den Gewerkschaften. Umso wichtiger ist es, und ebendies ist die Absicht der Autoren, die Einschätzungen anhand empirischer Daten intersubjektiv prüfbar zu machen. Hierzu dienen Prüfprotokolle der Bezirksarbeitsinspektorate, aber auch Meinungen von Experten und direkt involvierten Akteuren. Die zu untersuchenden Fragen lauten: Wie sieht die Rekrutierung von Angestellten für die Logistikzentren aus? Welche Löhne und Zusatzleistungen werden angeboten und in welchem Verhältnis stehen sie zu den sonst angebotenen Konditionen in der Region? Wie gestalten sich Arbeitsorganisation, Kontrolle der Arbeitnehmer und sonstige Arbeitsbedingungen in den Amazon-Logistikzentren bei Poznań und Wrocław? Wir untersuchen außerdem, ob die Arbeitsorganisation in den Logistikzentren eine langfristige und nachhaltige Vereinbarkeit von Beruf und Familie unter besonderer Berücksichtigung der Chancengleichheit ermöglicht. Diese Fragestellungen werden im dritten Kapitel eingehend behandelt.

Nicht minder wichtig ist der Aspekt der Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmer_innen, zumal der formalisierte und der informelle soziale Dialog, in den Logistikzentren. Auf übergeordneter Ebene betrifft dies das Verhältnis zwischen Kapital und Arbeit, das in einem gewissen Bereich das Wirtschaftsmodell in Polen definiert. Auf der betrieblichen Ebene, die den Schwerpunkt der vorliegenden Studie bildet, geht es um die Frage, wie sich die Parteien des sozialen Dialogs konstituieren, welche Themen verhandelt werden, welche Handlungsstrategien die beteiligten Parteien verfolgen und wie es um die Beziehungen zwischen den Gewerkschaften untereinander bestellt ist. Dabei interessiert uns auch die Politik von Amazon im Bereich des Dialogs mit der Belegschaft, denn sie ist Teil des allgemeinen Modells der Unternehmensführung und des Humanressourcen-Managements. Darüber hinaus werden die Beziehungen zwischen dieser Politik und dem Handeln der Gewerkschaften dargestellt. Das vierte Kapitel widmet sich dem Thema des sozialen Dialogs zwischen Amazon und den Arbeitnehmervertretungen.

Im letzten Teil versuchen wir, Schlussfolgerungen zu ziehen und die eingangs gestellte Frage nach der spezifischen Art der Einbettung des globalen Geschäftsmodells von Amazon in den Kontext der polnischen Wirtschaft als abhängiger Marktwirtschaft zu beantworten.

Die Analyse der dargestellten Fragestellungen wird auf drei Ebenen durchgeführt: Mikro-, Meso- und Makroebene. Der größte Teil der Studie wird dem Unternehmen Amazon gewidmet (Mikroebene). Hinzu kommen – insbesondere in Kapitel 2 – Überlegungen zu den Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seinem wirtschaftlichen und institutionellen Umfeld (Meso-Ebene).

Das Schlusskapitel beinhaltet neben den Analysen auf unteren Ebenen auch Schlussfolgerungen allgemeiner Natur (Makroebene).

Zur Methodologie der Studie

Die Autoren beabsichtigen, die sie interessierenden Fragen und Forschungsinhalte nach einem qualitativen Ansatz in Form einer Fallstudie zu behandeln. Auf diese Weise soll der Fall der Firma Amazon – insbesondere ihr Geschäftsmodell, ihr Einfluss auf die lokalen Arbeitsmärkte, die Arbeitsbedingungen und die Arbeitsorganisation in ihren Logistikzentren sowie die Gestaltung des sozialen Dialogs auf Unternehmensebene – eingehend analysiert werden. Diese Analyse wird zudem in den breiteren Kontext der in Polen geführten Debatte über die Form des polnischen Modells der Marktwirtschaft gestellt, die erhobenen Daten werden unter dem Aspekt dieser Debatte interpretiert. Die Erhebungen wurden in der zweiten Hälfte 2015 in drei Logistikzentren der Firma Amazon durchgeführt: an zwei Standorten in Bielany Wrocławskie sowie am Standort Sady bei Poznań.

Für die Fallstudie wurden vor allem zwei Forschungsinstrumente – *Desk Research* und Tiefeninterview – eingesetzt. Das *Desk Research* bestand in der Analyse von Beiträgen über die polnischen Aktivitäten von Amazon in Polen (in den Tageszeitungen „Gazeta Wyborcza“, „Głos Wielkopolski“, „Gazeta Wrocławska“ sowie auf Internetportalen, darunter NaTemat) und im Ausland (auf den Webseiten ausländischer Zeitschriften, darunter The Guardian, New York Times, Time, Forbes).

Zur Erhebung von Primärdaten dienten hauptsächlich Tiefeninterviews, die nach wissenschaftlichen Regeln konzipiert und für die Zwecke dieser Arbeit an die persönlichen Voraussetzungen der Befragten – ihren Wissensstand, ihre Erfahrungen und Kompetenzen – angepasst wurden. Die Basis für die Tiefeninterviews bildeten die Analyse der bereits vorliegenden Daten und die davon ausgehend formulierten Forschungshypothesen.

Befragt wurden insgesamt 22 Personen aus vier Statusgruppen, die entweder unmittelbare Stakeholder waren oder Einblick in die Arbeitsbeziehungen hatten (eine vollständige Übersicht bietet Tabelle 1).

Tabelle 1.
Befragte bei der Erhebung zu Arbeitsbedingungen und sozialem Dialog in den Amazon-Logistikzentren in Polen

Quelle: ISP 2015

Befragtengruppe	Logistikzentren bei Wrocław	Logistikzentrum bei Poznań
Vertreter der Firma Amazon	1 Interview	
Arbeitnehmervertreter bei Amazon	**4 Interviews** - gewerkschaftlich organisierter Arbeiter (WRO2) - gewerkschaftlich organisierter Arbeiter (WRO1) - gewerkschaftlich organisierter Arbeiter (WRO1) - gewerkschaftlich organisierter Angestellter aus dem unteren Management (Leader) (WRO1)	**5 Interviews** - gewerkschaftlich organisierter Arbeiter - gewerkschaftlich organisierter Arbeiter - gewerkschaftlich organisierte Arbeiterin - gewerkschaftlich organisierte Arbeiterin - nicht gewerkschaftlich organisierter Arbeiter
Vertreter öffentlicher Institutionen	**2 Interviews** - Vertreter der Kommune - Vertreter des Kreisarbeitsamts	**4 Interviews** - Vertreter der Kommune - Vertreter des Kreisarbeitsamts - Vertreter des Woiwodschaftsarbeitsamts - Vertreter des regionalen Zentrums für Wirtschafts- und Arbeitsmarktforschung
Experten und Vertreter externer Akteure	**6 Interviews** - Experte – Vertreter der zuständigen Wirtschaftskammer, - Expertin für sozialen Dialog und Arbeitsbeziehungen (Sozialwissenschaftlerin, Wrocław) - Experte für sozialen Dialog und Arbeitsbeziehungen (Sozialwissenschaftler, Wrocław) - Experte für sozialen Dialog und Arbeitsbeziehungen (Sozialwissenschaftler, Warschau) - Experte für Regionalentwicklung, Leiter eines Forschungsinstituts (Wirtschaftswissenschaftler) - Experte für die Tätigkeit von Zeitarbeitsagenturen	

Die Befragten wurden nach qualitativen Forschungskriterien gezielt ausgewählt. Die beiden Schlüsselgruppen sind natürlich die Befragten von Amazon, sowohl die Firmenvertreter als auch die Arbeiter_innen der Logistikzentren bei Wrocław und Poznań. Eigentlich waren auch mehrere Interviews mit Amazon-Vertretern auch aus dem mittleren und höheren Management vorgesehen, um Geschäftsmodell, Arbeitsbedingungen und sozialen Dialog auch anhand von Angaben der für die Verwaltung dieser Prozesse zuständigen Mitarbeiter analysieren zu können. Letztendlich kam allerdings nur ein – freilich recht ergiebiges und aufschlussreiches – Gespräch mit dem Pressesprecher der Firma zu Stande. Weil es unmöglich war, an Vertreter höherer Managementebenen heranzukommen, konnten die Arbeitsbeziehungen nicht aus Sicht dieser Gruppe beschrieben werden. Als Forschungsergebnis kann dabei die Zeit gelten, die nötig war, um den einzigen an der Erhebung beteiligten

Vertreter der Firma zu erreichen. Die Bemühungen um ein Interview dauerten rund fünf Monate und verliefen über verschiedene Kommunikationswege: den offiziellen Weg in Form eines Schreibens an den Firmenvorstand und Kontakte per E-Mail und Telefon. Erwähnenswert ist der Umstand, dass die Firma keine Webseite hat, auf der man Kontaktdaten des Büros der Firma finden könnte. In der Online-Datenbank des Nationalen Gerichtsregisters (KRS) ist eine Anschrift hinterlegt, die aber nicht mit der Adresse der Standorte von Büros und Logistikzentren übereinstimmt. In Polen existiert eine Firmenhotline, die ausschließlich zur Personalrekrutierung dient und die für Personen ohne direkte Beziehungen zur Firma die einzige Möglichkeit der Kontaktaufnahme darstellt. Die Erfahrung aus unseren Kontaktversuchen mit Amazon in Polen führt uns zu dem Schluss, dass es nur eingeschränkt möglich ist, ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, zumal solche des mittleren und höheren Managements zu erreichen.

Die mit neuen Personen zahlenmäßig stärkste Gruppe – Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Firma – ist grundsätzlich in zwei Teilgruppen gegliedert: Vertreter der bei Amazon (in den Logistikzentren bei Poznań und Wrocław [WRO1 und WRO2]) aktiven Gewerkschaften und in nicht gewerkschaftlich organisierte Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen. Es wurden somit Personen mit differenzierten Haltungen und Ansichten zum sozialen Dialog und zu den Arbeitsbedingungen berücksichtigt. Auch hinsichtlich des Geschlechts war die Gruppe heterogen.

Außer den unmittelbar in die Arbeitsbeziehungen involvierten Gruppen wurden Gespräche mit Vertretern lokaler mit Amazon befasster Behörden sowie mit in Polen anerkannten Expert_innen durchgeführt. An jedem Standort wurde mit jeweils einem Vertreter der Kommune (*samorząd*) und des Kreisarbeitsamts (*powiatowy urząd pracy*) gesprochen, am Standort zusätzlich mit einem Vertreter des Woiwodschaftsarbeitsamts und eines lokalen Zentrums für Wirtschafts- und Arbeitsmarktforschung. Die Gruppe der Expert_innen umfasste sechs Personen: ein Vertreter der der für Unternehmen der digitalen Wirtschaft zuständigen Wirtschaftskammer, drei auf Fragen des sozialen Dialogs und der Arbeitsbeziehungen in Polen und Europa spezialisierte Sozialwissenschaftler_innen, der Leiter eines wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsinstituts zur Regionalentwicklung sowie ein Experte für die Tätigkeit von Zeitarbeitsagenturen.

Die Befragungen wurden anonym durchgeführt, die Identität der Befragten ist nur den Autoren der Studie bekannt. Die Interviews wurden als direkte Gespräche *face to face* bzw. bei eingeschränkten Zeitressourcen der Befragten telefonisch durchgeführt. Hinzu kamen Besuche an den Standorten, was partiell eine teilnehmende Beobachtung ermöglichte.

Die Untersuchung wurde in Etappen durchgeführt. Zunächst wurden zur Vorbereitung der Interviews die vorhandenen Daten gesammelt und analysiert. Darauf folgte ein Gespräch mit dem Vertreter der Firma Amazon, dessen

Ziel darin bestand, die wichtigsten Informationen aus erster Hand zu erlangen und ein Vertrauensverhältnis zwischen Forschern und Unternehmen aufzubauen, was für derartige Erhebungen eine Schlüsselbedeutung hat. Anschließend wurden die Gespräche mit Arbeitern und Arbeiterinnen der Logistikzentren sowie mit Behördenvertretern und Expert_innen geführt.

Kapitel 1.
Das Geschäftsmodell der Firma Amazon

Innovative Geschäftslösungen im globalen Maßstab

Der globale Erfolg von Amazon beruht auf mehreren Faktoren. Man kann sie als Vision des Kaufhauses der Zukunft zusammenfassen, in dem es alles zu kaufen gibt.[2] Der Amazon-Gründer Jeff Bezos, führte diese Vision mit rigiden Managementpraktiken und dem Glauben an den Nutzen von Messungen und Algorithmen zusammen und nutzte das Aufkommen des Internets zu ihrer globalen Umsetzung. So schuf er ein Großunternehmen mit einer eigentümlichen und umstrittenen Kultur.[3] Amazon wurde nicht nur zum Online-Einzelhandelsgiganten, sondern auch zur Handelsplattform für viele große Firmen, und expandiert weiter in neue Märkte und neue Bereiche. Im Folgenden sollen die Entstehungsgeschichte der Firma, ihre besonderen Merkmale und die ihr zugrunde liegende Idee kurz skizziert werden.

Geschichte – Vorreiter des E-Commerce

Die Anfänge

Jeff Bezos gründete seine Firma 1994. Anfangs hieß sie Cadabra, doch nach einiger Zeit wurde sie in Amazon umbenannt. Die Online-Buchhandlung und perspektivisch „das Kaufhaus für alles" sollte mit dem Amazonas, dem größten Fluss der Welt assoziiert werden. Bis 1998 verkaufte Amazon ausschließlich Bücher. Als Online-Buchhandlung verzeichnete das Unternehmen einen riesigen Erfolg – die Bestellung per Internet und der Versand per Post eröffneten den Zugang zu Tausenden Titeln von jedem Ort der USA und der Welt aus. Eine revolutionäre Innovation war es, den Kunden die Einstellung von Buchrezensionen auf den Amazon-Webseiten zu ermöglichen. Dies ist einer der vielen Aspekte des Plattform-Charakters und der Einbindung der Kunden in die Gestaltung des Angebots. Bereits 1996 nahm die Firma das erste Personalisierungssystem in Betrieb: Eine eigene Software sammelte Informationen über die Vorlieben der Kunden und formulierte auf dieser Grundlage Vorschläge für weitere Einkäufe. Der Einsatz digitaler Technologie zur Erforschung der Kundenvorlieben und die Entwicklung eines personalisierten Handelsangebots war einer der Hauptfaktoren für den Erfolg des Unternehmens; die dazu genutzten Programme werden permanent verbessert. Ähnliche Lösungen wer-

2 B. Stone, *The everything store. Jeff Bezos and the age of Amazon*, Corgi Books, London 2013.

3 J. Rossman, *The Amazon Way. 14 Leadership Principles Behind the World's Most Disruptive Company*, CreateSpace Independent Publishing Platform, North Charleston 2014.

den von einem anderen globalen Unternehmen massiv angewandt, das unter anderem den Google-Browser anbietet.

Im Jahr 1997 ging Amazon.com an die Börse. Die Hauptherausforderung bestand im Kampf gegen den damaligen Giganten des Bucheinzelhandels Barnes & Noble. 1998 erweiterte Amazon.com das Sortiment und verkaufte nun außer Büchern auch Musik und Videos sowie – ab dem folgenden Jahr – Spielwaren, Elektrogeräte und Werkzeuge. Diese Erweiterung verschaffte dem Portal einen Vorteil gegenüber den Wettbewerbern in der Buchhandelsbranche. In demselben Jahr wurden die europäischen Ableger amazon.co.uk und amazon.de gegründet. Die stetige Expansion in neue Märkte und neue Bereiche ist ein festes Merkmal von Amazon.com, das dadurch in relativ kurzer Zeit zu globaler Reichweite gelangte. Die Unternehmensgewinne werden fast vollständig für weitere Investitionen genutzt, was u. a. dazu führt, dass Amazon in den betreffenden Ländern keine Steuern zahlt.

Ständige Innovation

Es ist schwierig, alle der im Verlauf der Unternehmensentwicklung von Amazon erworbenen und eingesetzten Firmen und Technologien oder die eingeführten Neuerungen im E-Commerce-Bereich aufzuzählen. Zu erwähnen sind aber einige Meilensteine: Im Jahr 2000 startete Amazon Marketplace, das Programm, mit dessen Hilfe Kunden von Amazon.com gebrauchte Bücher und sonstige Artikel verkaufen können. 2002 kam mit Amazon Web Services die Möglichkeit hinzu, die IT-Infrastruktur von Amazon.com anzumieten. Seit 2005 läuft das Programm Amazon Prime, in dessen Rahmen Amazon.com gegen eine Jahresgebühr von 79 US-Dollar USA-weit eine kostenlose Lieferung binnen zwei Tagen und Nachlässe für die eintägige Lieferung garantiert. Kurz darauf begann Amazon.com seine Expansion im Unterhaltungssektor (Videos, Musik, TV, Computerprogramme) und 2007 im Vertrieb von Lebensmitteln (Amazon Fresh) und anderen Waren (Windeln, Haustierbedarf, Kleidung usw.).

Im Jahr 2007 revolutionierte das Unternehmen mit dem eBook-Reader Kindle den Buchhandelssektor – das Gerät ermöglicht die Lektüre von bei Amazon erworbenen eBooks. Es ist mit einem Hochkontrast-Display und E-Ink-Technologie ausgestattet, was das Lesen angenehmer macht als am Computerbildschirm. In regelmäßigen Abständen erscheinen neue Versionen des Geräts. Im November 2015 bot Kindle in den USA Zugang zu über vier Millionen Titeln.

Die oben genannten Erfindungen und Verbesserungen bedeuteten nicht nur Wegmarken in der Entwicklung von Amazon.com, sondern setzten häufig auch neue Standards im weltweiten E-Commerce.

Interessant ist, dass der Gründer nicht auf schnelle Rendite spekulierte und hinsichtlich der Rentabilität seiner Firma sehr geduldig war.[4] Das erste positive Finanzergebnis erzielte Amazon im Jahr 2003, im Juli 2015 wurde der Firmenwert auf 250 Milliarden US-Dollar geschätzt, das heißt um 30 Milliarden höher als die weltgrößte Einzelhandelskette Wal-Mart.[5] Das US-amerikanische Magazin Forbes listete Jeff Bezos 2015 als fünftreichsten[6] und 2016 als viertreichsten Mann der Welt.[7]

Amazon betreibt dreizehn Webseiten in verschiedenen Ländern (die ersten waren die britische und die deutsche). Im Jahr 2015 gab es rund 244 Millionen Benutzerkonten.[8] Dabei ist Amazon nicht nur ein Laden, sondern auch ein Ort, an dem andere Unternehmen Handel treiben können. Deshalb wird Amazon.com als globale Handelsplattform bezeichnet (*global market place*). Seine Rivalen sind Alibaba, Ebay oder MercadoLibre – dem europäischen Kunden nicht immer bekannte globale Plattformen. Den derzeit größten Wert hat Alibaba, das auf dem asiatischen Markt agiert. Auf dem amerikanischen Markt ist hingegen Amazon der unbestrittene Branchenführer im E-Commerce. Im Jahr 2014 lag der Jahreserlös bei ca. 90 Milliarden US-Dollar. Das Unternehmen wächst dynamisch – der Erlös von 2014 betrug mehr als Doppelte des Jahres 2010 und rund das Zehnfache des Jahres 2004. Der Gewinn des Unternehmens (EBITDA[9]) lag 2014 bei 4,9 Milliarden US-Dollar.

Im Jahr 2013 verzeichnete Amazon in den USA einen größeren Absatz als die Unternehmen auf den Plätzen zwei bis zwölf (darunter Apple, Walmart, Sears, Macy) zusammen.[10] 2015 offerierte die Plattform Amazon.com mehr als 300 Millionen verschiedene Produkte, darunter über 52 Millionen Bücher und über 42 Millionen Elektronikartikel.[11] Das Sortiment war in 17 Kategorien und 124 Subkategorien untergliedert. Hierin zeigt sich Jeff Bezos' Anspruch, Amazon sollte das weltgrößte Kaufhaus werden, das buchstäblich alles verkauft.

Seit einiger Zeit erweitert Amazon seinen Tätigkeitsumfang um die Vermietung von Infrastruktur an andere Geschäfte. Anfangs handelte es sich um

4 J. Rossman, *The Amazon Way…*, a.a.O.; B. Stone, *The everything store…*, a.a.O.

5 P. La Monica, *Amazon is now worth way more than Walmart*, CNN Money US, 2015, http://money.cnn.com/2015/07/24/investing/amazon-worth-more-than-walmart.

6 K. Vinton, Jeff Bezos Just Gained $7 Billion In An Hour To Become World's Fifth Richest, Forbes Tech US 2015, http://www.forbes.com/sites/katevinton/2015/07/23/jeff-bezos-just-gained-7-billion-in-an-hour-to-become-worlds-fifth-richest/#3ef499bc7065.

7 C. Sorvino, *Amazon CEO Jeff Bezos Becomes World's Fourth Richest Person With $6 Billion Gain*, Forbes Lists US 2016, http://www.forbes.com/sites/chloesorvino/2016/04/28/amazon-ceo-jeff-bezos-becomes-worlds-fourth-richest-person-with-6-billion-gain/#462104f1a4ab.

8 J. Abraham, K. Koelemeijer, *The Rise of the Global Market Places. How to Compete and Prosper in the World of Amazon, Alibaba and Other Platforms. Amsterdam*, Ecommerce Foundation, Nyenrode University, Amsterdam 2015, https://www.ecommercepolska.pl/files/9414/3504/3614/How_to_survive_the_global_market_places_v150610.pdf.

9 Operativer Unternehmensgewinn vor Abzug von Zinsen auf eingegangene verzinsliche Verbindlichkeiten, Steuern, Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände sowie Abschreibungen auf Sachanlagen.

10 J. Jorij Abraham, K. Koelemeijer, *The Rise…*, a.a.O.

11 Scrapehero, *Chart: count of products in Amazon US for major categories*, Learn Scrapehero 2015, https://learn.scrapehero.com/chart-count-of-products-in-amazon-us-for-major-categories.

die entgeltliche Bereitstellung von Infrastruktur für einzelne Anbieter, etwa Einzelhandelsriesen wie ToysRUs, Marks&Spencer, Target und Sears. Heutzutage ist Amazon mit Amazon Media Group, Amazon Payments, Amazon Fulfillment, Amazon Global Selling und vor allem Amazon Web Services Anbieter von Dienstleistungen.

Der Gewinn allein von Amazon Web Services wird für 2015 auf 5 Milliarden US-Dollar geschätzt, das heißt um 49 % höher als 2014. Die Dienstleistung umfasst Datenaufbewahrung, Datenbanken, Analytik und über 150 Anwendungen. Im Jahr 2015 wurde AWS von über einer Million Kunden genutzt, darunter das Onlinekaufhaus Etsy, die Softwarefirma Adobe, Firmen der Tourismusbranche wie Airbnb, Medien wie Financial Times, The Guardian, Newsweek, Firmen aus dem Medienbereich wie Dropbox und Netflix, aus dem Finanzsektor DowJones, Nasdaq oder Marken wie: Nike, Philips und Unilever.[12]

Amazon.com bietet Waren und Dienstleistungen nicht nur Einzelkunden, sondern auch anderen Geschäftsleuten an. Im Jahr 2015 stammten 44 % der über das Portal verkauften Waren von externen Anbietern, die die Webseite und das Logistiknetz gegen Gebühr (Amazon third-party sellers) nutzten.[13] Im Jahr 2015 nutzten über 2 Millionen externe Verkäufer den Service.[14] Amazon.com erhebt von externen Verkäufern je nach Kategorie Provisionen zwischen 6 % und 45 % (in den meisten Kategorien ca. 15 %).[15]

Software-Firma oder Logistik-Riese?

Die Entwicklung des E-Commerce ermöglichte die Befreiung des Handels von allen zeitlichen und räumlichen Beschränkungen. Jede Person, die über die entsprechende Technik verfügt, kann jederzeit und von jedem Ort der Welt aus eine Online-Transaktion tätigen. Die Möglichkeit, sich das Sortiment anzuschauen, über das Internet zu bestellen und Transaktionen zu tätigen, verringerte den Bedarf an Präsenzgeschäften und reduzierte den Abstand zwischen Produktion und Einzelhandelsvertrieb. Es entstanden gigantische Logistikzentren, von denen aus die Ware an die entsprechenden Adressen versandt wird.

Amazon wusste diese neuen Möglichkeiten zu nutzen, indem es ein Vertriebssystem bisher unbekannten Maßstabs aufbaute. Es begann als Online-Buchhandlung und erweiterte das Sortiment um weitere Waren und Dienstleistungen.

Steve Tadelis von der University of California in Berkley weist darauf hin, dass Amazon das Image einer Firma genießt, deren Tätigkeit auf hochentwi-

12 J. Abraham, K. Koelemeijer K., *The Rise…*, a.a.O.

13 J. Rankin, *Third-party sellers and Amazon – a double-edged sword in e-commerce*. The Guardian Technology Sector, 2015, http://www.theguardian.com/technology/2015/jun/23/amazon-marketplace-third-party-seller-faustian-pact.

14 J. Abraham, K. Koelemeijer, *The Rise…*, a.a.O.

15 Ebenda.

ckelter Technologie und Software basiert: „[In der öffentlichen Wahrnehmung – Anm. der Verfasser] wird Amazon zur selben Gruppe wie Google, Facebook oder Twitter gezählt". Dabei ist Amazon seiner Ansicht nach eher „ein Walmart ohne Präsenzgeschäfte"[16], das heißt ein gigantischer Einzelhändler. Zwar würden die Bestellungen online getätigt und per Post ausgeliefert, und die Firma bemühe sich, auf allen Ebenen neue Technologien einzusetzen, doch bestehe der Kern ihrer Tätigkeit im Einzelhandelsverkauf in riesigem Maßstab.

Für diese Einschätzung spricht ein Blick auf die zahlenmäßig stärkste Beschäftigtengruppe bei Amazon. Andres als bei Firmen wie Google oder Facebook wird die meiste Arbeit von Arbeitern erledigt, die Ware abnehmen, verpacken und an Kunden versenden. Angestellte wie etwa Programmierer sind eindeutig in der Minderheit.[17]

Erfolgsgeheimnisse

Der Erfolg von Amazon.com gründet auf der Kolonisierung des US-amerikanischen E-Commerce-Sektors und den Pionierleistungen des Unternehmens in diesem Bereich. Jeff Bezos erkannte schnell das Potenzial des sich entwickelnden Internets. Traditionell verlief der Handel nach dem Schema: Hersteller → Großhändler → Einzelhändler → Kunde. Der Onlinehandel kann die jeweiligen Etappen zusammenführen bzw. umgehen, indem er Möglichkeiten zur Errichtung einer riesigen Plattform schafft, auf der sich Hersteller, Läden und Kund_innen unabhängig von physischen Hürden und ohne die Betriebskosten von Präsenzgeschäften finden können. Die von Amazon und anderen Onlinehändlern genutzte Software bietet zudem ganz neue Möglichkeiten der Aufhebung, Indexierung und Bewertung von Handelsangeboten und Transaktionen. Das Projekt war von Anfang an auf Größe angelegt und eines seiner wichtigsten Bestrebungen war die stetige Steigerung des Transaktionsvolumens.

Die Stärke des Unternehmens resultiert aus seinem Plattform-Charakter. Als Plattform ermöglicht Amazon Kontakte zwischen Kund_innen und Läden sowie zwischen Arbeitgebern und Tausenden Zeitarbeitnehmer_innen im Service Mechanical Turk. Ein gutes Beispiel dafür ist das bereits angesprochene Programm für externe Verkäufer. Ganz neue Möglichkeiten eröffnete Kindle Direct Publishing, eine Plattform, über die gegen Gebühr Bücher veröffentlicht und ohne Vermittlung durch einen Verlag auf Amazon.com und Kindle verkauft werden können. Selbstverständlich sorgen solche Möglichkeiten bei den traditionellen Verlagshäusern für Unruhe. Direct Publishing ist aber ein riesiger Verkaufsschlager – absolut unbekannte Autor_innen können dort ihre Bücher einstellen und Verkaufserlöse verbuchen, ohne die *Gatekeepers* – die Verlage – in Anspruch nehmen zu müssen.

---

16 V. Kopytoff, *How Amazon Crushed The Union Movement*, Time Business 2014, http://time.com/956/how-amazon-crushed-the-union-movement/.

17 J. Abraham, K. Koelemeijer, *The Rise…*, a.a.O.

Die Fokussierung auf das Kundenerlebnis und die stetige Verbesserung der Servicefunktionen sind die Grundprinzipien der Entwicklung von Amazon.com.

Ein Ex-Manager des Unternehmens sprach von der „heilige Dreifaltigkeit" von Preis, Sortiment und Verfügbarkeit. Schon 1997 schrieb Bezos in einem Brief an die Aktionäre, die Kundenzufriedenheit stehe bei Amazon an erster Stelle. Aus diesem Grund verbessert er sein Geschäft, reduziert die Lieferzeiten und bietet die Möglichkeit der „Ein-Klick-Bestellung" (*One Click Shopping*). Das von Amazon.com patentierte *OneClick*-System ist ein Service, der darauf basiert, dass der Computer Lieferanschrift und Zahlungsdaten bereithält und es den Kunden ermöglicht, seine Bestellung mit einem einzigen Knopfdruck (Klick) zu tätigen. Man muss nicht jedes Mal Anschrift und Daten eingeben, es genügt, dass man sich in sein Konto einloggt.

Amazon setzte von Beginn an konsequent auf Innovationen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit. Schon 1995 eröffnete es Kund_innen die Möglichkeit, Rezensionen zu verfassen, die von anderen Kund_innen genutzt werden konnten, um sich über Produkte zu informieren. Seit 2000 kann man auf amazon.com gebrauchte Bücher verkaufen, seit 2001 ist der Service „Blick ins Buch" (*Look inside the book*) zugänglich, der Buchauszüge auf der Amazon-Webseite als Scans einsehbar macht. Zwei Jahre später führte Amazon eine Suchfunktion für die bereitgestellten Auszüge ein. Da Kunden oft fragten „Wo ist meine Sendung?", besteht seit 2001 die Möglichkeit der Sendungsverfolgung (dieser Service wurde nach der häufigsten Formulierung dieser Frage benannt: *Where's my stuff?*). Zudem wurden Services eingerichtet, die Geschenkbestellungen ermöglichen. Seit 2005 kann man auf amazon.com Listen für Hochzeitsgeschenke hinterlegen. Seit 2010 ist der Service „Universal-Wunschzettel" (*Universal Wishlist*) in Betrieb.[18] All diese auf die Erhöhung der Kundenzufriedenheit ausgerichteten Erweiterungen resultieren aus der Nutzung von IT-Innovationen.[19]

Bezos setzte entschlossen auf reale Vorteile beim Einkauf auf Amazon.com statt auf Marketing, Werbung oder CSR. Er hielt die „Flüsterpropaganda" der Kundenkommentare für das wichtigste Instrument. Sein Erfolgsrezept beschreibt er als *Frisbee* – ein Schwungrad. Vier Faktoren sind für das Wachstum relevant: attraktives Sortiment und Komfort → gute Kundenerfahrungen → Bewegung auf der Webseite → mehr Verkäufer → Sortimentserweiterung.

18 J. Abraham, K. Koelemeijer K., *The Rise* ..., a.a.O.

19 Das Firmenmotto lautet: *Best service is no service* – Der beste Service ist kein Service. Der Kunde soll im Kontakt mit der automatischen Schnittstelle alle Angelegenheiten erledigen und etwaige Probleme lösen können. Gleiches gilt für Verkäufer auf Amazon.com. Das Anbieten der Ware, ihre Einstellung in die korrekte Kategorie, Annahme und Realisierung von Bestellungen, die Einsicht in eigene Bewertungen und Statistiken sollen ohne Kontakt zu Mitarbeitern von Amazon.com erfolgen, sofern kein großes Problem auftritt.

Darüber hinaus befördern niedrige Kosten das Wachstum, indem sie Preissenkungen erlauben. Dank der riesigen Ausmaße der Firma sowie dadurch, dass man nicht auf Quartalsgewinne aus ist, kann sich Amazon eine dauerhafte Niedrigpreispolitik leisten. Bücher sind bei Amazon.com meist billiger als im stationären Buchhandel.

Diese Firmenpolitik trägt Früchte – Kindle ist in den USA in puncto Kundenzufriedenheit die meist geschätzte Marke (Ideal versus Kundenzufriedenheit). Umfragen zufolge erfüllt Kindle die Erwartungen der Nutzer zu 97 %. Auf Platz zwei folgen die Computer von Apple, auf Platz drei Amazon.com – das Online-Kaufhaus.[20]

Management und Organisationskultur

Gründerlegende und Phänomen von Amazon

Der Erfolg und die Innovationsfähigkeit von Amazon führen zu Bewunderung durch die Öffentlichkeit und Wohlwollen in Unternehmerkreisen.[21] Im Jahr 2015 belegte Amazon.com im *Forbes*-Ranking der meistbewunderten Firmen den vierten Platz. Wie Apple und Google genießt Amazon den Ruf eines überaus innovativen, erfolgreichen Unternehmens, das stetig neue Märkte erschließt und traditionelle Maximen und Praktiken seiner Branche in Frage stellt. Wie Apple und Google besitzt Amazon einen charismatischen Chef, dessen Visionen und Engagement Bewunderung und Kontroversen hervorrufen. Ähnlich wie der frühere Apple-Chef Steve Jobs oder Facebook-Gründer Mark Zuckerberg erscheint Jeff Bezos in Wirtschaftsfachmedien als Genie und Visionär, aber auch als schwieriger und rücksichtsloser Mensch, der seine großen Ambitionen ohne Rücksicht auf Verluste und Konflikte verwirklichen will.[22]

Weitere Ähnlichkeiten zu „Zukunftsfirmen" wie Google und Apple sind der Erfolg, der auf der Nutzung und Entwicklung neuer Technologien beruht, sowie die Einbindung des „Futuristischen" in das öffentliche Image des Unternehmens. Die Öffentlichkeit soll mit neuen Erfindungen überrascht werden, neue Technologien oder Funktionen sollen in unser Alltagsleben eindringen. So liest man im Zusammenhang mit Amazon etwa vom Versuch, Waren per Drohnen auszuliefern, oder über die Erfindung eines persönlichen Assistenten namens Echo (Alexa), der Merkmale künstlicher Intelligenz aufweisen und wörtliche Fragen oder Befehle verstehen können soll.

---

20 J. Abraham, K. Koelemeijer, *The Rise…*, a.a.O.

21 *World's Most Admired Companies*, Fortune US 2015, http://fortune.com/worlds-most-admired-companies/ http://fortune.com/worlds-most-admired-companies/.

22 B. Stone, *The everything store…*, a.a.O.

Managementprinzipien

Die Innovationsfähigkeit von Amazon betrifft nicht nur die bereitgestellten Dienstleistungen, sondern auch das Humanressourcen-Management. Eines der charakteristischen Elemente der Unternehmenskultur ist die Liste der 14 Führungsprinzipien (*leadership rules*)[23], die jeder Mitarbeiter/jede Mitarbeiterin kennen muss und die die Philosophie der Firma bestimmen:

1. Customer Obsession – 100 Prozent kundenorientiert
2. Ownership – Denken wie Eigentümer
3. Invent and Simplify – Erfinden und Vereinfachen
4. Are Right, A Lot – Die richtige Entscheidung treffen
5. Hire and Develop the Best – Die besten Mitarbeiter einstellen und weiterentwickeln
6. Insist on the Highest Standards – Höchste Maßstäbe anlegen
7. Think Big – In großen Dimensionen denken
8. Bias for Action – Aktiv handeln
9. Frugality – Gezielter Einsatz von Ressourcen
10. Learn and Be Curious – Neugierig bleiben und stetig Neues lernen
11. Earn Trust – Vertrauen aufbauen und verdienen
12. Dive Deep – Dingen auf den Grund gehen
13. Have Backbone, Disagree and Commit – Uneinigkeit klar kommunizieren und dennoch gemeinsame Entscheidungen unterstützen
14. Deliver Results – Ergebnisse liefern

Diese Maximen sollen die Notwendigkeit der Einbindung der Mitarbeiter_innen, das Streben nach konkreter Verbesserung der Arbeitsabläufe, den Willen zum Abbau von „Bürokratie" zugunsten „einfacher Lösungen", und den Willen zur permanenten Infragestellung konventioneller Business- und Arbeitsplatz-Funktionsprinzipien zum Ausdruck bringen. Die Führungsprinzipien sind ein Teil der Unternehmenskultur von Amazon, die sich in eigenen Gepflogenheiten und Sprachregeln manifestiert.

Taylorismus, Algorithmen, Aufsicht, Evaluation, Monitoring

Amazon setzt in seinen Logistikzentren avancierte Methoden des Arbeitsmanagements ein, die auf der Idee des Taylorismus basieren, bereichert um detaillierte elektronische Messungen. Die Arbeit wird durch ein ausgebautes IT-System organisiert und kontrolliert. Jede_r Hallenmitarbeiter_in besitzt einen Barcode-Scanner, der anzeigt, wo sich das jeweilige Produkt befindet, was sein Verwendungszweck ist und wie viel Zeit der Arbeiter/die Arbeiterin für die jeweilige Tätigkeit gebraucht hat. Die vom System berechneten Normen

23 Englische und deutsche Fassung zitiert nach der deutschen Webseite von Amazon.com https://www.amazon.jobs/de/principles.

geben vor, wie viel Zeit der Arbeiter/die Arbeiterin für eine Tätigkeit hat, und legen die Tagesnorm der auszuführenden Tätigkeiten fest. Das Management der unteren Ebene kontrolliert die Arbeitsfortschritte und kann bei unplanmäßigen Unterbrechungen oder bei Verzug den betreffenden Mitarbeiter/die betreffende Mitarbeiterin finden und zu produktiverer Arbeit anhalten oder bei der Lösung etwaiger Probleme helfen.

Das Humanressourcen-Management bei Amazon basiert auf Zahlenindikatoren. Jeff Bezos betont, es sei möglich, Menschen zu managen, indem man dieselben Techniken und Algorithmen anwende, die Amazon bei Dienstleistungen einsetzt.

Die Arbeitsleistung wird permanent und umfassend überwacht. Das Monitoring unterscheidet zwischen Arbeiter_innen und Angestellten, in beiden Fällen werden aber Daten erhoben, dargestellt und ausgewertet. Die Ergebnisse werden auf Betriebsversammlungen regelmäßig kommuniziert. „Algorithmen zur Leistungsverbesserung" werden angewandt, das heißt Berechnungen, die dem/der Arbeitnehmer_in mit seiner/ihrer Produktivität zeigen und zu ihrer Steigerung und zur Leistungsverbesserung anregen sollen. Man könnte von einer Gamifizierung des Humanressourcen-Managements sprechen – die Arbeitskräfte sind Spieler, die ihre Ergebnisse vergleichen und in Wettstreit treten.

Die Mitarbeiter_innen sollen sich auch gegenseitig bewerten. Die betriebsinterne Anwendung *Anytime Feedback Tool*, ermöglicht es Arbeitnehmer_innen, der Geschäftsführung anonym Informationen über ihre Mitarbeiter_innen mitzuteilen: Lob oder Tadel sowie Informationen über Arbeitsunterbrechungen, Nörgeleien oder Anzeichen von „mangelnder Flexibilität".[24] Das System schafft einen Kontext des permanenten Konkurrenzkampfs bis hin zur Denunziation.

Diese Methoden der Personalführung beruhen auf mathematischen Bemessungen und dem Vergleich von Arbeitsleistungen mit dem Ziel einer Stärkung des Wettstreits zwischen den Arbeitskräften sowie einer kontinuierlichen Steigerung der Produktivität.

Arbeiter_innen

Mehrere Berichte beschreiben die schwierigen Arbeitsbedingungen der Arbeiter_innen in den Logistikzentren von Amazon.[25] Zu den benannten Prob-

24 J. Kantor, D. Streitfeld, *Inside Amazon: Wrestling Big Ideas in a Bruising Workplace*, The New York Times 2015, http://www.nytimes.com/2015/08/16/technology/inside-amazon-wrestling-big-ideas-in-a-bruising-workplace.html.

25 S. Soper, *Inside Amazon's Warehouse*, The Morning Call 2015. http://www.mcall.com/news/local/amazon/mc-allentown-amazon-complaints-20110917-story.html#page=7. D. Streitfeld, *A New Book Portrays Amazon as a Bully*, The New York Times 2013, http://bits.blogs.nytimes.com/2013/10/22/a-new-book-portrays-amazon-as-bully/?_r=2http://bits.blogs.nytimes.com/2013/10/22/a-new-book-portrays-amazon-as-bully/?_r=2. S. Head, *Worse than Wal-Mart: Amazon's sick brutality and secret history of ruthlessly intimidating workers*, Salon 2014, http://www.salon.com/2014/02/23/worse_than_wal_mart_amazons_sick_brutality_and_secret_history_of_ruthlessly_intimidating_workers/, http://www.bbc.com/news/business-25034598, http://time.com/956/how-amazon-crushed-

lemen gehören die Unterteilung der Arbeitskräfte in „feste“ und „Zeitarbeiter“ (die dort aber lange arbeiten können), womit der Konkurrenzkampf erhöht und die Kosten gesenkt werden sollen, eine hohe Personalfluktuation infolge des Kampfs gegen Gewerkschaften, schwierige Arbeitsbedingungen in den Lagerräumen (etwa zu hohe Temperaturen, die Ohnmachtsanfälle auslösen und sogar für Todesfälle unter den Arbeiter_innen verantwortlich sein sollen).[26]

Die Unterteilung der Arbeitskräfte in feste und Zeitarbeitnehmer_innen resultiert aus dem *Just-in-Time*-Liefersystem, das für Produktion und Vertrieb im heutigen Kapitalismus charakteristisch ist. Um dem riesigen Auftragsvolumen insbesondere in Spitzenzeiten, das heißt im vierten Quartal, gerecht zu werden, brauchen die Logistikzentren von Amazon Tausende Arbeiter_innen. Ein Teil von ihnen wird nur für diesen Zeitraum eingestellt, obwohl die meisten glauben, sie könnten eine feste Stelle ergattern, sofern sie sich als Zeitarbeiter_innen bewähren. Die Entschlossenheit der Zeitarbeitnehmer_innen, ihre Effizienz unter Beweis zu stellen, stärkt den Wettstreit. Das Zeitarbeitsverhältnis impliziert schlechtere Beschäftigungsbedingungen und fehlende soziale Sicherheit. Nach Ansicht mancher Beschäftigter sorgt Amazon bewusst für eine hohe Personalfluktuation, um feste Arbeitsverhältnisse und eine Konsolidierung der Belegschaft zu verhindern.

Die problematischsten Aspekte der Arbeitsbedingungen sind das hohe Arbeitstempo, häufige Abmahnungen, Kündigungsdrohungen sowie die dauerhafte Unterteilung in Festangestellte und Zeitarbeitnehmer_innen. Die hohe Kündigungsrate bewegt die Arbeitskräfte dazu, Verletzungen und Schmerzen zu verbergen.[27] Im Jahr 2011 kam es in einem US-amerikanischen Logistikzentrum von Amazon zur Überhitzung der Hallen; Ohnmachtsanfälle bei den Arbeitskräften waren die Folge. Die Temperatur in den Hallen betrug bis zu 43 Grad Celsius. Beschäftigte, die während der Arbeit ohnmächtig wurden, wurden mit Krankenwagen aus dem Betrieb abgeholt. Der Arbeitgeber organisierte zusätzliche Pausen, ohne jedoch das für die betroffenen Tage vorgesehene Arbeitspensum zu reduzieren. Aus Angst vor Strafpunkten arbeiteten daher manche Arbeitskräfte trotz hitzebedingter Schwäche.

Immer wieder wird auf das zu hohe Arbeitstempo und den körperlich anstrengenden Charakter der Arbeit hingewiesen. Überdies sind Fälle belegt, in denen den Arbeitnehmer_innen von der Gründung von Gewerkschaften abgeraten wurde. Amazon beauftragte in den USA sogar eine spezielle Firma, deren Aufgabe es ist, die Gewerkschaften zu zerschlagen. Laut Medienberichten hat Amazon als Reaktion auf den steigenden Organisationsgrad sogar einen

-the-union-movement/. D. Jamieson, *The Life and Death of an Amazon Warehouse Temp. What the Future of Low-wage Work Really Looks Like*, The Huffington Post Highlane 2015, http://highline.huffingtonpost.com/articles/en/life-and-death-amazon-temp/. J. Grierson, *Amazon 'regime' making British staff physically and mentally ill, unions say*, The Guardian 2015, http://www.theguardian.com/technology/2015/aug/18/amazon-regime-making-british-staff-physically-and-mentally-ill-says-union.

26 D. Jamieson, *The Life and Death…* J. Del Rey, *Worker Killed at One of Amazon's New Jersey Warehouses (Update)*, All things D. 2013, http://allthingsd.com/20131217/worker-killed-at-one-of-amazons-new-jersey-warehouses/ http://allthingsd.com/20131217/worker-killed-at-one-of-amazons-new-jersey-warehouses/.

27 S. Soper, *Inside Amazon's …*, a.a.O.

Standort geschlossen.[28] Die an den britischen Amazon-Standorten tätige Gewerkschaft GMB bezeichnet die Arbeitsbedingungen in den Logistikzentren von Amazon als „Gefährdung der psychischen und physischen Gesundheit".[29] Es wird auch von einem während der Arbeit in der Halle gestorbenen Mitarbeiter berichtet.[30]

Angestellte

Ein 2015 in der „New York Times" erschienener Bericht bezeichnet die umstrittenen Managementmethoden in Bezug auf die Angestellten bei Amazon[31] als Management-„Experiment". Auf der Basis von Gesprächen mit ehemaligen und aktuellen Arbeitnehmer_innen beschreiben die Autoren problematische Praktiken wie jährliche Entlassungen, die Erwartung von Überstunden und Erreichbarkeit (per E-Mail) außerhalb der Arbeitszeiten, den rigiden Umgang mit Arbeitnehmer_innen mit Gesundheitsproblemen (z. B. Fehlgeburt, Krebs), die Schaffung einer Konkurrenzsituation innerhalb der Belegschaft und die Anstiftung zur Denunziation.

Der Bericht schildert den Fall einer Mutter, die mit ihrem Vorgesetzten eine Arbeitszeit von 7:00 bis 16:30 Uhr vereinbart hatte, um Arbeit und Kinderbetreuung vereinbaren zu können. Obwohl ihre Arbeitsleistung konstant blieb, informierten andere Mitarbeiter_innen die Geschäftsführung über ihren „vorzeitigen" Arbeitsschluss. Während einer Teambesprechung der Teamleistung wurde diese anonyme Kritik angesprochen und der Vorgesetzte sagte, „er könne sie nicht verteidigen, wenn ihre Kolleg_innen meinten, sie mache ihren Job nicht gut". Die Arbeitnehmerin verließ Amazon nach einem Jahr.

Im Bericht der „New York Times" erscheint Amazon als Ort, an dem eine so große Fluktuation von Arbeitskräften herrscht, dass sie als austauschbar wahrgenommen werden. Es herrscht die allgemeine Überzeugung, dass für jede Stelle bereits jemand anders Schlange steht. Als einen der größten Nachteile der Beschäftigung bei Amazon nennen die Arbeitnehmer_innen das für eine Person vorgegebene unrealistisch hohe Arbeitsvolumen. Arbeitnehmer_innen, die nicht negativ bewertet werden möchten, machen Überstunden – nachts, am Wochenende und sogar im Urlaub, während dem sie einen festen Internetzugang haben sollen, um mit ihren Vorgesetzten kommunizieren zu können. Der so geschaffene Druck verursacht zahlreiche gesundheitliche Probleme, z. B. Unruhezustände, Dauerstress (*anxiety*) oder Magengeschwüre. Zahlreiche Beschäftigte berichten, sie hätten Kolleg_innen aus Überforderung durch von psychischem Druck oder Angst vor schlechter Bewertung weinen gesehen.

---

28 V. Kopytoff, *How Amazon Crushed…*, a.a.O.
29 J. Grierson, *Amazon 'regime'…*, a.a.O.
30 D. Jamieson, *The Life and Death…*, a.a.O.
31 J. Kantor, D. Streitfeld, *Inside Amazon…*, a.a.O.

Die Firma, die mit „unvernünftig hohen Standards“ im Kundenservice wirbt, kommuniziert offen, dass sich Amazon vor allem durch die hohen Ansprüche und großen Visionen seiner Führung von anderen Arbeitgebern unterscheide. In einem kurzen Werbespot zur Werbung von Mitarbeiter_innen heißt es: „Das ist kein Ort für jedermann, entweder du liebst es oder du hasst es.“

Positiv werteten manche Befragten die Ermunterung zur Äußerung der eigenen Meinung, zu Kritik und Verbesserungsvorschlägen – alles im Sinne der Leistungssteigerung. Der Ansporn zur Äußerung der eigenen Meinung bildet einen starken Motivationsfaktor für die Beschäftigten (zumindest der Büroangestellten der höheren Ebenen).

Man könnte das Humanressourcen-Management als Anwendung der Prinzipien des Plattformkapitalismus auffassen. Was ist damit gemeint? Der Erfolg der großen Plattformen wie Facebook liegt darin, dass die Nutzer die Inhalte (*Content*) selbst gestalten und so das Funktionieren der Plattformen überhaupt erst ermöglichen. Sie sind nicht bloße Empfänger, die Nachrichten lesen und allenfalls kommentieren können, sondern sie gestalten die Plattform mit, indem sie Links, Fotos, Texte und Videos einstellen oder Events anlegen. Das Motivationssystem der Arbeitskräfte bei Amazon basiert auf einem ähnlichen Prinzip: Die Arbeitnehmer_innen wollen gehört werden, sie möchten, dass ihre Ideen ernst genommen werden. Je mehr sie einen Zusammenhang zwischen ihrer Arbeitsleistung und dem Erfolg von Projekten sehen, je mehr sie spüren, dass ihr Einfallsreichtum bei der Lösung von Problemen hilft und geschätzt wird, um so engagierter sind sie. Wie im Falle von Plattformen wie Facebook spielt somit das Gefühl des eigenen kreativen Tuns, des eigenen Beitrags eine wichtige Rolle. Die Angestellten von Amazon sprechen sogar von der „verführerischen“ Kraft dieses Gefühls und des Einsatzes für den Unternehmenserfolg. Ihre Situation unterscheidet sich allerdings von der Situation der Arbeiter_innen – während Angestellte im Zweifelsfall auf vergleichbare Stellen bei Firmen wie etwa Google wechseln können, gibt es für Arbeiter_innen (fest angestellte wie Zeitarbeiter_innen) in vielen Regionen nur sehr beschränkte Möglichkeiten einer alternativen Beschäftigung.[32]

Nicht nur Amazon

Natürlich ist Amazon nicht das einzige Großunternehmen, das avancierte Methoden des Humanressourcen-Managements zur Effektivitäts- und Gewinnmaximierung einsetzt. Arbeitsrechtsverstöße, eine bewusste Aufteilung der Arbeitskräfte in feste und Zeitarbeitnehmer_innen oder ein auf höchste Motivierung der Beschäftigten und starke innerbetriebliche Konkurrenz ausgerichtetes Management gibt es auch bei anderen Großunternehmen in Polen und im Ausland. Unsere Studie will nicht behaupten, Amazon sei die einzige Firma, die solche Methoden einsetzt. Vielmehr geht es um die Veranschauli-

32 D. Jamieson, The Life and Death..., a.a.O.

chung eines breiteren Phänomens. Amazon weckt besondere Aufmerksamkeit: Die Presse berichtet intensiv über die Firma; es gibt diverse Studien zu den Arbeitsbedingungen bei Amazon - wohl nicht zuletzt wegen des innovativen Einsatzes digitaler Technologien zur Stärkung des Humanressourcen-Managements. Die Beschäftigung mit Amazon kann somit den Ausgangspunkt für Fragen nach der Zukunft des Managements, nach der künftigen Gestalt der Arbeitswelt und des Einsatzes neuer Technologien bilden.

Die Firma Amazon in Polen

Die ersten Schritte zur Gründung einer Niederlassung in Polen unternahm Amazon Mitte 2013. Das Unternehmen nahm Gespräche mit dem Wirtschaftsministerium sowie mit lokalen Behörden, vor allem Gebietskörperschaften auf Gemeindeebene, auf. Die Gespräche mit dem Ministerium waren eher der Höflichkeit geschuldet und sollten ein gutes Investitionsklima schaffen. Die Gespräche auf der kommunalen Ebene hingegen betrafen konkrete operative Maßnahmen zu verwaltungs- und bautechnischen Aspekten der Investition. Das Unternehmen entschloss sich zur Gründung von drei Logistikzentren in Polen: zwei in Bielany Wrocławskie (Gemeinde Kobierzyce, Landkreis Wrocławski) in der Nähe von Wrocław sowie eines in Sady bei Poznań (Gemeinde Tarnowo Podgórne, Landkreis Poznański). Die Logistikzentren, bei Amazon *fulfillment centers* genannt, dienen der Umsetzung der auf den Webseiten von Amazon.com abgegebenen Bestellungen. Aufgaben der dort Beschäftigten sind die Annahme, Lagerung, Kommissionierung, Verpackung und Versendung der Ware an die Kunden. Charakteristisch für die großflächigen Zentren (über 100.000 m^2) sind der hohe Automatisierungsgrad und der Einsatz von Digitaltechnologie zur Arbeitsorganisation.

An den polnischen Standorten der Firma waren 2015 insgesamt ca. 4.000 Menschen beschäftigt. Hinzu kommen die Beschäftigten der Zeitarbeitsagenturen, deren Zahl je nach dem Arbeitszyklus der Logistikzentren variiert, mitunter sind es bis zu 7.000. Die höchsten Umsätze verzeichnet die Firma im Weihnachtsgeschäft, das heißt im November und Dezember. Weltweit verfügt Amazon über 130 Logistikzentren, davon 39 in Europa, und beschäftigt ca. 220.000 Arbeitnehmer_innen. Das Investitionsvolumen in Polen betrug 1,5 Mrd. PLN, es war die größte Auslandsinvestition in der Geschichte von Amazon. Gleichzeitig war es eine der größten Auslandsinvestitionen in Polen, die Firma stand 2014 und 2015 auf der von der Polnischen Agentur für Information und Auslandsinvestitionen erstellten **Liste der größten Auslandsinvestoren in Polen**.[33]

Der Bau der Logistikzentren bei Poznań und Wrocław ging sehr schnell voran, obwohl es recht umfangreicher formeller Prozeduren und der Schaf-

33 List of Major Foreign Investors in Poland, PAIiIZ, http://www.paiz.gov.pl/publikacje/inwestorzy_zagraniczni_w_polsce#.

fung von Straßenverbindungen zwischen den Hallen und den Schnellstraßen bedurfte. Der Bau begann im Herbst 2013, im Oktober 2014 nahmen die Zentren ihre Tätigkeit auf. Die Rekrutierung des Personals, sowohl der Lagermitarbeiter_innen als auch des mittleren Managements begann Mitte 2014 und dauerte einige Monate. Wie die Investition nahm auch der Rekrutierungsprozess rasch Fahrt auf. Eine große Rolle bei der Personalgewinnung spielten die lokalen Arbeitsämter sowie sonstige lokale Behörden. Der wichtigste Rekrutierungskanal waren aber Zeitarbeitsagenturen, die – wie bereits angedeutet – auch darüber hinaus wichtige Kooperationspartner des Unternehmens sind. Binnen eines Jahres stellte Amazon also insgesamt 4.000 bis 5.000 Menschen ein.

Die Funktion der Amazon-Standorte in Polen liegt nicht ausschließlich in der Versandtätigkeit der Logistikzentren. Polen erwies sich auch als ein attraktiver Standort für die Ansiedlung von avancierteren Tätigkeitsformen. In der Dreistadt (Danzig – Zoppot – Gdingen) befindet sich das Zentrum für Technologieentwicklung (CRT) mit insgesamt einigen hundert Arbeitskräften, hauptsächlich Informatikern, das als Forschungs- und Entwicklungsabteilung (B&R) für den Bedarf des Unternehmens weltweit tätig ist. Den Anfang machte der Erwerb eines der weltweit besten Sprachsynthesizer IVONA, der geschriebenen in gesprochenen Text umwandelt (*Text-to-Speech-Technologie*) und der ursprünglich am Standort Dreistadt entstand. Zuletzt wurde das CRT deutlich ausgebaut und ist für Amazon in puncto hochwertiger IT-Lösungen wegen der extrem hohen Qualifikationen des Personals und der innovativen Suche nach unkonventionellen Lösungen wertvoll. Ein Paradeprodukt von Amazon, das großenteils im Danziger CRT entsteht, ist Echo, ein drahtloser interaktiver sprachgesteuerter Lautsprecher. Sein Nutzen liegt darin, dass man mit der Stimme eine Frage stellen bzw. einen Befehl geben kann, worauf das Gerät reagiert. So kann man etwa Musik abspielen, eine To-do-Liste erstellen, Weckzeiten speichern, Audiobooks vorlesen sowie die Wettervorhersage oder die Verkehrslage prüfen lassen. Die entsprechenden Operationen werden dank Onlineanschluss und Cloud-Nutzung in Echtzeit ausgeführt. Die Funktion des Geräts gewährleisten Server, die von einer anderen Amazon-Abteilung – *Amazon Web Services* (AWS) – mit Sitz in Warschau verwaltet werden. Der Warschauer Standort ist auch für andere Dienstleistungen zuständig, z. B. für die Bedienung der Datenserver. CRT und AWS, wurden im Hinblick auf zwei signifikante Faktoren in Polen angesiedelt: Verfügbarkeit von Informatikern mit Innovationspotenzial auf Weltniveau sowie niedrigere Lohn- und Bürokosten.

Der enorme Umfang der Investitionen von Amazon in Polen ist ein Indiz dafür, dass sie strategische Bedeutung für das Unternehmen haben. In einem im Rahmen dieser Studie geführten Gespräch nannte ein Unternehmensvertreter die ausschlaggebenden Faktoren:

- Zugang zu einem Markt mit 38 Millionen Verbrauchern und potenziellen Amazon-Nutzern. Zurzeit existiert zwar keine polnische Domain, auf der

man einkaufen kann, doch seit längerer Zeit gibt es Pläne, eine solche Domain mit allen bekannten Funktionen zu starten. Die Lieferung nach Polen bei Bestellung über andere Amazon-Seiten ist mit recht hohen Kosten verbunden, weshalb der Verbrauchermarkt in Polen noch Entwicklungspotenzial bietet.

- Die zentrale geographische Lage Polens in Europa, wodurch sich die Kosten der Paketzustellung optimieren lassen. Wie der Amazon-Vertreter hervorhob, werden aus Polen Sendungen in rund 40 Länder weltweit geliefert, wobei die Hauptziele die europäischen Länder sind, allen voran Deutschland. Aus diesem Grund wurden die Lagerhallen in unmittelbarer Nähe der Autobahnen A2 (ca. 170 km bis zur deutschen Grenze) und A4 (ca. 150 km bis zur deutschen Grenze) sowie unweit der Flughäfen Poznań-Ławica (ca. 12 km) und Wrocław-Strachowice (ca. 15 km) errichtet. Die Bahninfrastruktur spielt in diesem Modell keine Rolle. Die Lage der Zentren gestattet auch schnelle Lieferungen innerhalb Polens, insbesondere in den westlichen und zentralen Landesteil.
- Die Marktgegebenheiten, d. h. niedrigere Arbeitskosten als in den Ländern Westeuropas sowohl bei den Mitarbeiter_innen in den Logistikzentren als auch beim hochqualifizierten Personal (einschließlich Informatiker_innen), was effiziente Lohn- und Gehaltsstrukturen ermöglicht. Dabei ist das Angebot an Arbeitskräften weiter hoch, trotz eines Rückgangs in den Jahren 2014 und 2015 verzeichnet man in Polen recht hohe Arbeitslosenquoten und gleichzeitig Beschäftigungsquoten unterhalb des EU-Durchschnitts. Diese Situation differiert regional. Zwar haben die Landkreise, in denen die Amazon-Logistikzentren angesiedelt wurden, eine niedrige Arbeitslosenquote, doch schon in den Nachbarkreisen sind signifikant mehr Menschen auf der Suche nach Arbeit. Zusätzlich zu niedrigen Arbeitskosten und dem großen Angebot an Arbeitskräften sind polnische Arbeitskräfte vergleichsweise gut qualifiziert und können in den Logistikzentren wie auch in den hochspezialisierten Abteilungen eingesetzt werden. Der Amazon-Vertreter wies darauf hin, dass polnische Arbeitskräfte zudem ausreichende Englischkenntnisse besitzen, um die für die Firmenorganisationen charakteristischen grundlegenden Mitteilungen am Arbeitsplatz zu verstehen. Das zeigten Einstellungserfahrungen und die Beobachtung der Lagermitarbeiter_innen. Vom hochqualifizierten Personal wird fließendes Englisch verlangt, was die polnischen Arbeitskräfte auf höheren Ebenen erfüllen.

Die öffentliche Debatte über Amazon in Polen – polarisierte Meinungen der Stakeholder, markante Pressebeiträge

Einen wichtigen Aspekt der Studie bilden die widersprüchlichen Meinungen und Kontroversen im Zusammenhang mit der Investition. Die Aktivität

von Amazon in Polen weckte seit der Ankündigung und Planung der Investition großes Medieninteresse. Die Pressetexte waren emotional differenziert, die Sprache war häufig schillernd.[34] Die Meinungen unserer Gesprächspartner differierten ebenfalls, oft sogar stark. Es schien, als vertrete jede Person ungeachtet ihrer Position einen völlig anderen Standpunkt zu den Aktivitäten des Konzerns. Umso schwieriger war angesichts der Vielfalt der Stakeholder-Meinungen die Aufgabe, einen objektiven Bericht über die Entwicklung von Amazon in Polen zu erstellen.

Warum wurde die Nachricht von der Eröffnung von Amazon-Zentren in Polen mit solchem Interesse und solchen Emotionen aufgenommen? Unserer Meinung nach vereint der Fall Amazon einige wichtige Themen: die Wirtschaftsentwicklung und Zukunftstechnologien, die Großinvestition einer US-Firma in Polen, die Arbeitsbedingungen in einem ausländischen Unternehmen und die Rolle Polens in der globalen Wirtschaft und Politik.

Die Investitionspläne von Amazon in Polen waren für manche Kommentator_innen ein positives Signal dafür, dass Polen in internationale Prozesse eingebunden wird und sich noch stärker in den Westen integriert. Schon bald kamen aber Zweifel auf. Ist die polnische Bevölkerung so wohlhabend, dass Amazon eine polnische Webseite eröffnet, die Lieferkosten reduziert und sich ernsthaft im polnischen Markt engagiert? Oder würde Polen lediglich zum „Lager" von Amazon, war die Investitionsentscheidung nur auf die niedrigen Löhne und Gehälter sowie auf die geographische Nähe zu Deutschland, einem der wichtigsten Märkte von Amazon, zurückzuführen? Auch Medien und Öffentlichkeit ließen eine ambivalente Haltung erkennen.

Manche Kommentatoren betonten die eindeutigen Vorteile für Polen: regionale Entwicklung, neue Arbeitsplätze, Steuereinnahmen, die mögliche Inbetriebnahme einer polnischen Webseite des Unternehmens.[35] Marcin Kaczmarczyk verwies darauf, dass diese Investition keine vorübergehende sei, weil der Logistikriese angesichts der Lage Polens und seiner Nähe zu Deutschland nicht so rasch nach Rumänien oder in die Ukraine umziehen werde; insofern seien die Pläne von Amazon „eine hervorragende Nachricht". Die Beiträge mit positiven Prognosen und Einschätzungen erschienen meist auf den Internetseiten von Wirtschafts- Fachzeitschriften für Unternehmer (z. B. Forbes, Wyborcza biznes).

Besorgnis weckten aber aus Deutschland, den USA und Großbritannien kommende Berichte über die harten Arbeitsbedingungen in den Amazon-Logistikzentren. Auch wurde gefragt, ob Polen für Westeuropa und die USA ledig-

34 Von den für die vorliegende Studie analysierten Beiträgen stammen mehr als 50 vom Portal „NaTemat" und mehr als 25 Artikel vom Portal der Tageszeitung „Gazeta Wyborcza". Berücksichtigt wurden auch die Lokalzeitungen „Gazeta Wrocławska" und „Głos Wielkopolski". Vor allem „NaTemat" befasste sich ausführlich mit Amazon, den dort herrschenden Arbeitsbedingungen und den an den Standorten entstehenden Gewerkschaften.

35 z.B. M. Kaczmarczyk, *Amazon wchodzi do Polski. Tylko na kilka lat? Też dobrze (Amazon kommt nach Polen. Nur für ein paar Jahre? Auch gut)*, 30.09.2013, http://wyborcza.biz/biznes/1,100897,14696318,Amazon_wchodzi_do_Polski__Tylko_na_kilka_lat__Tez.html?disableRedirects=true#ixzz3l9bSxclE .

lich ein Reservoir billiger Arbeitskräfte darstelle.[36] Die Nachricht vom beginnenden Gewerkschaftsengagement an den polnischen Amazon-Standorten zog deutlich mehr Aufmerksamkeit auf sich als Berichte über den sozialen Dialog in anderen Wirtschaftszweigen.[37]

In meist emotionsgeladenen Artikeln und Internetkommentaren wurden die Amazon-Standorte mit Arbeitslagern verglichen. In der Anspielung auf die Geschichte des Zweiten Weltkriegs mischen sich Merkmale großer Industriebetriebe, der harten Arbeit, des Zwangs, des unlauteren Gewinns (und der Ausbeutung) mit der Erinnerung an die fremde, westliche Dominanz oder gar die Kolonisierung der gesamten Nation. Amazon ist nicht der einzige große Arbeitgeber im Niedriglohnsektor, der mit NS-Arbeitslagern verglichen wurde,[38] doch ist es bemerkenswert, auf welche Weise seine Investition mit diesen Vergleichen in die Geschichte Polens eingebettet wird und welche drastischen Konnotationen in kritischen Texten über die Arbeitsbedingungen bei Amazon evoziert werden. Die Investition des US-Onlinehändlers wurde so zum Gegenstand einer breiteren Diskussion über die Position Polens in der Welt, über die immer wiederkehrenden Ängste vor der Unterwerfung und Ausbeutung durch mächtigere Kräfte, über Enttäuschung und Misstrauen, über den Wunsch nach Teilhabe am globalen Austausch sowie über den Unmut über die halbmarginale Rolle Polens in der globalen Politik und Wirtschaft.

Derartige Reflexionen über die Hoffnungen und Ängste, die westliche Investoren und die kapitalistische Wirtschaft generell in Polen auslösen, sind nicht neu. Die wichtigste Publikation zu diesem Thema ist wohl Elisabeth Dunns *Privatizing Poland*, in dem die Autorin die Übernahme der polnischen Supermarktkette Alma durch den US-Konzern Gerber beschreibt. Die Bewertung des Vorgehens des US-Investors vermischt sich bei Dunns Gesprächspartner_innen mit allgemeineren Aussagen über das Verhältnis Polens zum

---

36 Beispielsweise die Artikel: A. Włodarsk, *Zostało ci pięć sekund. Jak się pracuje w magazynach Amazona* (Du hast noch fünf Sekunden. Wie es sich in den Lagern von Amazon arbeitet), Wyborcza.pl, Magazyn Świąteczny, http://wyborcza.pl/magazyn/1,140736,16632111,Zostalo_ci_piec_sekund__Jak_sie_pracuje_w_magazynach.html. W. Orliński, *Amazońskie piekło, czyli zasada „oceń i wywal* (Amazonas Hölle oder das Prinzip „Bewerte und feuere"), Wyborcza.pl 2014, http://wyborcza.pl/duzyformat/1,147367,18628284,amazonskie-pieklo-czyli-zasada-ocen-i-wywalorlinski.html?utm_source=facebook.com&utm_medium=SM&utm_campaign=FB_Duzy_Format.

37 z.B. M. Lasek. *Bunt w polskim Amazonie. Amerykański sen za 8,5 zł za godzinę (Rebellion beim polnischen Amazon. Der amerikanische Traum für 8,5 PLN die Stunde)*, Wyborcza.pl 2015, http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,18305728,Bunt_w_polskim_Amazonie__Amerykanski_sen_za_8_5_zl.html#ixzz3l91RKefp. Das große Medieninteresse für die Arbeitsbedingungen bei ausländischen Firmen spiegelte sich auch in den Onlinekommentaren zu den betreffenden Artikeln: *„Ähnliche Arbeitsbedingungen herrschen z. B. in einer Druckerei bei Poznań. Ich verstehe aber, dass die Mitarbeiter_innen von Amazon mehr Durchsetzungskraft haben als das Personal eines Eigentümers polnischer Nationalität"*, lautete der Kommentar zu M. Wójcik Bericht „Przez 10 godzin nie zobaczą słońca. Jak pracuje się ludziom w Amazonie" ("Zehn Stunden lang keine Sonne sehen. Wie arbeiten die Menschen bei Amazon"). M. Wójcik, *Przez 10 godzin nie zobaczą słońca. Jak pracuje się ludziom w Amazonie (Zehn Stunden lang keine Sonne sehen. Wie arbeiten die Menschen bei Amazon?)*, Wysokieobcasy.pl 2015, http://www.wysokieobcasy.pl/wysokie-obcasy/1,138929,19348665,przez-10-godzin-nie-zobacza-slonca-jak-pracuje-sie-ludziom.html?utm_source=facebook.com&utm_medium=SM&utm_campaign=FB_wysokieobcasy&disableRedirects=true.

38 K. Prus, *Pracownik Reala w Lublinie: 'To nie zakład, to obóz pracy' (Real-Mitarbeiter in Lublin: ´Das ist kein Betrieb, das ist ein Arbeitslager´)*, Dziennikwschodni.pl. 2015, http://www.dziennikwschodni.pl/lublin/n,1000162225,pracownik-reala-w-lublinie-to-nie-zaklad-to-oboz-pracy.html. Pracownik Auchan Lublin, *'To już nie jest obóz pracy, lecz obóz zagłady'. List od pracownika Auchan Lublin (Auchan-Mitarbeiter in Lublin: ´Das ist kein Arbeitslager mehr, sondern ein Vernichtungslager´. Brief eines Mitarbeiters von Auchan Lublin)*, Dziennikwschodni.pl 2015, http://www.dziennikwschodni.pl/lublin/n,1000162278,to-juz-nie-jest-oboz-pracy-lecz-oboz-zaglady-list-od-pracownika-auchan-lublin.html.

Westen, die zwar in den Ansichten zur wirtschaftlichen Realität verankert sind, aber weit über diese hinausreichen.[39]

Ein wichtiger Punkt ist die Technologie. Amazon pflegt das Image einer Zukunftsfirma. So wurde kürzlich bekannt gegeben, dass das Unternehmen die Warenlieferung durch Drohnen testet.[40] Das Streben nach Verbesserung der Dienstleistung durch den breiten Einsatz innovativster Technologien zeigt sich auch in Personalführung und Arbeitsorganisation, wo Maschinen die Tätigkeiten des Personals planen und permanent überwachen.[41]

Die Presseberichte und Wortmeldungen über Amazon offenbaren die für unsere Zeit charakteristische Ambivalenz in der Betrachtung der technologischen Entwicklung, die sich auch etwa in Literatur und Science-Fiction-Filmen findet. Einerseits bedeutet technologische Entwicklung die Hoffnung auf Fortschritt, Verbesserung der Lebensqualität oder schnellere und einfachere Befriedigung menschlicher Bedürfnisse. Andererseits weckt sie Ängste, weil technologische Erfindungen zunehmend unser Leben beeinflussen und auf immer intimere Weise in unseren Alltag eindringen. Bringt die technologische Entwicklung wirklich nur Fortschritt und größeren Komfort oder ermöglicht sie den Entwicklern auch Eingriffe ins Leben von Verbraucher_innen bzw. Mitarbeiter_innen in bislang unbekanntem Ausmaß? Ermöglichen diese Eingriffe Überwachung und Kontrolle? Wohin führt diese Entwicklung, wo muss man Grenzen ziehen? Insbesondere die Berichte über Drohnen, die in Zukunft in den Städten unterwegs sein werden und an Wohnungs- und Bürofenstern vorbeifliegen, könnten angesichts möglicher Verletzungen der Privatsphäre Besorgnis erregen oder Protest gegen den intransparenten Gebrauch der neuen Technologien hervorrufen. Auch die „persönlichen Assistenten“ Echo und Alexa werfen Fragen bezüglich des Schutzes der Privatsphäre auf.[42] Es handelt sich um Empfangs- und Sendegeräte mit festem Internetanschluss, die Fragen beantworten sowie auf Befehl Haushaltsgeräte steuern und natürlich auch Waren bei Amazon bestellen. Persönliche Assistenten erleichtern das tägliche Leben, doch es ist nicht klar, ob und wie die übermittelten Informationen aus dem Leben der Nutzer_innen durch den US-Konzern verwertet werden, wie er von einem Gerät Gebrauch macht, das alle häuslichen Gespräche mithört.[43]

---

39 E. Dunn, *Privatizing Poland. Baby Food, Big Business and the Remaking of Labor,* Cornell University Press, Ithaca 2007.

40 *Amazon testuje drony i gra na nosie amerykańskiej administracji (Amazon testet Drohnen und tanzt der US-Verwaltung auf der Nase herum)*, Tvn24bis.pl 2015, http://wyborcza.pl/1,75399,18177538,Amazon__Nasze_drony_beda_w_stanie_dostarczyc_przesylke.html, http://tvn24bis.pl/tech-moto,80/amazon-rozpoczal-testy-dronow-w-kanadzie,529186.html.

41 D. Golumbia, *The Amazonization of Everything*, Jacobinmag.com 2015, https://www.jacobinmag.com/2015/08/amazon-google-facebook-privacy-bezos/.

42 R. Carrol, *Goodbye Privacy, Welcome Alexa: Amazon's Echo, the home robot who hears it all*, The Guardian 2015, http://www.theguardian.com/technology/2015/nov/21/amazon-echo-alexa-home-robot-privacy-cloud http://www.theguardian.com/technology/2015/nov/21/amazon-echo-alexa-home-robot-privacy-cloud.

43 Einer der neusten *Science-Fiction-Filme*, der von neuen Interaktionen zwischen den Menschen und den „persönlichen Assistenten” erzählt, ist „Her”, Reg. Spike Jonze, 2013.

Kapitel 2.
Der Beginn der Aktivitäten von Amazon in Polen

Zusammenarbeit mit öffentlichen Behörden

Zusammenarbeit mit Behörden auf zentraler Ebene

Die Amazon-Geschäftsführung kontaktierte die polnischen Zentralbehörden hauptsächlich in der Phase der Vorbereitung auf die Eröffnung der Logistikzentren in Polen und der Verkündung der Standortentscheidung. Im Jahr 2013 erschienen die ersten Presseberichte über mögliche Investitionen. Im selben Jahr besuchte Jeff Bezos Polen. Offiziell wurde die Nachricht von den geplanten Investitionen am 7. Oktober 2013 auf einer Pressekonferenz des Wirtschaftsministeriums verkündet.[44]

Abbildung 1. Pressekonferenz des Wirtschaftsministeriums, 7. Oktober 2013

Quelle: http://dziennikzwiazkowy.com/ameryka/192889/

Der Wirtschaftsminister und stellvertretende Ministerpräsident, Janusz Piechociński, äußerte sich überaus positiv zu den Investitionsvorhaben des US-Konzerns und den großen Beschäftigungsmöglichkeiten: „Wir sind begeistert, dass Amazon auf dem polnischen Markt aktiv werden will. Die Eröffnung von drei riesigen Logistikzentren und die Schaffung Tausender neuer Arbeits-

44 http://wyborcza.biz/biznes/1,147881,14733910,Amazon_otworzy_w_Polsce_centra_logistyczne__Zatrudni.html, http://www.wielkopolska.psl.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=193:ministerstwo-gospodarki-nowy-inwestor-zatrudni-15-tys-polskich-pracownikow-praca-pod-poznaniem-dla-2-tys-osob&catid=8-:aktualnosci&Itemid=101. http://wyborcza.biz/biznes/1,147881,14733910,Amazon_otworzy_w_Polsce_centra_logistyczne__Zatrudni.html, http://www.wielkopolska.psl.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=193:ministerstwo-gospodarki-nowy-inwestor-zatrudni-15-tys-polskich-pracownikow-praca-pod-poznaniem-dla-2--tys-osob&catid=8:aktualnosci&Itemid=101.

plätze sind zweifellos ein Meilenstein für unser weiteres Wirtschaftswachstum."

Der für Europa zuständige Manager Tim Collins betonte, Amazon wisse die guten Bedingungen zu schätzen, die von den polnischen Behörden für die Entwicklung des Unternehmens geschaffen würden. Er kündigte die Schaffung von 6.000 festen Arbeitsplätzen und von 9.000 Zeitarbeitsstellen für die Zeit vor Weihnachten an.

Die Unterstützung der Zentralbehörden für die Investition wurde durch die Teilnahme von Ministeriumsvertretern an der feierlichen Eröffnung der Logistikzentren bei Poznań und Wrocław (am 28. und 29. Oktober 2014) bekräftigt.

Im August 2015 kamen Vertreter_innen des Wirtschaftsministeriums erneut mit der Geschäftsführung von Amazon zusammen – diesmal wegen Berichten über Unregelmäßigkeiten in den Logistikzentren bei Wrocław.[45] Der Homepage des Ministeriums zufolge diente das Treffen „zur Erörterung von Fragen bezüglich der Wahrung der Rechte der Beschäftigten im Amazon-Logistikzentrum in Bielany Wrocławskie sowie der Präsentation eines Sanierungsprogramms durch das Unternehmen". Dem Treffen waren Kontrollen der Staatlichen Arbeitsinspektion vorausgegangen. Die Behördenseite wurde durch die damalige stellvertretende Wirtschaftsministerin Ilona Antoniszyn-Klik sowie die Vizewoiwodin von Niederschlesien Joanna Bronowicka vertreten.

Man kann vor diesem Hintergrund sagen, dass die Zentralbehörden kaum in die Aktivitäten und Investitionsentscheidungen von Amazon involviert waren, obwohl die Haltung des Wirtschaftsministeriums eindeutig positiv war. Knapp ein Jahr nach Eröffnung der Logistikzentren nahm das Ministerium erneut Kontakt zu Amazon auf, diesmal zwecks der Betonung des Stellenwerts guter Arbeitsbedingungen und der Kontrolle des Vorhabens.

Zusammenarbeit mit kommunalen Behörden

In der Anfangsphase der Investition in Polen arbeitete Amazon auch recht intensiv mit lokalen Behörden zusammen. Auf besondere Weise gestaltete sich die Zusammenarbeit mit den Behörden der Gemeinden, auf deren Gebiet die Investitionen angesiedelt wurden: den Gemeinden Tarnowo Podgórne (Landkreis Poznański) und Kobierzyce (Landkreis Wrocławski) sowie – schon in der Phase der Personalrekrutierung – den Kreisarbeitsämtern. In der Investitionsphase arbeitete das Unternehmen auch mit den Woiwodschaftsämtern und der Generaldirektion für Nationalstraßen und Autobahnen (GDDKiA) zusammen.

Die ersten Signale über die geplante Ansiedlung von Amazon-Logistikzentren erreichten die Gemeinden Mitte 2013. Signifikant ist die Tatsache, dass die Firma mit der Nachricht über die geplante Aufnahme einer Gewerbetätigkeit

45 *Wiceminister Antoniszyn-Klik na spotkaniu z firmą Amazon (Die stellvertretende Ministerin Antoniszyn-Klik beim Treffen mit der Firma Amazon)*, 2015, http://www.mg.gov.pl/node/24759.

an die Gemeinden herantrat. Die Auswahl der als Standorte in Frage kommenden Gemeinden muss also firmenintern getroffen worden sein.

Der Vertreter der Gemeinde Kobierzyce nannte einige Faktoren, die für die Auswahl seiner Gemeinde ausschlaggebend gewesen sein könnten. Für entscheidend hielt er die gute Infrastruktur und das – für viele Investoren attraktive – institutionelle und wirtschaftliche Umfeld. Für die Gemeinde gelten auch Regelungen der Sonderwirtschaftszone, allerdings nur für Produktionstätigkeit, nicht für Lagertätigkeit, wie sie Amazon betreibt. Dieser Faktor stellt aber einen starken Anreiz für die Ansiedlung von Investitionen mit Produktionscharakter dar und machte Kobierzyce als Standort großer Produktionsbetriebe bekannt. Auf ihrer Internetseite bietet die Gemeinde – auch in englischer Sprache – umfangreiche Informationen sowie Angaben zu den zum Verkauf stehenden Investitionsflächen. Der Gemeindevertreter sprach auch von der engen Zusammenarbeit mit der Agentur für Agrarimmobilien (ANR) sowie der Polnischen Agentur für Information und Auslandsinvestitionen (PAIiIZ), zwei wichtigen Akteuren der Investitionsförderung in Polen – auch in Sonderwirtschaftszonen.

Die Logistikzentren in Bielany Wrocławskie entstanden nicht auf Gemeindegrundstücken, sondern auf Flächen, die früher anderen Gesellschaften gehörten; die Gemeinde war aber in die Vorbereitung der Transaktion involviert. Die Gemeinde Kobierzyce liegt in direkter Nachbarschaft zur Woiwodschaftshauptstadt und, was noch wichtiger ist, in Autobahn- und Flughafennähe. Für ein Logistikunternehmen ist die Verkehrsanbindung ein Schlüsselkriterium. Die Autobahn schafft eine schnelle Anbindung an Deutschland und an andere Regionen Polens, aber auch an die unweit liegende Tschechische Republik. Der Flughafen Strachowice ermöglicht darüber hinaus schnelle Lieferungen an beliebige Orte weltweit.

Ähnliche Vorteile besitzt die Gemeinde Tarnowo Podgórne – eine perfekte Lage an der Autobahn und am Flughafen, eine entwickelte Infrastruktur und eine für die Zusammenarbeit mit den zahlreichen Investoren aufgeschlossene kommunale Selbstverwaltung. Die Gemeinde rühmt sich damit, dass die Zahl der auf ihrem Gebiet erwerbstätigen Personen die Einwohnerzahl übersteigt (23.000 Einwohner und 35.000 Beschäftigte), was ein gutes Indiz für ihre Popularität bei Investoren ist. Wie in Kobierzyce nahm Amazon von sich aus Kontakt zur kommunalen Selbstverwaltung auf. Zunächst wurden zwei Standorte in Erwägung gezogen: Sady und Swadzim. Letztlich entschied man sich für Sady. Die kommunalen Vertreter_innen wurden zu einem Besuch der Logistikzentren in Deutschland eingeladen, um sich anzuschauen, wie die Tätigkeit von Amazon aussieht, und sich mit der Spezifik des Unternehmens vertraut zu machen.

Die Vertreter der beiden Gemeinden beurteilen den Investitionsprozess als außergewöhnlich schnell und effektiv. In der Gemeinde Kobierzyce fanden 2013 zwei Besuche statt. Während des ersten Besuchs führten die Amazon-Ver-

treter_innen Vorgespräche mit der Kommunalverwaltung und besichtigten potenzielle Standorte. Der zweite Besuch galt den konkret zu vollziehenden Schritten zum Investitionsstart. Auch in Tarnowo Podgórne war das Tempo hoch: Während eines Treffens im August 2013 erklärten die Amazon-Vertreter_innen den Willen, die Investition schon im November desselben Jahres zu starten. Die Gemeindebeamten hoben auch die Solidität sowie die gute inhaltliche Vorbereitung des Investors hervor. Als sehr gut bewerten sie den ständigen Kontakt zur Firma während des Baus. Die Kommunen gewährleisteten die volle verwaltungstechnische Begleitung der Investition und bemühten sich, den Erwartungen des Investors gerecht zu werden.

Eines der Schlüsselelemente der Investition war der Bau eines Straßenverkehrsknotenpunkts in Tarnowo Podgórne und eines Kreisverkehrs in Kobierzyce für die bequeme Zufahrt zu den Hallen. Hierzu mussten mehrere formelle Hürden überwunden werden. Für Tarnowo wurde ein spezielles Gesetz erlassen und eine trilaterale Vereinbarung zwischen Amazon, der Gemeinde und dem Woiwodschaftsamt in Poznań geschlossen. Das Gesetz bestimmt, dass die gesamte Investition von Amazon finanziert, das Eigentum am Verkehrsknotenpunkt dem Staat und die Verwaltung der GDDKiA übertragen wird. Das Budget des Bauprojekts betrug netto 25 Mio. PLN, das Vorhaben wurde innerhalb von vier Monaten ausgeführt. Ein ähnliches Modell wurde in der Gemeinde Kobierzyce angewandt – die Kosten des Kreisverkehrs trug Amazon, die Verwaltung wurde der GDDKiA übertragen. Die Firma finanzierte an beiden Standorten weitere Infrastruktur: Stromleitungen, Kanalisation, Wasserleitungen etc. Der Vertreter der Gemeinde Kobierzyce hob hervor, dass die Gemeinde zu diesen Investition keinen einzigen Zloty zuschießen musste. Die Hallen in Bielany Wrocławskie und in Sady bei Poznań wurden im Oktober 2014 in Betrieb genommen.

Seit dem Abschluss der Investition bis zur Durchführung dieser Studie (zweite Hälfte 2015) verlief die Zusammenarbeit mit Amazon aus Sicht der Gemeinden weiter positiv, obwohl aus offensichtlichen Gründen die Intensität der Kontakte abnahm. Derzeit konzentriert sich die Zusammenarbeit unter Einbeziehung von Arbeitsämtern und Zeitarbeitsagenturen auf die Unterstützung der Personalrekrutierung. Amazon ergreift zudem CSR (Corporate Social Responsibility)-Maßnahmen zugunsten der Gemeinden. Dazu gehören der Kauf von Büchern und eBooks für die lokalen Bibliotheken oder die Unterstützung des Halbmarathons in Tarnowo Podgórne.

In der allgemeinen Einschätzung der Vertreter beider Gemeinden bringt die Präsenz des Unternehmens erhebliche Vorteile: die Schaffung zahlreicher Arbeitsplätze, eine sehr niedrige Arbeitslosenquote, beträchtliche Steuereinnahmen (3 Mio. PLN Grundsteuer in Tarnowo Podgórne im Jahr 2014), eine Steigerung des Prestiges und des Images als investitionsfreundliche Gemeinden. Betont wurden auch die Vorteile aus der öffentlichen Nutzung des errichteten Verkehrsknotenpunkts, der zurzeit von anderen Investoren (z. B. der Firma John

Deere in Tarnowo Podgórne) mitbenutzt wird und künftig beim Wohnungsbau nützlich sein könnte. Unter dem Einfluss der sich entwickelnden Wirtschaft steigt die Lebensqualität in den Gemeinden. Ihre Vertreter sehen auch Vorteile für die Arbeitnehmer_innen von Amazon. – Neben dem Einkommen nennen sie den Erwerb von Fähigkeiten und Kompetenzen, etwa die Bedienung technologisch neuer Einrichtungen, die Einarbeitung in eine andere Arbeitskultur, Pflichtbewusstsein, das Englische (die Verkehrssprache am Arbeitsplatz). Der Vertreter von Kobierzyce unterstrich zudem, dass die Ansiedlung dieser Firma in der Gemeinde die Umsetzung einer konsequenten Diversifizierungspolitik in Bezug auf die dort agierenden Unternehmen erlaube, wodurch die Gemeinde in geringerem Maße den Konjunkturzyklen in einzelnen Sektoren ausgesetzt sei.

Das von den Gemeindevertretern gezeichnete positive Bild der Kooperation mit Amazon ist in gewissem Maße Ausdruck des Denkmusters *Please in my Backyard* (PIMBY). Die Gemeinden sind bemüht, möglichst alles zu tun, um Investoren von der Ansiedlung auf ihrem Gebiet zu überzeugen, ohne sich aber der ganzen Bandbreite der Folgen – vor allem der negativen – bewusst zu sein. Zwar mussten die Gemeinden nicht um den Investor werben, doch lässt sich beobachten, dass die Gemeinden seit Beginn der Zusammenarbeit bestrebt sind, die Umsetzung der Investition in jeder Hinsicht zu erleichtern. In der Phase der Gespräche wurden keine Vereinbarungen getroffen, bzw. keine Forderungen an das Unternehmen gestellt – etwa bezüglich der Arbeitsbedingungen in den Logistikzentren oder der Aufstockung der Beschäftigtenzahlen im Hochlohnsektor. Man verlangte von Amazon keinerlei Modifizierung der ursprünglichen Investitionspläne und des geplanten Betriebs der Logistikzentren.

Amazon kooperiert auch intensiv mit den Kreisarbeitsämtern aus Poznań und Wrocław. Dies betrifft vor allem die Arbeitsvermittlung (Rekrutierung von Personal) sowie die vom Amt organisierten Qualifizierungsmaßnahmen. Eine besondere Rolle spielten die Ämter bei der Unterstützung der Rekrutierungsphase 2014. Die Firma suchte gezielt die Zusammenarbeit mit den Kreisarbeitsämtern in Poznań und Wrocław, die weit über die bloße Übermittlung von Stellenangeboten hinausging. Die kurzfristige Einstellung von mehreren tausend Personen mit passenden Kompetenzen und einem der Arbeit entsprechenden Profil bildete eine große Herausforderung. Dies erforderte auch die Ausweitung der Arbeitnehmersuche über den jeweiligen Landkreis hinaus. Die Rekrutierung verlief mehrspurig: über Zeitarbeitsagenturen, über die Webseite einer eigens beauftragten Firma sowie über die kommunalen Strukturen einschließlich des Sozialhilfezentrums. Eine detaillierte Beschreibung des Rekrutierungsmodells findet sich in Kapitel 3 (Arbeitsbedingungen und Arbeitsorganisation), hier werden die Erfahrungen der Arbeitsämter in der Zusammenarbeit mit Amazon beschrieben.

Die ersten vorbereitenden Treffen der Firma mit Vertreter_innen der Arbeitsämter fanden im Frühling 2014 statt, die Rekrutierung begann im Sommer desselben Jahres. Vor Aufnahme der Zusammenarbeit wurden Arbeitsamtsvertreter_innen in die neu errichteten Logistikzentren eingeladen und mit den Stellenangeboten der Firma vertraut gemacht; die Arbeitsvermittler_innen sollten den gesamten Kontext kennenlernen. In der ersten Phase wurde Personal für die mittlere und höhere Ebene gesucht: Schichtleiter_innen, Trainer_innen, mittleres Management. Unser Gesprächspartner des Kreisarbeitsamts (KAA) Wrocław schätzte, dass in dieser Phase rund 100 Stellenangebote beim Amt eingingen. Anschließend wurde das Hallenpersonal der unteren Ebene gesucht. Diese Rekrutierung fiel selbstverständlich deutlich umfangreicher aus, weshalb auch Zeitarbeitsagenturen eingeschaltet wurden. Diese suchten in Eigenregie nach Arbeitskräften, die Arbeitsämter schickten aber auch ihre Kandidat_innen. Insgesamt dauerte diese sehr intensive Phase rund 3 Monate. Der Vertreter des KAA Wrocław vermutet, dass damals zwischen 700 und 1000 Arbeitnehmer_innen rekrutiert wurden. Die Zusammenarbeit mit dem KAA Poznań war etwas weniger umfangreich. Unser Gesprächspartner schätzt die Zahl der 2014 in Kooperation mit Amazon rekrutierten Personen auf 400, ausschließlich Geringqualifizierte.

Die zweite Rekrutierungsphase, in welche die Arbeitsämter involviert wurden, war saisonal bedingt, sie fiel in die Vorweihnachtszeit 2014. Sie dauerte mehrere Wochen und hatte Routinecharakter. Der KAA-Mitarbeiter in Wrocław hob hervor, dass der erhebliche Umfang der Rekrutierung in diesem Zeitraum sich antizyklisch zur Saisonarbeit in Landwirtschaft und Baugewerbe verhält, wodurch sie sich auf dieses Arbeitsmarktsegment stabilisierend auswirkt. Die Arbeitsamtsvertreter_innen schätzten das Angebot von Amazon als im Vergleich zu anderen Angeboten für Arbeitssuchende attraktiv ein. Im Jahr 2015 verlief die Rekrutierung schwieriger, es gab weniger interessierte und zugleich entsprechend qualifizierte Bewerber_innen. Im Vergleich zu 2014 gingen nach Aussage der Vertreter der beiden Arbeitsämter auch weniger Stellenangebote beim Vermittlungsservice ein, zumal im KAA Poznań. In geringem Ausmaß betreiben die Arbeitsämter der Landkreise Poznański und Wrocławski auch die Rekrutierung von Arbeitnehmer_innen aus dem Osten (vor allem aus der Ukraine) im Rahmen des sogenannten vereinfachten Verfahrens auf Grundlage einer Erklärung des Arbeitgebers.[46] Ein Teil dieser Arbeitskräfte wird auch von Amazon beschäftigt.

Die Arbeitsämter kamen den Erwartungen der Firma entgegen und passten ihre Arbeitsweise an die Spezifik und die Größenordnung der Personalsuche an, indem sie innovative Rekrutierungsformen praktizierten. Sie halfen

46 Das vereinfachte Verfahren erlaubt es Bürger_innen **Armeniens, Weißrusslands, Georgiens, Moldawiens, Russland und der Ukraine,** innerhalb von zwölf aufeinanderfolgenden Monaten sechs Monate ohne Arbeitserlaubnis zu arbeiten. **Voraussetzungen für die Anwendung des vereinfachten Verfahrens sind die Abgabe einer Erklärung über die beabsichtigte Beschäftigung eines Ausländers gegenüber dem zuständigen Kreisarbeitsamt** sowie ein Aufenthaltstitel der ausländischen Arbeitskraft, der sie zur Ausübung einer Tätigkeit auf polnischem Hoheitsgebiet berechtigt.

auch bei der Organisation der Rekrutierung in kommunalen Strukturen, Sozialhilfezentren oder in Form von Jobbörsen. Nach allgemeiner Einschätzung der Gesprächspartner der Arbeitsämter Poznań und Wrocław verlief die Zusammenarbeit positiv, worum sich die Arbeitsvermittler_innen auch sehr bemühten.

Ein Arbeitsmarktforscher wies im Gespräch darauf hin, dass trotz vielfältiger Wege der Personalgewinnung Amazon bislang keine Kontakte zu Bildungsträgern in der Region aufgenommen habe, obwohl es dort Schulen mit passendem Profil gebe – Berufsschulen, technische Lyzeen mit Schwerpunkt Logistik etc. Auch die Schüler_innen betrachteten Amazon nicht als potenziellen Arbeitgeber, sondern assoziierten die Arbeit dort eher mit sogenanntem McWork, also gering entlohnter und befristeter Arbeit, die nur als Notlösung in Frage komme. Als positives Gegenbeispiel und potenzielles Vorbild wurde die Firma Volkswagen genannt, deren Werk bei Poznań intensiv mit Schulen kooperiert und Schüler_innen Traineeships oder Praktika anbietet. Das erlaubt den Schüler_innen einen nahtlosen Übergang an den Arbeitsplatz und sichert dem Arbeitgeber qualifizierte Arbeitskräfte. Der Arbeitsmarktforscher äußerte im Gespräch aber auch Zweifel, ob die Zusammenarbeit mit Schulen in die Strategie von Amazon passe. Sie setze nämlich ein strategisches Interesse an guten Arbeitsbedingungen und kompetenten, loyalen und längerfristig an die Firma gebundenen Arbeitnehmer_innen voraus. Dies sei mit der Strategie eines Unternehmens, das sich durch hohe Personalfluktuation auszeichnet, nur schwer vereinbar.

Den Aussagen der Vertreter öffentlicher Behörden ist zu entnehmen, dass sie die Zusammenarbeit mit Amazon positiv beurteilen, sowohl in Bezug auf den Verlauf des Investitionsprozesses als auch in Bezug auf die Zusammenarbeit im Personalrekrutierungsverfahren. Sie unterstreichen das hohe Investitions- und Rekrutierungstempo sowie die professionelle Vorbereitung auf die Aufnahme der Tätigkeit an den neuen Standorten. Die Aktivitäten von Kommunalbehörden und Arbeitsämtern sind so zu bewerten, dass sie auf Kooperation und die Schaffung günstiger Bedingungen für die Investition und die Personalrekrutierung bedacht waren. Die involvierten Institutionen bewiesen in hohem Maße Flexibilität und Organisationssinn für großangelegte Maßnahmen sowie Innovationsfähigkeit bei der Personalrekrutierung. Die Gemeindevertreter betonten die Vorteile der Tätigkeit des Unternehmens auf ihrem Gebiet. Desweiteren ist herauszustellen, dass die Kooperation der Firma Amazon mit öffentlichen Behörden nichtmonetären Charakter hat: Das Unternehmen nimmt keine finanzielle öffentliche Förderung in Anspruch. In den Vereinbarungen über die Grundlagen der Tätigkeit der Firma fehlten aber Bestimmungen zur Qualität der Arbeitsbedingungen, zur Zusammenarbeit mit Bildungsträgern oder zu sonstigen Faktoren, die eine Verbesserung der Lage der Arbeitnehmer_innen der Gemeinden bzw. Landkreise bewirken könnten. Staatliche Behörden waren in die Investitionen von Amazon in Polen

kaum involviert. Ihre Haltung lässt sich als positiv bezeichnen, wie die gemeinsame Pressekonferenz im Wirtschaftsministerium anlässlich der Verkündung der Investitionspläne zeigt, doch nach Berichten über harte Arbeitsbedingungen gab es auch einen Kontrollbesuch des Wirtschaftsministers.

Der Einfluss der Firma Amazon auf die lokalen Arbeitsmärkte

Der Einfluss von Amazon auf die Entwicklung der Arbeitslosenquote und der Zahl der Stellenangebote

Die Landkreise Poznański und Wrocławski (ohne Poznań und Wrocław) verzeichnen im betrachteten Zeitraum im polenweiten Vergleich gute Arbeitsmarktzahlen (Tabelle 2). Die Arbeitslosigkeit liegt in den beiden Landkreisen seit 2008 (im Landkreis Poznański noch länger) bei der Hälfte bis einem Drittel des polnischen Landesdurchschnitts und bei der Hälfte des Durchschnittswerts ihrer jeweiligen Woiwodschaft. Etwas niedrigere Zahlen wurden im Landkreis Poznański verzeichnet, wobei die Dynamik des Rückgangs der Arbeitslosigkeit im Landkreis Wrocławski höher war (um 15,7 % in den Jahren 2004–2015). Die Arbeitslosenquote ist an beiden Standorten seit fast zehn Jahren recht niedrig, nicht nur gegenüber dem polenweiten Durchschnitt, sondern auch im Vergleich zu anderen Regionen in Europa, und kann für die Ausgewogenheit des Arbeitsmarkts als optimal erachtet werden. In den Jahren 2014–2015 sank die Arbeitslosenquote in ganz Polen, auch in den Landkreisen Poznański und Wrocławski. Von Januar 2014 bis Oktober 2015 betrug der Rückgang in Polen 4,3 %, in der Woiwodschaft Großpolen 3,9 %, in der Woiwodschaft Niederschlesien 5,1 %, im Landkreis Poznański 1,8 % und im Landkreis Wrocławski 1,9 %. Im Vergleich zu den polen- und woiwodschaftsweiten Zahlen fällt der Rückgang in den Landkreisen deutlich niedriger aus, was an der im Vergleich niedrigeren Arbeitslosenquote liegt. Es kann also davon ausgegangen werden, dass die Arbeitslosigkeit für keinen der Landkreise, in denen die Amazon-Logistikzentren entstanden, ein großes Problem darstellt.

Hinsichtlich der Beschäftigungszahlen lagen die Woiwodschaften Großpolen und Niederschlesien 2014 über dem polenweiten Durchschnitt (Großpolen – 69,2 %, Durchschnitt – 67,5 %) bzw. nur knapp darunter (Niederschlesien – 67,3 %)[47]. Das entspricht aber noch nicht des im Rahmen der Strategie Europa 2020 für Polen angestrebten Werts von 71 % (75 % für die Europäische Union). Somit besteht noch Potenzial für die Integration weiterer Personen in den Arbeitsmarkt der Woiwodschaften.

Man kann schlussfolgern, dass trotz der niedrigen Arbeitslosigkeit auch in den Landkreisen Poznański und Wrocławski noch ein Potenzial zu aktivierender Fachkräfte besteht. Darauf deuten u. a. die höheren Arbeitslosenzahlen in anderen Landkreisen der analysierten Woiwodschaften hin. Mit Blick auf

47 Das Statistische Hauptamt (GUS) erhebt Daten zur Beschäftigungsquote nur auf Woiwodschaftsebene.

den Einfluss der Firma Amazon auf die Arbeitslosenquote bzw. die Zahl der Stellenangebote ist die Rekrutierungsstrategie des Unternehmens zu berücksichtigen, die von der Anfahrt der Arbeitskräfte aus weiter entfernten Ortschaften auch aus anderen Landkreisen ausgeht (diese Frage wird in einem anderen Teil des Berichts vertieft). Der Einfluss Amazons betrifft also nicht nur die Landkreise, in denen die Logistikzentren angesiedelt sind. In den Woiwodschaften verringert sich die Dynamik des Rückgangs der Arbeitslosenquote in den Jahren 2014–2015, als Amazon seine Tätigkeit aufnahm, doch sie liegt weiterhin über dem für eine ausgewogene Wirtschaft in der Region als optimal anzusehenden Niveau. Amazon kann also weiterhin auf das Arbeitskräfteangebot innerhalb der Woiwodschaften zurückgreifen.

	2004	2008	2013	Januar 2014	April 2014	Juli 2014	Oktober 2014	Januar 2015	April 2015	Juli 2015	Oktober 2015
Polen gesamt – Arbeitslosenquote (%)	19,0	7,1	10,3	13,9	13,0	11,8	11,3	11,9	11,1	10,0	9,6
Großpolen – Arbeitslosenquote (%)	15,9	6,4	9,6	10,0	9,1	8,2	7,7	8,0	7,4	6,5	6,1
Niederschlesien – Arbeitslosenquote (%)	22,4	10,0	13,1	13,6	12,7	11,4	10,6	10,9	10,2	9,0	8,5
Landkreis Poznański (ohne Poznań)											
gemeldete Arbeitslose (in Tsd.)	11,6	2,3	7,2	7,5	7,0	6,4	5,8	5,9	5,6	4,9	4,7
Arbeitslosenquote (%)	9,7	1,7	4,5	4,7	4,4	4,0	3,6	3,6	3,4	3,0	2,9
Stellen-angebote	2,6	3,4	2,9	0,5	0,5	0,7	0,5	0,3	0,8	0,7	0,8
Landkreis Wrocławski (ohne Wrocław)											
gemeldete Arbeitslose (in Tsd.)	7,0	2,0	3,1	3,2	3,1	2,8	2,5	2,5	2,4	2,2	2,2
Arbeitslosenquote (%)	19,2	3,4	5,3	5,4	5,3	4,8	4,4	4,0	3,8	3,6	3,5
Stellen-angebote*	-	-	1,9	0,5	0,8	1,6	0,9	0,9	0,9	1,5	1,0 #

* Angaben zur Gesamtzahl gemeldeter Stellenangebote für das jeweilige Quartal der Jahre 2014 und 2015
# Angaben ohne Dezember

Tabelle 2. Arbeitslosigkeit und Stellenangebote in den Landkreisen Poznański und Wrocławski sowie im polenweiten Durchschnitt 2004–2015

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Daten von GUS und KAA in Poznań und KAA in Wrocław

Im Landkreis Wrocławski ist mit der Belebung der Wirtschaft auch ein deutlicher Anstieg der beim KAA gemeldeten Stellenangebote zu beobachten. Im gesamten Jahr 2013 waren es 1.900, 2014 3.800 und 2015 (ohne Dezember) bereits 4.300. Demzufolge stieg in dem Zeitraum, in dem Amazon seine Tätigkeit aufnahm, die Zahl der im Landkreis gemeldeten Stellenangebote um mehr

als das Zweifache. Dieser Anstieg ist aber selbstverständlich nicht ausschließlich auf den Einfluss der Personalrekrutierung bei Amazon zurückzuführen.

Der Einfluss des Unternehmens auf den Rückgang der Arbeitslosigkeit sowie auf die Beschäftigung am Standort der Logistikzentren ist anhand allgemeiner Daten aus den Landkreisen nur schwer zu bemessen. Sowohl im Landkreis Poznański als auch im Landkreis Wrocławski sind ein Rückgang der Arbeitslosigkeit und ein Anstieg der Beschäftigungsquote auf Woiwodschaftsebene erkennbar. Dabei überschneidet sich die Dynamik dieser Veränderungen mir der polenweiten Entwicklung, die sich kaum vom Einfluss einzelner, auch großer Arbeitgeber trennen lässt. Erwähnenswert ist an dieser Stelle die Zahl der eingetragenen Unternehmen im privaten Sektor im Ballungsraum Poznań. Von Juni 2014 bis Oktober 2015 stieg diese Zahl um 2,1 % (von 157.594 auf 160.929),[48] was die Annahme einer generellen Wirtschaftsbelebung bestätigt. So ist der in den beiden Landkreisen sichtbare Rückgang der Arbeitslosigkeit schwerlich allein Amazon zuzuschreiben. In den Jahren 2014 und 2015, die gleichzeitig die ersten Jahre der polnischen Tätigkeit des Unternehmens sind, waren ähnliche Tendenzen auch in der Nachbarschaft der beiden Landkreise zu beobachten.[49]

Betrachten wir also konkret die Arbeitslosenzahlen und Stellenangebote in verschiedenen, für die Amazon-Logistikzentren relevanten Berufen. Zu berücksichtigen ist dabei, dass die Zahl der Angestellten an jedem der Standorte bei ca. 2.500 liegt und saisonbedingt schwankt.[50] Im Landkreis Poznański sank zwischen dem 2. Halbjahr 2013 und dem 1. Halbjahr 2015 die Zahl der Arbeitslosen im Transport- und Lagergewerbe um ca. 150 (von 2.639 auf 2.483), während sich die Zahl der Stellenangebote mit einem Anstieg um über 1.400 (von 1.580 auf 3.002) fast verdoppelte.[51] Um mehr als das Doppelte stieg auch die Zahl der Stellenangebote für Gabelstaplerfahrer_innen (von 15 auf 37) und Lagerist_innen (von 107 auf 240). Vom 2. Halbjahr 2013 bis zum 2. Halbjahr 2014 verdoppelte sich auch die Zahl der Stellenangebote für Packer_innen (von 79 auf 164). Weil die Zahl der in diesen Berufen gemeldeten Arbeitslosen sehr gering war (einstellige bzw. niedrige zweistellige Werte), lässt sich keine deutliche Tendenz feststellen, doch ist anzumerken, dass die gemeldete Arbeitslosigkeit in diesen Berufen gering ist. Ähnliches gilt für die Daten zur Stadt Poznań und im größeren Maßstab für die Woiwodschaft Großpolen, wo mit dem Rückgang der Arbeitslosenzahlen in den jeweiligen Berufen von einem mehr als zweifachen Anstieg der Stellenangebote einhergeht (Tabelle 3). Bei der Interpretation dieser Daten sind die entsprechenden Relationen zu beachten, weil sie alle

48 Angaben des KAA in Poznań.

49 Siehe die Angaben von GUS: http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/liczba-bezrobotnych-zarejestrowanych-oraz-stopa-bezrobocia-wedlug-wojewodztw-podregionow-i-powiatow--stan-w-koncu-listopada-2015-r-,2,39.html.

50 Angaben zum zweiten Halbjahr 2015.

51 Angaben des KAA in Poznań.

in diesem Sektor tätigen Firmen betreffen, allerdings beeinflusste die Aufnahme der Tätigkeit von Amazon die Dynamik der Entwicklung.

Aufgliederung	Gabelstaplerfahrer_in		Lagerist_in		Packer_in	
	Arbeitslose zum Ende des Halbjahres	Stellenangebote im Halbjahr	Arbeitslose zum Ende des Halbjahres	Stellenangebote im Halbjahr	Arbeitslose zum Ende des Halbjahres	Stellenangebote im Halbjahr
2. Hälfte 2013	116	161	924	782	997	945
1. Hälfte 2014	103	141	785	985	869	966
2. Hälfte 2014	81	470	728	2 320	843	1 632
1. Hälfte 2015	82	353	660	1 818	717	1 117

Tabelle 3. Arbeitslosenzahlen und Stellenangebote in den Berufen: Gabelstaplerfahrer_in, Lagerist_in und Packer_in in der Woiwodschaft Großpolen (2. Halbjahr 2013 bis 1. Halbjahr 2015)

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Daten des Großpolnischen Woiwodschaftsarbeitsamts

Im Landkreis Wrocławski war für die Zeit vom 1. Halbjahr 2014 bis 1. Halbjahr 2015 ebenfalls ein signifikanter Anstieg der Zahl der Stellenangebote in den Berufen Packer_in (fast um das Siebenfache von 14 auf 97) und Lagerist_in (Verdoppelung von 42 auf 81) zu verzeichnen. Für den Beruf Gabelstaplerfahrer_in gab es einen im 2. Halbjahr 2014 einen Anstieg auf 27 (Phase der zunehmenden Rekrutierung für Amazon) und im 2. Halbjahr 2015 (15) eine Rückkehr zum Niveau des 1. Halbjahrs 2014 (18). In allen drei Berufen blieb die Arbeitslosenzahl relativ konstant, wobei die wenigsten Arbeitslosen im Beruf Gabelstaplerfahrer_in (3-5) und die meisten in den Berufen Lagerist_in (26-37) und Packer_in (14-25) gemeldet wurden. Ähnliche Tendenzen zeigten sich auf Woiwodschaftsebene, obwohl hier im Vergleich zur Kreisebene natürlich entsprechend größere Zahlen von Stellenangeboten und Arbeitslosen zu verzeichnen sind. Zwischen 2013 und 2014 ist ein fast dreifacher Anstieg der Stellenangebote für Gabelstaplerfahrer_innen, einen fast zweifacher Anstieg der Angebote für Lagerist_innen sowie ein Anstieg um knapp 60 % der Angebote für Packer_innen zu beobachten. Im selben Zeitraum sanken auch die Arbeitslosenzahlen in diesen Berufen leicht, wenngleich in der Woiwodschaft Niederschlesien in deutlich geringerem Ausmaß als in der Woiwodschaft Großpolen. Auch die absolute Zahl der Arbeitslosen in diesen Berufen ist in Niederschlesien höher. Man kann also schlussfolgern, dass das Arbeitskräfteangebot in der Woiwodschaft Niederschlesien etwas größer ist als in der Woiwodschaft Großpolen.

Tabelle 4. Zahl der Arbeitslosen und Stellenangebote in den Berufen: Gabelstaplerfahrer_in, Lagerist_in, Packer_in in der Woiwodschaft Niederschlesien (2013 und 2014)

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Daten des Niederschlesischen Woiwodschaftsarbeitsamts

Jahre	Gabelstaplerfahrer_in		Lagerist_in		Packer_in	
	Arbeitslose	Stellenangebote	Arbeitslose	Stellenangebote	Arbeitslose	Stellenangebote
2013	311	274	2209	1168	1360	916
2014	269	791	1971	2111	1335	1441

Als Fazit dieser Analyse ist festzustellen, dass sich der Einfluss von Amazon auf die Arbeitslosenquote und die Zahl der Stellenangebote in den Landkreisen Poznański und Wrocławski nur schwer von der allgemeinen Wirtschaftsbelebung trennen lässt. Doch kann konstatiert werden, dass diese Belebung zum Teil auf den Einfluss des Unternehmens zurückgeht. Die Zahl der Stellenangebote für in Logistikzentren benötigte Berufe übersteigt seit Inbetriebnahme der Amazon-Zentren deutlich die Zahl der Arbeitslosen in diesen Berufen, wie aus den Daten für die Woiwodschaftsebene, insbesondere für Großpolen, hervorgeht. Die im Vergleich zu Großpolen etwas höhere Arbeitslosigkeit und niedrigere Beschäftigungsquote deutet zudem darauf in, dass Niederschlesien noch über ein gewisses freies Arbeitskräfteangebot verfügt. Das Arbeitskräfteangebot in den analysierten Berufen scheint in der Woiwodschaft Großpolen nahezu ausgeschöpft, was zur Entstehung des Arbeitnehmermarkts und höherem Lohndruck (bzw. Druck auf die Verbesserung sonstiger Arbeitsbedingungen) führen kann. In den Landkreisen Poznański und Wrocławski ist die Arbeitslosigkeit niedrig und stellt kein signifikantes soziales Problem dar. In den benachbarten Landkreisen existiert hingegen ein Arbeitskräfteangebot, das Amazon potenziell nutzen kann.

Der Einfluss von Amazon auf die lokalen Arbeitsmärkte aus Sicht von Behörden und Forschungsinstituten

Der Einfluss von Amazon auf die lokalen Arbeitsmärkte war Gegenstand von Gesprächen mit Vertretern der Kreisverwaltungen (Landkreis Poznański, Landkreis Wrocławski) und Woiwodschaftsarbeitsämter (Großpolen, Niederschlesien) sowie mit Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler_innen. Die Schlussfolgerungen aus diesen Gesprächen sind recht einheitlich, daher werden sie zusammenfassend dargestellt.

Vor allem beschrieben die Interviewten die Arbeitsmärkte in ihren Landkreisen als ausgewogen und differenziert. Sie wiesen darauf hin, dass der Einfluss von Amazon im Maßstab der Woiwodschaften und nicht nur der Landkreise betrachtet werden müsse. Die Arbeitsmärkte in den beiden Woiwodschaften sind ein komplexes System, das sowohl entwickelte, in verschiedenen Sektoren tätige Unternehmen als auch das volle Größenspektrum umfasst – von Kleinstunternehmen bis hin zu den größten Betrieben Polens. Entsprechend besteht Bedarf nach Arbeitskräften mit verschiedenen Kompetenzen, von einfachen Tätigkeiten, die keine besonderen Qualifikationen erfordern, bis hin zu Spitzenfachkräften und Führungskräften. Die Gesamtzahl der Beschäftigten in der Woiwodschaft Großpolen lag 2014 bei 1,33 Mio. Personen, 78.000 mehr als 2004. In der Woiwodschaft Niederschlesien lag die Beschäftigtenzahl bei 1,09 Mio. Personen, 145.000 mehr als 2004.[52] Die Gesprächspartner konstatierten, auch die Ansiedlung eines so großen Arbeitgebers wie Amazon,

52 Angaben der Regionaldatenbank (BDL) aufgrund der Erhebung der Erwerbstätigkeit der Bevölkerung (BAEL).

der in den Logistikzentren jeweils über 2.500 Personen beschäftigt, erhöhe zwar die Zahl der Erwerbstätigen, habe aber nur geringen Einfluss auf Situation der gesamten Woiwodschaft. In der Woiwodschaft Großpolen machen die Beschäftigten von Amazon gerade einmal 0,2 % aller Beschäftigten aus, in der Woiwodschaft Niederschlesien sind es 0,23 %, also Werte im Promillebereich. Der Arbeitsmarkt sei demnach weit von einer Monokultur entfernt, bei einem Rückzug von Amazon würde dieser weder zusammenbrechen noch sich strukturell grundlegend verändern. Sicherlich würde ein solches negatives Szenario einen Anstieg der Arbeitslosigkeit bedeuten, doch bei günstigen äußeren Bedingungen würde sie in recht kurzer Zeit wieder den alten Stand erreichen.

Gleichwohl lassen sich in den beiden Woiwodschaften bestimmte quantitative Veränderungen beobachten, die auf die Anwesenheit von Amazon zurückzuführen sind. Die Interviewten unterstrichen die niedrige Arbeitslosigkeit in beiden Woiwodschaften (und die noch niedrigere Quote in den Landkreisen Poznański und Wrocławski) sowie die positive Entwicklung hin zu einem in der Marktwirtschaft optimalen Niveau. Eine ähnliche Tendenz verzeichneten sie in der Zahl der Stellenangebote in den letzten Jahren. Sie interpretierten diese Entwicklung nur teilweise als Folge der Ansiedlung von Amazon und vor allem als Ergebnis einer generellen Belebung. Detaillierte Daten zur Begründung dieser Thesen wurden im vorangegangenen Punkt dargestellt.

Bei der Einschätzung der Stellenangebote aus den Logistikzentren und bei deren Vergleich zu den für dieses Segment üblichen Marktangeboten waren sich die Befragten einig, dass es sich um überaus attraktive Offerten handelte. Für niedrigqualifizierte Beschäftigungen wurden 2014 Stundenlöhne von 12,50 PLN brutto (Standort bei Wrocław) bzw. 13 PLN brutto (Standort bei Poznań) angeboten. Hinzu kamen Prämien für Anwesenheit und Produktivität. Im 2. Halbjahr 2015 wurden die Lohnsätze an beiden Standorten auf 14 PLN angehoben. Das Entgelt lag etwas über den Mindestlöhnen der Jahre 2014 (ca. 10 PLN brutto) und 2015 (ca. 10,50 PLN brutto). Vor allem aber waren diese Löhne höher als sonst in der Region. Der Vertreter des Kreisarbeitsamts in Poznań gab an, 2015 habe der Durchschnittsstundenlohn an vergleichbaren Arbeitsplätzen bei rund 11 PLN brutto gelegen. Allerdings lagen diese Sätze deutlich unter dem Durchschnitt sowohl der in Polen im Transportgewerbe und der Lagerwirtschaft im ersten Halbjahr 2015 gezahlten Löhne, die bei 3699,84 PLN brutto[53] und damit bei ca. 22 PLN brutto pro Stunde lagen als auch des Brutto-Einkommens in den Woiwodschaften Großpolen (3792,86 PLN, also ca. 22,60 PLN brutto pro Stunde) und Niederschlesien (4260,54 PLN, also ca. 25,50 PLN brutto pro Stunde).[54] Dabei muss berücksichtigt werden, dass die Durchschnittswerte alle Stellen, auch solche mit deutlich höheren Anforderungen umfassen. Die Löhne für Arbeiter_innen in den Logistikzentren von Amazon

53 Ebenda, S. 33.

54 Beschäftigung und Einkommen in der Volkswirtschaft im 1. Halbjahr 2015, Statistisches Hauptamt, Warschau, S. 37.

sind etwas höher und somit attraktiver als bei anderen Arbeitgebern in den Regionen Großpolen und Niederschlesien.

Die Vertreter_innen der lokalen Behörden hielten die Beschäftigungsform bei Amazon für Arbeitnehmer_innen für wichtig. Alle werden auf Grundlage von Arbeitsverträgen beschäftigt, zivilrechtliche Verträge werden nicht geschlossen. Für einen deutlichen Nachteil hielten die Interviewten die Beschäftigung eines erheblichen Teils der Arbeitskräfte über Zeitarbeitsfirmen (wenngleich auch mit Arbeitsvertrag) sowie die hohe Personalfluktuation. Alle Zeitarbeitnehmer_innen werden ausschließlich befristet eingestellt und haben keine Garantie, dass ihr Vertrag verlängert wird (siehe dazu Kapitel 3). Die vom Unternehmen direkt eingestellten Arbeitnehmer_innen erhalten unbefristete Arbeitsverträge. Die Angaben zur Form der Verträge wurden vom Vertreter des Arbeitgebers und durch die Prüfprotokolle der Bezirksarbeitsinspektionen in Poznań und Wrocław bestätigt.

Die Befragten nannten weitere attraktive Aspekte einer Beschäftigung bei Amazon. Dazu gehört vor allem das Sozialpaket, das einen integralen Teil jeden Stellenangebots darstellt und den unentgeltlichen Transfer zwischen Wohn- und Arbeitsort, eine fast kostenlose warme Mahlzeit pro Arbeitstag (Mittagessen zum Preis von 1 PLN, erhältlich sind auch Kaffee, Tee, Schokolade), eine private Krankenversicherung, eine Lebensversicherung und eine Absicherung für den Fall einer ernsthaften Erkrankung für den Arbeitnehmer/die Arbeitnehmerin und deren Familienangehörige sowie ein Qualifizierungsprogramm umfasst (Details hierzu siehe Kapitel 3). Dieses recht umfangreiche Sozialpaket ist an die Spezifik der Lagerarbeit angepasst und wurde auch im Vergleich zu den Angeboten anderer Großunternehmen, auch solcher, die im Arbeitssektor für Hochqualifizierte tätig sind, von den Befragten als attraktiv erachtet.

Nach allgemeiner Auffassung können schon die transparente Darstellung der Stellenangebote Angebotsvorstellung und das klare Entgeltsystem einen gewissen Wettbewerbsvorteil darstellen. Die Stellenangebote enthalten von Anfang an Informationen zu Einkommenshöhe, Arbeitsmodus, Vertragsart und Zusatzleistungen, wodurch für die Arbeitnehmer_innen klar ist, was der Arbeitgeber von ihnen erwartet. Nach Arbeitsbeginn wird das Entgelt entsprechend der vertraglichen Regelungen ausgezahlt, die Auszahlungen erfolgen fristgerecht und regelmäßig. Das ist auf dem polnischen Arbeitsmarkt nicht in allen Betrieben der Fall, insbesondere in Firmen, die geringqualifizierte Arbeitskräfte beschäftigen oder in Firmen im KMU-Sektor, die oft Liquiditätsprobleme haben, was sich mitunter in unregelmäßigen Lohnzahlungen niederschlägt. Die Gesprächspartner_innen betonten auch, dass zumindest ein Teil der Arbeitskräfte es für einen gewissen Vorteil halte, durch Überstunden während des sogenannten „peak“ vor Weihnachten, wenn Geschenkbestellungen bearbeitet werden, ihr Einkommen aufzubessern.

Die Arbeit bei Amazon bietet auch die Möglichkeit der beruflichen Weiterentwicklung. Zum einen besteht die Aussicht auf Beförderung auf höhere Positionen in den Logistikzentren, deren Beschäftigungshierarchie mehrere Ebenen umfasst und somit größere Aufstiegsaussichten eröffnet. Zum anderen kann die berufliche Weiterentwicklung durch Weiterbildung im Rahmen der Schulungsprogramme erfolgen, die ein Element des Sozialpakets darstellen.

Für einen erheblichen Attraktivitätsfaktor hielten die Befragten „das Prestige" – weniger des Berufs, sondern vielmehr der weltweit bekannten Firma, die in der Logistik und vor allem im E-Commerce innovative Anwendungen einsetzt, sich höchst dynamisch entwickelt und eine immer mächtigere Position auf dem Weltmarkt erlangt. Eine gewisse Rolle spielt auch die US-amerikanische Herkunft, die dem Unternehmen bei polnischen Arbeitskräften eine gewisse Wertschätzung sichert. Der befragte Arbeitsmarktforscher aus Poznań wies darauf hin, dass manche Personen am Arbeitsmarkt „etwas Neues" und Anderes suchten als das, was polnische Firmen anböten. Ihnen gehe es um eine andere Arbeitskultur, eine andere Einstellung sowie um das Umfeld und den Kontext, in dem das Unternehmen agiere.

Unter Berücksichtigung aller positiver Faktoren der Beschäftigung in den Logistikzentren von Amazon konstatierte der Vertreter des Kreisarbeitsamts in Wrocław, das Angebot stelle für manche Geringqualifizierte eine reale Alternative zur Auswanderung dar, für die sich nach 2004 rund 2,3 Mio. Polen in der Hoffnung auf Arbeit oder besseres Einkommen entschieden. Die Hauptvorzüge einer Anstellung bei Amazon sind die im Vergleich zum lokalen Arbeitsmarkt hohe Entlohnung, die Beschäftigungssicherheit und das Sozialpaket. Der KAA-Vertreter hob auch hervor, dass angesichts des kostenlosen Transfers zum Arbeitsplatz die Arbeit bei Amazon auch für Familien aus entfernteren Orten oder gar für ganze Dörfer eine Lösung sein könne. Keine Traumlösung, aber doch eine Option.

Die Befragten gingen auch auf die negativen Aspekte der Arbeit bei Amazon ein. Dazu zählten sie die körperlich anstrengende Arbeit und die unter Umständen schwer zu erfüllenden Arbeitspensen. Zu den Personen, die damit Probleme bekommen könnten, nannten sie ältere und behinderte sowie vorübergehend gesundheitlich geschwächte oder in komplizierten Lebensumständen befindliche Menschen. Die Befragten betonten, die Stellen in den Logistikzentren seien vor allem für junge, gesunde und körperlich fitte Personen geeignet, die keine Betreuungs- bzw. Pflegepflichten (gegenüber Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen) zu erfüllen hätten bzw. diese delegieren könnten. Angesichts der Arbeitszeiten kämen sie Personen in Frage, die während einer Auszeit von ihrer eigentlichen Beschäftigung hinzuverdienen wollten: Studierende, Personen auf der Suche nach neuen Erfahrungen, Personen mit vorübergehendem zusätzlichen Finanzbedarf etc. Darüber hinaus hielten die Interviewpartner_innen das hohe Maß an Kontrollen der jeweiligen Tätigkeiten im Lager für einen abschreckenden Faktor, weil er bei manchen Ar-

beitnehmer_innen ein Gefühls der Entmenschlichung erzeugen könne (siehe dazu Kapitel 3). Nicht unerheblich ist das von den Medien verbreitete negative Image der Firma als Arbeitgeber.

Mit Blick auf den Einfluss von Amazon auf die Wettbewerbsfähigkeit der Stellenangebote anderer regionaler Arbeitgeber nannten die Interviewten zwei grundsätzliche Veränderungen. Die erste Veränderung besteht in der Penetration des Segments niedrig entlohnter und geringqualifizierter Tätigkeiten in der Region. Sie manifestiert sich in den im vorangehenden Teil des Berichts zitierten niedrigen Arbeitslosenquoten und in der Tatsache, dass es in einigen Berufen mehr Stellenangebote als Arbeitslose gibt. Letzeres bestätigten auch die Mitarbeiter_innen der Arbeitsämter, die von Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von geeigneten (die Arbeitsbedingungen akzeptierenden und die Anforderungen des Arbeitgebers erfüllenden) Arbeitskräften berichteten, zumal während der Auftragsspitze in der Vorweihnachtszeit. Dieses Problem betrifft nicht nur Amazon, sondern auch andere Unternehmen in der Region, die dasselbe Arbeitnehmersegment ansprechen. Manche von ihnen, zumal kleine Unternehmen, können keine Sozialleistungen wie den Transfer zum Arbeitsplatz aus weit entfernten Orten anbieten und müssen deshalb ihre Aufträge auf andere Weise erfüllen, etwa durch Überstunden. Arbeitnehmer_innen anderer Firmen wechseln zu Amazon, was die Entwicklung der Firmen in der Region beeinträchtigt. Die zweite, mit der ersten eng verbundene Veränderung betrifft die Anhebung der Löhne und die Verbesserung der sonstigen Arbeitsbedingungen bei Firmen, die mit Amazon um Arbeitskräfte konkurrieren. Dazu gehören etwa Supermärkte. Die Gesprächspartner_innen aus der Region Poznań betonten die hier erwähnten Faktoren stärker als die Befragten aus Niederschlesien.

Die Ausschöpfung des Niedriglohnsegments kann in den kommenden Jahren in beiden Regionen vor allem für die in diesem Segment tätigen Arbeitgeber zur Herausforderung werden. Doch auch die Arbeitnehmer_innen müssen sich klar sein, dass sich der Lohnanstieg infolge des Arbeitskräftemangels aufgrund der vergleichsweise geringen Rentabilität von Tätigkeiten mit geringer Wertschöpfung in für die Arbeitgeber (darunter Amazon) akzeptablen Grenzen halten wird. Das Angebot an Arbeitskräften im Niedriglohnsegment geht in Polen langsam zur Neige, zumal in den besser entwickelten Regionen, was für die wirtschaftliche Entwicklung ein strukturelles Hemmnis darstellen wird, sofern nicht vermehrt Sektoren mit höherer Wertschöpfung entstehen. Unsere Mikroanalyse belegt die These, dass die Erschöpfung des bisherigen, auf niedrigen Arbeitskosten basierenden Wirtschaftswachstums Polen in die Falle des mittleren Einkommens führen kann. Der Mangel an geringqualifizierten Arbeitskräften in Verbindung mit einer sehr niedrigen Arbeitslosigkeit und recht hohen Beschäftigungsquoten in manchen Regionen (etwa um Poznań oder Wrocław) ist wie eine Sackgasse – der bisherige Wirtschaftskurs kann nicht fortgesetzt werden. Die Binnenmigration (überregional) oder die Außen-

migration (grenzüberschreitend), die weiterhin diese Arbeitsmärkte versorgen kann, zögert die unvermeidliche Ausschöpfung dieses Wachstumsmodells lediglich hinaus.

Kapitel 3.
Arbeitsbedingungen und Arbeitsorganisation

Das Einstellungsverfahren

Die Einstellung von Arbeitnehmer_innen für die Logistikzentren in Sady bei Poznań und Bielany Wrocławskie fand je nach der zu besetzenden Position auf zwei unterschiedlichen Wegen statt. Beschäftigte für höhere Positionen wurden in unternehmensinternen Auswahlverfahren rekrutiert; sie erhielten unbefristete Arbeitsverträge. Beschäftigte für subalterne Positionen dagegen wurden vor allem über die örtlichen Arbeitsämter, andere öffentliche Institutionen sowie über Zeitarbeitsfirmen gesucht. Das Verfahren wurde unterstützt durch eine eigens zur Anwerbung von Beschäftigten geschaffene Webseite von Amazon. Wegen des erheblichen Umfangs der Auswahlverfahren – insgesamt war anfangs die kurzfristige Einstellung von 4.000 Personen auf einen Schlag geplant – lief die Personalrekrutierung nach einem detailliert ausgearbeiteten Plan ab.

Die Positionen der höheren und höchsten Hierarchiestufen wurden mit Hilfe sogenannter Headhunter besetzt. Amazon suchte möglichst hoch qualifizierte Personen, die die Arbeitskultur des Unternehmens verstanden und mitgestalten wollten. Neben hoher fachlicher Kompetenz hinsichtlich ihrer künftigen Aufgaben waren auch Innovationsfähigkeit, Flexibilität und Bereitschaft zu hohem beruflichem Engagement gefordert. Das Auswahlverfahren für jede einzelne Position war mehrstufig angelegt. Nach einer ersten Vorauswahl auf Grundlage der eingereichten Bewerbungen wurden die Bewerber_innen zu einem siebenstündigen direkten Treffen eingeladen. Es bestand aus einer Reihe von unmittelbar aufeinander folgenden Gesprächen mit verschiedenen Amazon-Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen. Während dieser Gespräche wurde die Kandidatin/der Kandidat unter vielen Aspekten bewertet. Die Auswahlteams waren sorgfältig zusammengesetzt, u. a. gab es in jedem Team einen *bar riser* (eine Person, die die Anforderungen hochschraubt), dessen Hauptaufgabe darin bestand, schwierige Fragen zu stellen, Herausforderungen zu formulieren und vorsätzlich eine kritische Haltung einzunehmen. Ziel dieser Gespräche war die Prüfung, auf welche Weise die Kandidatin/der Kandidat mit Herausforderungen umging, und in welchem Grade sie/er an die Organisationskultur angepasst war. Wesentliche Auswahlkriterien waren die Geschwindigkeit, in der die Kandidatin/der Kandidat Probleme löste und auf analysierte Themen reagierte, ihre/seine Intelligenz und ihre/seine Fähigkeit, die von ihr/ihm verlangte Rolle auszufüllen. Geprüft wurde auch die Fähigkeit, dienstliche Informationen mit Hilfe von kurzen Berichten oder Vermerken

weiterzugeben. Dieser Test war eines der wichtigsten Elemente des Auswahlverfahrens, weil die Inhouse-Kommunikation genau auf diesen Instrumenten beruht. Die Methode erlaubt, nicht nur Fakten zu berichten, sondern auch ihren Kontext zu erfassen; dadurch steigt die Wahrscheinlichkeit, dass der Inhalt und die Botschaft der Mitteilung angemessen erfasst werden. Entscheidend war dabei die Fähigkeit der Bewerberin/des Bewerbers, diese Tätigkeiten in englischer Sprache auszuführen, da dies die Unternehmenssprache ist. Es wurde auch ein analytischer Test vorgenommen, bei dem die Kandidat_innen verschiedene Aufgaben zu lösen hatten, mit denen ihr logisches Denkvermögen geprüft wurde.

Das Auswahlverfahren für die höheren Positionen wurde deutlich selektiv gehandhabt. Das zeigt sich daran, dass manche Stellen über Monate unbesetzt blieben. Beachtenswert ist auch, dass die Auswahl international betrieben wurde, also nicht nur in Polen Bewerber_innen gesucht wurden. Der befragte Unternehmensvertreter betonte, es sei schwierig gewesen, für die höheren Positionen Personen zu finden, die sowohl die geforderten Kompetenzen als auch ein mit der Unternehmenskultur kompatibles Motivations- und Persönlichkeitsprofil aufwiesen. Generell verfolgt Amazon eine Einstellungspolitik, nach der jede_r neue Beschäftigte Erfahrungen oder Kompetenzen mitbringen muss, die besser sind als die von 50% der bereits Beschäftigten. Hierdurch wächst das Kompetenzkapital im Unternehmen stetig an. Ein weiteres Element dieser Kultur besteht in dem Grundsatz, dass sämtliche Büroangestellte aller Ebenen verpflichtet sind, wie einfache Arbeiter_innen in den Lagerhallen zu arbeiten. Diese Verpflichtung gilt zunächst unmittelbar nach der Einstellung und anschließend alle zwei Jahre. Ziel dieser Lösung ist, dass die Bürobeschäftigten das Kerngeschäft des Unternehmens, die hocheffiziente Logistik, besser kennen- und verstehen lernen. Regelmäßig finden auch Bewertungen der Beschäftigten nach der 360°-Methode statt, einer klassischen Technik des Personalmanagements. Auf dieser Grundlage werden Schulungen sowohl für neue Kompetenzen als auch für die Anpassung an die Unternehmenskultur durchgeführt. Der Unternehmensvertreter erklärte ebenfalls, dass die Vergütungen der Beschäftigten bei vergleichbaren Kompetenzen und Erfahrungen bei Amazon höher lägen als auf dem polnischen Arbeitsmarkt.

Wegen der ungleich höheren Zahl benötigter Beschäftigter für die unteren Hierarchieebenen wurden diese über verschiedene Kanäle angesprochen und weniger rigoros ausgewählt. Dies gilt vor allem für die Anfänge der Tätigkeit von Amazon in Polen, also das Jahr 2014, als die Logistikzentren ihre Tätigkeit aufnahmen und in kurzer Zeit mehrere tausend Lagerarbeitskräfte brauchten. Diese wurden grundsätzlich zunächst über Zeitarbeitsagenturen im Rahmen befristeter Arbeitsverträge angeworben. Die Laufzeit dieser Verträge betrug meist höchstens sechs Monate. Gleichzeitig galt diese Phase als Probezeit für eine eventuelle Weiterbeschäftigung. In dieser Zeit wurde geprüft, ob die sogenannten Minimalstandards der Arbeit auf der jeweiligen Position erfüllt

wurden, wie die Qualität dieser Arbeit war, außerdem die Einhaltung der Arbeitsschutzbestimmungen und die Anpassung an die Unternehmenskultur. Der Unternehmensvertreter betonte nachdrücklich, dass im Auswahlverfahren das Alter oder Geschlecht der Bewerber_innen keine Rolle spielte, solange die inhaltlichen Kriterien erfüllt wurden. Diese Aussage ist angesichts der Meinungen der übrigen Befragtengruppen interessant, die direkt oder indirekt sagten, die Arbeit in den Versandhallen sei physisch erschöpfend und nur für körperlich gesunde Personen auszuhalten. Man kann davon ausgehen, dass während des Auswahlverfahrens diese Kriterien nicht direkt herangezogen werden, dafür aber nach der Probezeit die Verträge mit denjenigen Personen, die den Anforderungen nicht genügen, nicht verlängert werden. Die über Zeitarbeitsagenturen angeheuerten Beschäftigten, die die besten Ergebnisse bringen, werden anschließend von Amazon übernommen.

In der ersten Phase des Auswahlverfahrens 2014 wurden auch von den Arbeitsämtern innovative Methoden angewandt. Die Rekrutierung über Zeitarbeitsagenturen dagegen verlief nach deren routinemäßigen Verfahren. Einbezogen waren sowohl internationale und bekannte Anbieter auf dem Leiharbeitsmarkt als auch kleinere, nur lokal tätige Agenturen. Im Übrigen waren gewisse Unterschiede in der Herangehensweise der Arbeitsämter in Poznań und Wrocław zu beobachten.

Den wichtigsten Teil des Auswahlverfahrens bildete die Registrierung der Bewerber_innen über eine von Amazon betriebene Internetseite. Dort mussten die Kandidatinnen und Kandidaten einen Fragebogen aus geschlossenen Fragen jeweils mit „Ja“ oder „Nein“ beantworten. Die erfolgreichen Bewerber_innen wurden zu einführenden Schulungen eingeladen. Ab der mittleren Managementebene fand außerdem ein Einstellungsgespräch statt. Nach Abschluss der Schulung wurde den Kandidat_innen zunächst keine Beschäftigung bei Amazon angeboten, sondern ein Engagement über eine Zeitarbeitsagentur, die die betreffenden Personen im Rahmen des Arbeitnehmerleasings an die Logistikzentren weitervermittelte.

Das Arbeitsamt Wrocław wurde stärker einbezogen, insbesondere bei der Suche nach Kandidat_innen für Stellen im mittleren Management. In der zweiten Phase, als es um die Suche nach Lagerarbeitskräften ging, wurden mehrere Computerarbeitsplätze eingerichtet, an denen arbeitslose Klient_innen des Amts das Amazon-Bewerbungsformular ausfüllen konnten. Auf dem Höhepunkt des Auswahlverfahrens wurde sogar ein Arbeitsamtsmitarbeiter abgeordnet, um bei der Bedienung des Amazon-Bewerberportals mitzuhelfen. Das Arbeitsamt schaltete auch eine spezielle Telefonhotline für potentielle Bewerber_innen.

Beide Arbeitsämter stellten die Stellenangebote von Amazon auf ihre Internetseiten, verbreiteten sie über die Bildschirme in ihren Wartezimmern und leiteten sie an die Arbeitsämter der benachbarten Landkreise weiter. Außerdem suchten die Ämter in ihren Datenbanken nach potentiell für die

Anforderungen von Amazon geeigneten Personen. Zwischen Ende August und Ende November 2014 führte das Arbeitsamt Wrocław auf seinen Informationsveranstaltungen für Bewerber_innen Schulungen durch, auf denen sich Interessierte mit den Arbeitsbedingungen bei Amazon vertraut machen und mit Hilfe eines Mitarbeiters den Bewerbungsfragebogen ausfüllen konnten. Ein Teil der Bewerber_innen wurde von den Arbeitsämtern umgeschult, um sie für die Arbeitsplätze bei Amazon zu qualifizieren. Amazon selbst war mit eigenen Ständen auf Jobbörsen präsent und informierte über die angebotene Tätigkeit. Diese Informationsstände erfreuten sich großer Beliebtheit. Der interviewte Vertreter des Arbeitsamts in Wrocław betonte, dass die Unterstützung des Amazon-Rekrutierungsverfahrens eine Ausnahme gewesen sei, dass das innovative Vorgehen die Informationswege zwischen Anbieter, Amt und Arbeitslosen verkürzt habe und von direkter Beratung bis zur Unterstützung bei der Bedienung der vom Arbeitsamt bereitgestellten Computer gereicht habe.

Das Arbeitsamt Poznań ging nach einem etwas anderen Modell vor. Vor allem begann das Amt damit, selbst Stellen als Lagerarbeitskräfte zu vermitteln, und beteiligte sich nicht an der Suche nach Bewerber_innen für Positionen im mittleren Management. Es gab auch keine Unterstützung für die Bewerber_innen beim Ausfüllen des Online-Bewerbungsfragebogens. In Poznań wurden weniger Personen registriert, die Arbeit bei Amazon suchten; hingegen war die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Kommunen und Sozialhilfeträgern ausgeprägter; ein Teil der Angebote wurde über diese verbreitet. Aktiv beteiligt waren auch regionale „Karrierebüros“ und Nichtregierungsorganisationen mit Tätigkeitsschwerpunkt in der Mobilisierung von Arbeitslosen. Hierdurch wurde die Zahl der angebotenen Stellen hoch gehalten, während die Zahl der sich arbeitslos meldenden Personen geringer blieb (vgl. die Analyse in Kapitel 2). Dieses Vorgehen erlaubte es, näher an die Bewohner_innen der Gemeinden des Kreises heranzukommen und die Arbeitsvermittlung zu dezentralisieren, während das in Wrocław angewandte Modell die physische Anwesenheit der Bewerber_innen vor Ort erforderte. Dies galt für alle Bewohner_innen des Kreises Wrocław, also auch der umliegenden Gemeinden. Vertreter_innen des Arbeitsamtes in Poznań besuchten regelmäßig die Kommunalverwaltungen und überwachten den Verlauf der Arbeitsvermittlung. In der Gemeinde Tarnowo Podgórne wurde die Arbeitsvermittlung direkt ins örtliche Kulturzentrum verlegt. Informationen zu den Stellenangeboten wurden in den Schaukästen öffentlicher Institutionen ausgehängt und auf Handzetteln verbreitet. Außerdem wurden, wie schon erwähnt, eigene Jobbörsen organisiert, auf die mit Transparenten hingewiesen wurde. Das Arbeitsamt Poznań führte auch Weiterbildungen für seine Klientinnen und Klienten durch, die diesen ermöglichten, sich für die neuen Angebote zu qualifizieren und ihr Profil an die Anforderungen anzupassen. Die Zusammenarbeit mit der Firma Amazon ging so weit, dass die Arbeitssuchenden gleich nach Abschluss der Weiterbildung

ein Einstellungsgespräch mit einer_einem Vertreter_in des Unternehmens führen und ein Arbeitsangebot bekommen konnten.

Die Ablauforganisation in den Logistikzentren

Die Logistikzentren von Amazon heißen im firmeninternen Sprachgebrauch *fullfilment center* („Bedarfserfüllungs-Zentren"). Sie sind die Grundlage für den Erfolg des Unternehmens und Teil seines Geschäftsmodells. Die Grundsätze, nach denen sie organisiert sind und sogar die Begriffe, mit denen die einzelnen Bereiche bezeichnet werden, sind weltweit einheitlich geregelt. Aufgabe der Zentren ist es, weltweit online aufgegebene Bestellungen schnell und problemlos abzuarbeiten. Die Funktion der Beschäftigten besteht in diesem System darin, möglichst effizient Ware von Lieferanten entgegenzunehmen, sie zu lagern und bei Bedarf wieder aus dem Lager zu entnehmen, zu verpacken und an die Kund_innen zu versenden.

Die einzelnen Bereiche der Zentren tragen englische Bezeichnungen, die den dort zu verrichtenden Tätigkeiten entsprechen. Im firmeninternen Sprachgebrauch müssen diese Bezeichnungen statt etwa der Begriffe „Sortierbereich" oder „Versand" gebraucht werden.

INBOUND („Eingang")	1. RECEIVE, DOCK – Entladung und Einscannen der Ware
	2. STOW – Ablage der Ware auf den Lagerregalen
OUTBOUND („Ausgang")	3. PICK – Suchen und Sammeln der bestellten Ware auf den Regalen
	4. PACK – Verpackung der Ware zum Versand
	5. SHIP – Versand
6. Qualitätskontrolle	
7. PROBLEM SOLVE – Abteilung zur Lösung aktuell auftretender Probleme	

Tabelle 5. Organisationsstruktur der Amazon-Logistikzentren

Quelle: Eigene Bearbeitung

In der Abteilung „dock", also dem Wareneingang, arbeiten überproportional viele Männer; in den Abteilungen „pick" und „pack" überwiegend Frauen. Die Arbeit in der ersten Abteilung ist damit verbunden, dass schwere Ladungen angehoben werden; in den beiden anderen genannten muss nichts Schweres gehoben werden, aber dafür müssen täglich große Entfernungen überwunden werden. Die „gestowten", also gelagerten Waren liegen in „Türmen", Teilen der Logistikzentren, die über die bauliche Konstruktion der Hallen hinausragen und ausschließlich aus vielstöckigen Lagerregalen bestehen.

Die gesamte Arbeit in den „fulfillment centers" wird mit Hilfe von EDV-Systemen organisiert. Besonders wichtig sind die Barcode-Scanner. Ihre Funktion besteht auch darin, den Beschäftigten, etwa der Abteilung „pick", mitzuteilen, wo sie als nächstes hin sollen und welches Produkt sie aus dem Regal nehmen sollen. Das Gerät prüft auch, ob die Beschäftigten die Aufgabe in der vorgegebenen Zeit erledigen (z. B. 60 Sekunden) und welche Wege genau sie

im Laufe des Tages zurücklegen. Informationen zum Stand der Aufgabenerfüllung stehen den „Leadern“ (Vorarbeiter_innen) in Echtzeit zur Verfügung. Werden Aufgaben langsam erfüllt oder tritt eine unerwartete Pause ein, kann dies dazu führen, dass eine Nachricht auf den personalisierten Scanner der Beschäftigten geschickt wird („mach Tempo“) oder dass ein „feedback“ angesetzt wird – ein Gespräch mit der/dem Beschäftigten. Der Einsatz dieser Technologien zur Verbesserung und Erfassung der Arbeitsleistung der Lagerarbeitskräfte führt zu einem außergewöhnlichen Automatisierungsgrad der menschlichen Tätigkeit. Die enge Verknüpfung des Arbeitsprozesses mit steuernden elektronischen Geräten ist nach Aussage des Amazon-Vertreters ein Teil des innovativen Charakters dieser Arbeitsplätze. Das Unternehmen sieht in der technologischen Durchdringung des Arbeitsprozesses zum Zwecke der Organisation und Steuerung einen seiner Hauptvorzüge und einen Beweis für das hohe technologische Niveau der Investition. Einige gewerkschaftlich organisierte Beschäftigte kritisieren allerdings diesen Aspekt, weil die Technik den Arbeitsdruck verschärfe und „entmenschliche“. Bei einer Mahnwache im November 2015 in den beiden Logistikzentren bei Wrocław trugen Mitglieder der Betriebsorganisation der Gewerkschaft „Solidarność“ die Parole „Wir sind keine Maschinen“; im Logistikzentrum bei Poznań fassten Vertreter_innen der Gewerkschaft „Arbeiterinitiative“ ihre identische Kritik in die Formel „Wir sind keine Roboter“. Das Empfinden der Verwandlung des Menschen in ein „Anhängsel der Maschine“ kommt auch in Reportagen polnischer und ausländischer Journalist_innen, die bei Amazon arbeiteten, zum Ausdruck.

Das Computersystem gibt für jeden Tag Arbeitsnormen vor. Die vorgegebenen Normen werden als „Ziele“ des Unternehmens bezeichnet. Sie werden den Beschäftigten z. B. in sogenannten „All hands“-Versammlungen (von dem Seemannsausdruck „All hands on deck“ – alle Mann an Deck) mitgeteilt und flimmern von den Bildschirmen, die in der Halle hängen. Die „Ziele“ werden ständig angehoben; die Berechnung leistet ein spezielles IT-System. Zusätzlich bekommt jede_r Beschäftigte ein persönliches „Ziel“, das von ihrer/seiner Erfahrung und den bisherigen Leistungen im Unternehmen abhängt. Auch diese „Ziele“ werden ständig erhöht.

Am intensivsten ist die Arbeit in den Logistikzentren während des „peak“, der Spitzenzeit. Sie dauert von Oktober bis Dezember, wenn der Onlinehandel am stärksten floriert. Im Januar werden die Zeitarbeitskräfte üblicherweise entlassen und die Arbeitsintensität der Stammbelegschaft lässt etwas nach.

Man kann sagen, dass Organisation und Funktion der „fulfillment centers“ die Geschäftsphilosophie von Amazon voll zum Ausdruck bringen. Die Arbeit soll möglichst einfach und möglichst effizient organisiert sein. Die Logistikzentren werden an Standorten errichtet, wo eine gute Verkehrsanbindung effiziente Anlieferungen und Abholungen garantiert. Die bauliche Anlage ist gemäß dem Amazon-Grundsatz der *frugality* („Sparsamkeit“) möglichst einfach und funktional gestaltet. Die Verfahren, nach denen in den Zentren gearbeitet

wird, werden gemäß dem Grundsatz *Invent and simplify* („Erfinde und vereinfache") ständig optimiert.

Es sind die perfekt durchorganisierten Logistikzentren, die Amazon einen Vorsprung vor der Konkurrenz verschaffen. Schon bei ihrer Errichtung warb das Unternehmen mit dem schieren Umfang des Vorhabens, der kurzen Bauzeit und der imposanten Größe der Hallen – jede von ihnen hat die Ausmaße von 17 Fußballfeldern. Eine spezielle Software leitet jede Bestellung an das Logistikzentrum weiter, das sie am schnellsten bearbeiten kann. Die Tatsache, dass alle Zentren baugleich sind, sowie ihr hoher Automatisierungsgrad und die Organisation der Lagerung schaffen die Bedingungen für eine äußerst hohe Produktivität und Kapazität.

In Polen hat Amazon drei Logistikzentren errichtet. POZ1 und WRO2 lagern und versenden kleine Waren (Bücher, Bekleidung, Spielzeug, CDs usw.), während das Zentrum WRO1 für den Versand großformatiger Waren bestimmt ist (z. B. Kühlschränke und Waschmaschinen).

Löhne, Arbeitszeit, Arbeitsschutz und sonstige Arbeitsbedingungen

Festanstellung und Leiharbeit

Grundlegend für das Geschäftsmodell von Amazon und die Arbeitsbedingungen im Unternehmen ist die Trennung in Stammbelegschaft und Zeitarbeitskräfte.

In den Logistikzentren unterscheiden sich die Beschäftigten nach der Farbe (grün oder blau) ihrer Betriebsausweise („Badges"). Die Farben signalisieren, ob die betreffende Person direkt bei Amazon beschäftigt ist oder über eine Leiharbeitsfirma angeheuert wurde.[55]

Die „Blauen", die Stammbelegschaft, haben Arbeitsverträge und können verschiedene Sozialleistungen in Anspruch nehmen, die Amazon im Rahmen eines „Sozialpakets" anbietet; außerdem gelten für sie alle Privilegien, die sich aus den Vorschriften des Arbeitsrechtes ergeben.

Die „Grünen" sind Beschäftigte, die über Zeitarbeitsfirmen an Amazon vermittelt wurden. Sie haben befristete Verträge, meist über einen oder drei Monate. Ihre Verträge werden gegebenenfalls mehrfach verlängert; einige arbeiten ein halbes Jahr auf Grundlage immer wieder verlängerter Zeitverträge. Ihre Pflichten und ihre Arbeit unterscheiden sich nicht von der Arbeit und den Aufgaben der Festangestellten. Es kommt vor, dass „Grüne" sogar auf eine längere Tätigkeit bei Amazon zurückblicken können als „Blaue", trotzdem gelten

55 Zu den Unterschieden zwischen Stamm- und Zeitarbeiter_innen folgen wir den Artikeln von P. Fijałkowski, *Zielone badże ciągną Amazona* (Die „Grünen" bringen Amazon nach vorn), Wyborcza.pl 2015, http://poznan.wyborcza.pl/poznan/1,36037,17520056,Zielone_badze_ciagna_Amazona.html#TRrelSST. P. Fijałkowski, *„Niebiescy" z Amazona sa zadowoleni (Die „Blauen" bei Amazon sind zufrieden)*, Wyborcza.pl 2015, https://web.archive.org/web/20150311023514/http://wyborcza.pl/1,75478,17525854,_Niebiescy__z_Amazona_sa_zadowoleni.html.

sie weiter als Zeitarbeiter_innen, weil sie unmittelbar bei einer Leiharbeitsfirma beschäftigt sind.[56]

Amazon beschäftigt in Polen etwa 4.500 Festangestellte und einige tausend Arbeitnehmer_innen, die über Zeitarbeitsagenturen rekrutiert wurden.

Vertreter_innen des Unternehmens geben offen zu, dass die Beschäftigung von Tausenden von Arbeitskräften in Abhängigkeit vom saisonalen Bedarf Teil des Geschäftsmodells von Amazon ist; sie stellen die „zusätzlichen", saisonal befristeten Arbeitsplätze als Vorteil für den lokalen Arbeitsmarkt dar. Die Aktivist_innen der „Arbeiterinitiative" indes kritisieren dieses System und bemerken, dass auf diese Weise die Bezahlung von Stillstandszeiten vermieden werde und in einer allgemeineren Perspektive die Konsequenzen der Flexibilität in der Arbeit der Logistikzentren auf die einzelnen Arbeitnehmer_innen abgewälzt werden.

Einige „grüne" Arbeitnehmer_innen werden in die Stammbelegschaft übernommen und werden so zu „Blauen". Aus Pressematerialien geht hervor, dass Amazon Anfang 2014 etwa 1.000 solcher Beschäftigten eingestellt hat. Das Unternehmen hat von Anfang an erklärt, dass es in der arbeitsintensivsten Zeit im Onlinehandel, den drei Monaten vor Weihnachten, zahlreiche Zeitarbeitskräfte beschäftigen werde. Um diese Zeit sind im Unternehmen mehr Zeit- als Stammbeschäftigte anzutreffen. Die Trennung in „Grüne" und „Blaue" ist jedoch dauerhaft und bleibt das ganze Jahr über erhalten.

Einer der wichtigsten Unterschiede zwischen den beiden Kategorien von Beschäftigten sind die unterschiedlichen Kündigungsregeln. Sie ergeben sich aus den Bestimmungen des Gesetzes über die Beschäftigung von Zeitarbeiter_innen. Die bei Zeitarbeitsfirmen angestellten Arbeitskräfte wissen nie, ob ihr Vertrag verlängert wird. Falls nicht, erfahren sie dies am letzten Tag ihres alten Vertrages, manchmal sogar während der Schicht, oder zum Arbeitsbeginn. Ein Arbeitnehmer berichtete, dass einmal jemand im Eingangsbereich der Lagerhalle stundenlang auf die Rückfahrt des Werksbusses warten musste. Diese Unsicherheit macht eine Lebensplanung unmöglich, senkt die Qualität des Arbeitsplatzes drastisch und hält die prekäre Situation der Beschäftigten aufrecht. Ein anderer Unterschied ist der fehlende Anspruch auf die 26 Urlaubstage, die Stammbeschäftigten bei Amazon vom ersten Tag ihres Arbeitsvertrags an ohne Rücksicht auf die Dauer der Betriebszugehörigkeit zustehen. Außerdem nennen „Grüne" die Tatsache der Anstellung bei den Zeitarbeitsagenturen selbst als Nachteil. Oft ignorierten die Agenturen auftretende Probleme, seien nur schwer oder gar nicht telefonisch zu erreichen, und es habe Fälle von unkorrekten Lohnabrechnungen oder sogar ausbleibenden Lohnzahlungen gegeben.

56 Dabei handelt es sich um befristete Verträge über Zeitarbeit. Die Rechtsgrundlage für die Beschäftigung durch Zeitarbeitsagenturen ist das Gesetz vom 9. Juli 2003 über die Beschäftigung von Zeitarbeitern (GBl. 2003, Nr. 166, Pos. 1608).

Amazon betreibt die Trennung der Beschäftigten seiner Logistikzentren in zwei Kategorien weltweit. Unternehmensvertreter argumentieren, die anfängliche Phase einer Beschäftigung über Zeitarbeitsfirmen ermögliche es den Arbeitnehmer_innen, sich an die Anforderungen der Arbeit zu gewöhnen, und dem Arbeitgeber, die Potentiale der Beschäftigten abzuschätzen. Nach dieser „Probezeit" könne ein Übergang zu einer Direktbeschäftigung bei Amazon stattfinden, verbunden mit einer Änderung des Status der Arbeitnehmerin/des Arbeitnehmers vom vorübergehend zur/zum ständig Beschäftigten. Im Unternehmenssprachgebrauch heißt dieser Vorgang „Konversion" (von englisch *conversion*, was Bekehrung, Wechsel der Religion oder des Formats bedeutet).

Ein wichtiger Aspekt des Festhaltens an der Unterscheidung zwischen Stamm- und Leiharbeitskräften sind die unterschiedlichen Rechte und Möglichkeiten, die sich aus unbefristeten bzw. Zeitarbeitsverträgen ergeben. Letztere erschweren es den Beschäftigten, die Hilfe von Gewerkschaften und die aus einer Gewerkschaftsmitgliedschaft resultierenden arbeitsrechtlichen Absicherungen in Anspruch zu nehmen.[57]

Aktivist_innen der „Arbeiterinitiative" verweisen noch auf einen weiteren, motivierenden, Effekt der Aufteilung der Beschäftigten in zwei Kategorien: Die Zeitarbeiter_innen hätten ein Interesse daran, sich dem Arbeitgeber möglichst positiv darzustellen und daher hohe Normen zu erfüllen. Ihre Ergebnisse höben die Ergebnisse ganzer Abteilungen an und dies könne dazu führen, dass die Normen für den ganzen Betrieb erhöht würden. Es lässt sich nicht feststellen, ob hier eine Gesetzmäßigkeit besteht, doch ließe sich sehr wohl fragen, ob dies nicht ein weiteres Argument ist, das aus Unternehmenssicht die Aufteilung in zwei miteinander konkurrierende Beschäftigtengruppen attraktiv macht.

Schließlich führt es zu Frustration in der Belegschaft, dass der Übergang zu einer Festanstellung bei Amazon nicht zur Erhöhung des gezahlten Stundenlohns führt (die/der Beschäftigte genießt aber die Rechte aus einem unbefristeten Arbeitsvertrag und kann das Paket betrieblicher Sozialleistungen nutzen). Selbst Beschäftigte, die von Anfang an bei Amazon arbeiten und an der Einführung und Entwicklung der Arbeitsorganisation beteiligt waren, erhalten denselben Stundenlohn wie neu eingestellte Zeitarbeiter_innen, deren Produktivität zwangsläufig niedriger ist. Umgekehrt verlangt Amazon seinen Festangestellten mit der Zeit immer höhere Normen ab und begründet dies mit der Dauer der Betriebszugehörigkeit und der gewachsenen Erfahrung. Daher erscheint die Enttäuschung über die flache Lohnskala bei verschiedenen Arbeitsbelastungen von neueingestellten und erfahrenen Beschäftigten überaus verständlich.

57 Die „Solidarność" vertritt grundsätzlich keine Zeitarbeitskräfte, die „Arbeiterinitiative" versucht, sie unter Berücksichtigung der durch die Rechtslage bedingten Einschränkungen zu integrieren.

Würde Amazon Stamm- und Zeitarbeitskräfte an denselben Arbeitsplätzen beschäftigen und ihnen nur aufgrund ihres unterschiedlichen rechtlichen Status unterschiedliche Löhne zahlen, könnte dies als Diskriminierung gelten. Aber Beschäftigten, die unterschiedliche Normen zu erfüllen haben, denselben Stundenlohn zu zahlen, scheint nicht begründet. Das Problem liegt auf Seiten der durch die Zeitarbeitsagenturen beschäftigten Arbeitskräfte in den langen und hintereinander geschalteten „Probezeiten" und auf Seiten der Stammbelegschaft darin, dass eine Zulage für längere Betriebszugehörigkeit und Erfahrung fehlt.

Festzuhalten bleibt, dass die Inanspruchnahme von Zeitarbeitsfirmen zur Bereitstellung von Personal durch Amazon die offizielle Begründung, es gehe um die Bewältigung saisonaler Spitzen, überschreitet. Die Aufteilung in Zeit- und Stammbeschäftigte besteht das ganze Jahr über und bringt für Amazon Vorteile im Personalmanagement mit sich.

Die Löhne

Der gezahlte Lohn ist ein zentraler Bestandteil der Arbeitsbedingungen in einem Unternehmen. Einerseits werden die Löhne der Beschäftigten in den Amazon-Logistikzentren von Anfang an sowohl seitens des Unternehmens als auch von lokalen Institutionen und Arbeitsmarktexpert_innen als marktgerecht bezeichnet. Andererseits stellen die befragten Gewerkschaftsvertreter_innen diese als unbefriedigend und angesichts der erwirtschafteten Gewinne als unangemessen niedrig dar. An dieser Stelle soll daran erinnert werden, dass der Grundlohn einer/eines Beschäftigten der niedrigsten Qualifikationsstufe im Logistikzentrum seit Juli 2015 14 PLN brutto pro Arbeitsstunde beträgt. Ursprünglich waren die Stundensätze unterschiedlich: im Zentrum bei Poznań wurden 13 PLN brutto gezahlt, in den Betrieben bei Wrocław 12,50 PLN. Der Lohn ist für Stammbeschäftigte und Zeitarbeitskräfte gleich, allerdings haben die Festangestellten zusätzlich Anrecht auf ein Paket betrieblicher Sozialleistungen und genießen die Vorteile eines unbefristeten Arbeitsvertrags. Sowohl Amazon selbst als auch ein Teil der Presse bezeichneten die Löhne von Anfang an als marktgerecht. Tatsächlich ist der durchschnittliche Stundenlohn für Lagerarbeitskräfte in den Regionen, in denen Amazon vertreten ist, niedriger. Kommunalpolitiker_innen bewerteten die von dem amerikanischen Konzern angebotenen Arbeitsbedingungen positiv. Sie vertraten die Auffassung, das Angebot eines höheren Stundensatzes habe das allgemeine Lohnniveau im Segment der Niedriglöhne angehoben. So sei in der Folge auch das durchschnittliche Lohnniveau in Supermärkten oder in anderen Lagern gestiegen. In der Presse finden sich unterschiedliche Bewertungen des Lohnniveaus bei Amazon: von optimistischen Prognosen hoher Verdienste, die vor Eröffnung

der Zentren erschienen,[58] über positive Einschätzungen der Lohnsätze[59] bis zu Texten, die angesichts der Arbeitsbelastung und des Charakters der Arbeit die Lohnsätze als zu niedrig kritisierten.[60]

Die Vertreter_innen der „Arbeiterinitiative" bewerten die Lohnhöhe negativ und weisen auf die Instabilität des monatlichen Einkommens hin. Diese ergebe sich daraus, dass die Dienstpläne im Unternehmen je nach Bestelleingang von Monat zu Monat unterschiedlich aussähen; für die Beschäftigten sei es somit schwer, ihr Haushaltsbudget zuverlässig zu planen. Aus Berichten von Gewerkschafter_innen geht hervor, dass viele Beschäftigte vor allem in den Monaten, in denen ihre Arbeitskraft von Amazon weniger nachgefragt wird, Nebentätigkeiten aufnehmen.

Der Grundlohn wurde im Juli 2015 angehoben und zwischen den Logistikzentren angeglichen. Zu den Faktoren, die den Arbeitgeber zur Erhöhung des Stundensatzes veranlassten, gibt es verschiedene Einschätzungen. Die Unternehmenssprecherin wies darauf hin, dass die Lohnerhöhung nicht im Zusammenhang mit einem laufenden Lohnkonflikt stehe, sondern bereits vorher vom Unternehmen geplant gewesen sei. Die Gewerkschaft „Arbeiterinitiative" vertritt eine konträre Auffassung und meint, die Erhöhung sei Ergebnis des von der Gewerkschaft aufgebauten Drucks. Einige Gesprächspartner_innen vertraten auch die Auffassung, das Unternehmen habe die Löhne anheben müssen, um in einer Region mit niedriger Arbeitslosigkeit konkurrenzfähig zu bleiben und weiter Bewerber_innen anzuziehen (7).[61] Ein Mitglied der Gewerkschaft „Solidarność" beschrieb die Entscheidungs- und Verantwortungsstrukturen für die Vergütungen folgendermaßen: „Der Generalmanager hat keinen Einfluss auf die Finanzen. Dafür ist eine spezielle Vergütungsabteilung zuständig, von der wir nicht einmal wissen, ob sie sich in Polen befindet." Dies illustriert anschaulich die Intransparenz der Grundlagen der Unternehmensaktivitäten, die die Kommunikation und auch Verhandlungen über die Lohnhöhe erschwert.

Neben dem Stundenlohn erhalten die Beschäftigten Prämien: eine Anwesenheitsprämie in Höhe von 8% und eine Ergebnisprämie in Höhe von 7%. Während die Zahlung der Anwesenheitsprämie klar geregelt ist (man verliert sie bei ungerechtfertigter Abwesenheit vom Arbeitsplatz, aber auch bei einer Krankschreibung), sind die Kriterien für die Zuerkennung der Ergebnisprämie nicht völlig transparent. Sie hängen weder von den Arbeitsergebnissen der/

58 M. Kaczmarczyk, *Też dobrze* (Auch gut), Wyborcza.biz/opinie 2013, http://wyborcza.biz/biznes/1,100897,14696318,Amazon_wchodzi_do_Polski__Tylko_na_kilka_lat__Tez.html.

59 P. Fijałkowski, Amazon wyssał rynek. W Poznaniu brakuje rąk do pracy (Amazon hat den Arbeitsmarkt leergefegt. In Poznań fehlen Arbeitskräfte), Wyborcza.biz 2014, http://wyborcza.biz/biznes/1,101558,16694343,Amazon_wyssal_rynek__W_Poznaniu_brakuje_rak_do_pracy.html.

60 M. Wąsowski, Wielki hejt na Amazona za „wykorzystywanie polskich pracowników". Najpierw wszyscy się cieszyli, że gigant tu zainwestuje (Shitstorm gegen Amazon wegen der „Ausbeutung polnischer Arbeitskräfte". Aber vorher waren alle froh, dass der Riese hier investiert), Natemat.pl 2015, http://natemat.pl/79203,wielki-hejt-na-amazona-za-wykorzystywanie-polskiej-sily-roboczej-najpierw-wszyscy-sie-cieszyli-ze-gigant-tu-zainwestuje.

61 In Klammern steht die Nummer des Interviews, aus dem die Information stammt. Eine Übersicht der Interviews findet sich in der Einführung zum vorliegenden Bericht.

des Einzelnen noch von denen einzelner Abteilungen, sondern vom Ergebnis aller polnischen Amazon-Betriebe ab. Der genaue Algorithmus, nach dem sie berechnet und zuerkannt werden, ist den Beschäftigten unbekannt, die Berechnungen nimmt ein IT-System vor. Die Gewerkschafter_innen der „Arbeiterinitiative" weisen darauf hin, wie gering der Einfluss des individuellen Engagements der/des einzelnen Beschäftigten auf die Gesamtberechnung der Ergebnisprämie sei (2). Gesprächspartner_innen aus beiden Gewerkschaften legten dar, dass die Ergebnisse einzelner Abteilungen angesichts der unterschiedlichen Aufgaben, die sie erfüllten, schwer zu vergleichen seien; umso weniger befriedigend sei für die Beschäftigten die Berechnung der Ergebnisse für ganze Betriebe (5, 6). Der Vorsitzende der Betriebsorganisation der „Solidarność" war der Auffassung, der Arbeitgeber habe gezielt ein „kompliziertes" Kriterium für die Zuerkennung der Ergebnisprämie gewählt (6). Mehrere Gesprächspartner_innen berichteten, sie hätten seit der Erhöhung des Stundensatzes keine Ergebnisprämie mehr erhalten und letztlich weniger Lohn erhalten als vor der „Lohnerhöhung" (2).

Was Richtigkeit und rechtzeitige Auszahlung der Arbeitslöhne angeht, haben Presse[62] und Gewerkschaften von beträchtlichen Unkorrektheiten berichtet (1, 2, 6). Sie betrafen sowohl Stammbeschäftigte von Amazon (in ihrem Fall wurden die Vorwürfe durch Betriebsprüfungen der Staatlichen Arbeitsinspektion bestätigt) als auch Zeitarbeitskräfte, die durch Leiharbeitsfirmen wie z. B. Adecco entsandt worden waren. Im Prinzip sind die Löhne in den Logistikzentren von Amazon höher als der Durchschnitt der Branche. Der höhere Stundenlohn soll helfen, Arbeitskräfte aus entfernten Ortschaften anzuziehen, da im unmittelbaren Umfeld der Zentren die Arbeitslosigkeit gering ist. Den Beschäftigten stehen Prämien zu, aber die Kriterien, nach denen sie zuerkannt werden, sind intransparent. Die Verdienste können sich von Monat zu Monat stark unterscheiden, je nach dem Dienstplan, der in Abhängigkeit von den Bedürfnissen der Logistikzentren gestaltet wird.

---

62 M. Lasek, *Amazon łamie prawa pracownicze. Złe naliczanie pensji, brak krzeseł…* (Amazon verletzt Arbeitnehmerrechte. Falsch berechnete Löhne, fehlende Stühle), Wyborcza.pl 2015, http://wroclaw.wyborcza.pl/wroclaw/1,35771,18353148,amazon-lamie-prawa-pracownicze-wykazala-kontrola-pip.html#ixzz3klAe1Pgb. M. Lasek, *„Na nocce ludzie mdleją", „Wyzywają nas od złodziei" Sypią się skargi na Amazona. Wkracza Inspekcja Pracy* („In der Nachtschicht werden die Leute ohnmächtig", „Sie beschimpfen uns als Diebe". Die Beschwerden über Amazon nehmen zu), Wyborcza.pl 2015, http://wroclaw.wyborcza.pl/wroclaw/1,35771,17262665,_Na_nocce_ludzie_mdleja____Wyzywaja_nas_od_zlodziei____.html#ixzz3l9Ld3his. M. Lasek, *Po wypadku pracownika – Amazon pomaga, a agencja zatrudnienia: „Już pan u nas nie pracuje"* (Nach einem Arbeitsunfall: Amazon hilft, die Zeitarbeitsfirma sagt: „Sie arbeiten nicht mehr bei uns"), Wyborcza.pl Wrocław 2015, http://wroclaw.wyborcza.pl/wroclaw/1,35771,17344533,Po_wypadku_pracownika___Amazon_pomaga__a_agencja_zatrudnienia_.html#ixzz3l969RQY9. P. Fijałkowski, *Zielone badże ciągną Amazona,* (Die „Grünen" bringen Amazon nach vorn) Wyborcza.pl Poznań 2015, http://poznan.wyborcza.pl/poznan/1,36001,17520056,Zielone_badze_ciagna_Amazona.html#ixzz3l9QE4h3x. M. Lasek, *Bunt w polskim Amazonie. Amerykański sen za 8,5 zł za godzinę* (Aufstand in den polnischen Amazon-Betrieben. Der amerikanische Traum für 8,50 Złoty die Stunde), Wyborcza.biz 2015, http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,18305728,Bunt_w_polskim_Amazonie__Amerykanski_sen_za_8_5_zl.html#ixzz3l91RKefp.

Die Arbeitszeit

Die Logistikzentren arbeiten im Zweischichtsystem. Die Tagschicht dauert je nach Abteilung von 6:00 bis 16:30 oder von 6:30 bis 17:00, die Nachtschicht von 18:00 bis 4:30. Eine Schicht dauert 10,5 Stunden, die Beschäftigten haben Anrecht auf drei Pausen: zwei viertelstündige und eine halbstündige (jeweils alle drei Stunden). Das Unternehmen stellt das System der Arbeit an vier Wochentagen bei jeweils 10,5-stündigen Schichten als vorteilhaft für die Beschäftigten dar. Sie müssten so statt fünf nur vier Mal pro Woche zur Arbeit kommen und hätten dann drei Tage frei. Auch manche Gesprächspartner_innen betrachten die viertägige Arbeitswoche als Vorteil, vor allem für Personen mit weitem Anfahrtsweg (8). Andere Beschäftigte, die 70 oder 80 Kilometer vom Arbeitsplatz entfernt wohnen, nennen dagegen die langen Schichten in Verbindung mit der langen Anfahrt als größten Nachteil der Arbeit bei Amazon. Ein Gesprächspartner gab an, er benötige für den einfachen Weg zum Arbeitsort 2 Stunden, was mit Wegezeiten einen Arbeitstag von über 14 Stunden ergebe. Ursprünglich habe die Anfahrt mit dem Werksbus eine Stunde gedauert, doch inzwischen fahre der Bus eine andere Route, so dass die Fahrtdauer sich verlängert habe (8).

Einige Gesprächspartner_innen sprachen von großer Ermüdung nach stundenlanger körperlicher Arbeit, anderen war die Länge der Schichten recht und sie erklärten, sie hätten mit diesem System keine Schwierigkeiten (5, 8). Auf Widerstand der Beschäftigten stieß erst die Verlängerung der Schichten auf 11 Stunden im Juni 2015.[63] Damals kam es im Betrieb POZ1 zu einer spontanen Protestaktion. Allerdings ist eine solche Verlängerung der Arbeitszeit nach dem Wortlaut des Arbeitsgesetzbuches zulässig, und der Arbeitgeber hat die Möglichkeit, in „Spitzenzeiten", wenn die meisten Bestellungen eingehen, längere Schichten einzuplanen, wenn er die Arbeitnehmer_innen im Voraus über die Verlängerung der Arbeitszeit informiert. Die Gewerkschafter_innen lehnen eine Verlängerung der Schichten auf mehr als 10,5 Stunden ab. Ein Gesprächspartner sagte, die polnischen Beschäftigten arbeiteten ohnehin 2 Stunden mehr als ihre Kolleg_innen in Deutschland[64], obwohl sie nur ein Drittel der deutschen Löhne verdienten (2). Ein als Vorarbeiter tätiger Beschäftigter des Betriebs WRO1, der in der „Solidarność" organisiert ist, gab zu, kaum je eine Pause wahrzunehmen, weil der Ergebnisdruck so groß sei, dass er eine Erholung nicht zulasse. Nach seiner Erinnerung habe er auch schon 12 Stunden am Tag gearbeitet (7). Auch für Personen, deren Arbeitsplätze räumlich weit von Toiletten oder Sozialräumen entfernt liegen, ist die volle Ausnutzung der Pausen ein Problem. Weil die Zentren sehr großflächig sind, kann der Weg zu Fuß von einem Punkt der Halle zu einem anderen durchaus die ganze Pausen-

63 Einzelheiten in Abschnitt 4.
64 *Just how big Amazon is?,* UNI Global Union 2015, http://www.uniglobalunion.org/news/just-how-big-amazon.

zeit in Anspruch nehmen. Zu den Hauptforderungen der Gewerkschaft „Arbeiterinitiative“ gehört daher eine andere Berechnung der Pausenzeiten.

Arbeitssicherheit und Arbeitshygiene sowie Arbeitsorganisation, Kontrollen der Staatlichen Arbeitsinspektion (PIP)

Seit ihrer Inbetriebnahme wurden die Amazon-Logistikzentren vierzehn Mal von der Staatlichen Arbeitsinspektion (PIP) kontrolliert. Acht Kontrollen fanden in den Betrieben bei Wrocław statt, sechs in dem bei Poznań. Wir stützen uns auf die Protokolle dieser Kontrollen, die wir auf einen Antrag auf Offenlegung öffentlicher Informationen hin erhalten haben.

Die Kontrollen im Betrieb POZ1 deckten eine Vielzahl von Verstößen gegen die Vorschriften zur Gestaltung von Arbeitsplätzen auf sowie einige weitere im Zusammenhang mit der Lohnzahlung. Die Unregelmäßigkeiten bei der Lohnzahlung betrafen die Verweigerung der Zulage für Nachtarbeit, der Auszahlung nicht in Anspruch genommenen Urlaubs und der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall.

Die Unregelmäßigkeiten im Zusammenhang mit der Gestaltung der Arbeitsplätze betrafen unter anderem: die falsche Wartung der Gabelstapler, das Fehlen einer funktionierenden Beleuchtung an einem der Stapler (Haltelichter und Arbeitsbeleuchtung), zu enge Treppen für den Fall einer Evakuierung, fehlende Vorschriften zur Regelung des Fahrzeugverkehrs auf dem Betriebsgelände sowie das Fehlen verschiedener Arbeitsschutzrichtlinien. Eine der Kontrollen kam auch zu dem Ergebnis, dass der Arbeitgeber es versäumt hatte, die Beschäftigten mit Arbeitskleidung auszustatten, und auch keine Spinde zur Aufbewahrung dieser Arbeitskleidung vorgesehen hatte. Die im Februar 2015 vorgenommene Kontrolle ergab insgesamt 23 Verstöße allein bei der Überprüfung der Arbeitsplätze. Man könnte meinen, es habe sich jeweils um einzelne Bagatellverstöße gegen die Grundsätze von Arbeitsschutz und Arbeitshygiene gehandelt. Allerdings schafft das Zusammentreffen einer Vielzahl solcher Verstöße eine Arbeitsumgebung, die die Gesundheit der Beschäftigten gefährden kann.

Aus den Protokollen der Kontrollen der PIP in dem Betrieb bei Poznań ergibt sich, dass die Inspektor_innen auch 11 Arbeitsunfälle untersuchten, die sich 2014 im Betrieb POZ 1 ereignet hatten – also in den ersten dreieinhalb Monaten, in denen das Logistikzentrum in Betrieb war. Ob diese 11 Fälle die Gesamtzahl der Arbeitsunfälle wiedergeben, ist unbekannt. Im November 2014 beantragte der Arbeitgeber bei der PIP, die Informationen aus den Protokollen der Überprüfungen zum Betriebsgeheimnis zu erklären.

Die langen Schichten und die unregelmäßige Zahl der Arbeitstage pro Monat entspricht den Möglichkeiten, die sich aus der Novellierung des Arbeitsgesetzbuches vom 12. Juli 2013 ergeben. Zu den 23 Unregelmäßigkeiten, die bei den Kontrollen der Arbeitsplätze auffielen, gehörte zum Beispiel die schadhaf-

te Beleuchtung eines Gabelstaplers, die fehlende Kennzeichnung von Bereichen mit Rutschgefahr oder die fehlende Bereitstellung von Umkleideräumen für die Belegschaft.

Die PIP nahm auch 9 Kontrollen in den Amazon-Betrieben in Bielany vor. Sie entdeckte unter anderem: Fehler bei der Berechnung von Lohn und Krankengeld (auch bei Krankschreibung während der Schwangerschaft oder nach Arbeitsunfällen), Unkorrektheiten bei der Urlaubsabrechnung und der Auszahlung nicht genommenen Urlaubs und fehlende Sitzmöglichkeiten an Computerarbeitsplätzen. Noch beunruhigender ist, dass die Inspektion das Auftreten von Arbeitsunfällen feststellte, die Amazon nicht als solche anerkannte und der/dem Beschäftigten das Recht auf Entschädigungszahlungen vorenthielt.

Am beunruhigendsten sind die Zahl der Arbeitsunfälle und ihre Konsequenzen. Von der Inbetriebnahme der Logistikzentren bei Wrocław am 28. Oktober 2014 bis zum 5. Februar 2015 ereigneten sich allein in den beiden Betrieben bei Wrocław 58 Unfälle, von denen das Unternehmen nur 10 als Arbeitsunfälle anerkannte. Eine solche Zahl von Unfällen in nur drei Monaten muss als hoch gelten, selbst wenn man die Größe des Betriebs und die Zahl der Beschäftigten berücksichtigt (die Zahl der in dem Betrieb Beschäftigten betrug zum Zeitpunkt der Kontrolle ausweislich des Protokolls 1.152 Personen).

Im Betrieb WRO2 wurden vom Betriebsbeginn bis zum 17. Juli 2015 insgesamt 147 Ereignisse registriert, von denen etwa die Hälfte nicht als Arbeitsunfälle anerkannt wurde.[65]

Im Juli 2015 untersuchte die Staatliche Arbeitsinspektion die zu einem Teil dieser Vorfälle geführten Unterlagen, um festzustellen, auf welcher Grundlage sie als Arbeitsunfälle anerkannt worden waren oder nicht. Dabei fanden sich zahlreiche Unkorrektheiten und Fälle von Ermessensentscheidungen bei der Bewertung solcher Ereignisse. Das Unternehmen führte zusätzliche, nicht vom Arbeitsrecht gedeckte Anforderungen gegenüber verunfallten Arbeitnehmer_innen ein, darunter die Forderung, binnen 14 Tagen ab dem Datum des Unfalls medizinische Nachweise vorzulegen, oder die Forderung, Arbeitsunfälle auf einem firmeneigenen Formular zu melden, damit sie überhaupt administrativ behandelt würden. Diese zusätzlichen Anforderungen erschwerten es den Beschäftigten, ihre Ansprüche auf entsprechende Leistungen geltend zu machen, und übertrugen ihnen die Beweislast, dass ein Arbeitsunfall geschehen sei.

In vielen Fällen erklärte die zuständige betriebliche Kommission, es liege kein Arbeitsunfall vor, weil „keine Verletzung vorliegt“ oder „keine medizinischen Nachweise vorliegen, dass es zu einer Verletzung kam“. Dies geschah, obwohl in den Protokollen zur Aufnahme des Vorfalls konkrete Verletzungen und die Umstände ihrer Entstehung beschrieben wurden. So heißt es z.B. an einer Stelle: „[die Beschäftigte] bückte sich und stieß mit dem Kopf an das obere Förderband. Eine Kollegin […] sah sich die Wunde an und riet [der Ver-

65 Ein Teil der Fälle wurde zum Zeitpunkt der Kontrolle noch bearbeitet.

letzten], sich in die Toilette zu begeben und die Wunde auszuwaschen […]. In der Betriebsambulanz sah sich der Sanitäter die Wunde an und desinfizierte sie." Warum hätte er eine Wunde desinfizieren und der Verletzten erste Hilfe gewähren sollen, wenn sie sich überhaupt nicht verletzt hätte?

Das Kontrollprotokoll verzeichnet mindestens sechs derartige Vorfälle am Arbeitsplatz, die nicht als Arbeitsunfälle anerkannt worden waren, obwohl sich in den Unterlagen Beschreibungen des Hergangs und der erlittenen Verletzungen finden. Auch von Krankenpfleger_innen oder Sanitäter_innen, die Verletzungen verbanden, Kompressen anlegten oder Schmerzmittel verabreichten, wurden keine Aussagen aufgenommen. In zwei Fällen stellte der kontrollierende Beamte fest, dass nicht einmal die an dem Unfall beteiligten Personen, die z. B. mit dem Gabelstapler eine_n Mitarbeiter_in angefahren hatten, angehört wurden.

Auf der Grundlage der PIP-Protokolle kann man zu der Schlussfolgerung gelangen, dass in den Logistikzentren von Amazon relativ viele Arbeitsunfälle geschehen und dass gleichzeitig die Geschäftsleitung es den Beschäftigten erschwert, ihre Ansprüche auf Leistungen geltend zu machen, indem sie die Vorkommnisse nicht als Arbeitsunfälle anerkennt.

Als Folge sämtlicher Kontrollen wurde gegen das Unternehmen ein Strafgeld von 2.000 PLN ausgeschrieben – was den Vorschriften entspricht. Die Presse nannte die Ergebnisse der Kontrollen „vernichtend" für den US-Konzern. Die Unternehmenssprecherin erklärte den guten Willen der Firma, den Empfehlungen der PIP zu folgen.

Unsere Gesprächspartner_innen bestätigten, dass Amazon sich bemühe, die Arbeitsschutzbestimmungen einzuhalten. Im Widerspruch dazu stünden aber die hohen Arbeitsnormen, die die Beschäftigten zu schnellerer Arbeit zwängen, selbst wenn dies die Umgehung einzelner Bestimmungen bedeute: „Manchmal muss man die Sicherheitsbestimmungen ignorieren, damit es schneller geht" (7). Ein (nicht gewerkschaftlich organisierter) Gesprächspartner bestätigte, dass es nicht als solche anerkannte Arbeitsunfälle gibt: „Einen Kollegen haben sie bearbeitet, damit er unterschreibt, dass er auf das Recht auf ein Verfahren zur Aufnahme des Unfalls verzichtet. Er war mit dem Kopf an einen LKW-Anhänger gestoßen und hatte sich eine blutende Wunde zugezogen. Das war nicht seine Schuld. Er ließ sich krankschreiben und bekam keine Entschädigung, das wurde für ihn sehr teuer. Er kannte seine Rechte nicht, und er wollte sie auch nicht geltend machen, weil er Angst hatte, den Job zu verlieren. [Der Betroffene] ist so ein Mensch, den nichts interessiert, der seine 10,5 Stunden abreißt und wieder geht. Die Vorgesetzten wollten ihre Ruhe haben und sorgten dafür, dass der Geschädigte keine Probleme macht" (5). Derselbe Beschäftigte erinnert sich, dass es auf Betriebsversammlungen (*all hands*), auf denen die statistischen Ergebnisse der einzelnen Betriebe besprochen wurden, geheißen habe „POZ1 hängt zurück" – als Betrieb, in dem es

viele Arbeitsunfälle gebe. „Und es wird ohnehin nur ein kleiner Teil der Unfälle als Arbeitsunfall gemeldet“ (5).

Andere Verstöße gegen die Grundsätze von Arbeitsschutz und Arbeitshygiene resultieren etwa aus der Notwendigkeit, überschwere Lasten zu heben. Der Vorsitzende der Betriebsorganisation der „Solidarność“ sagte, dass „die Frauen in der Abteilung *receive* keine Pakete von mehr als 12 Kilo heben sollten, aber manche wiegen 22 Kilo“ (6). Die Kontrollwaagen seien in der Zeit der höchsten Arbeitsbelastung ausgeschaltet worden, und manche Pakete seien mit bis zu 40 Kilo sogar für Männer schwer gewesen. Der Gewerkschafter erwähnte auch das Fehlen von Schutzkleidung für die Beschäftigten, die die Anlieferungen in Empfang nahmen – Beschäftigte, die außerhalb der Halle arbeiten, benötigen spezielle Arbeitskleidung wie wasserdichte Schuhe und Warnwesten.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass trotz der Bemühungen von Amazon um die Gewährleistung vorschriftsmäßiger Arbeitsschutz- und Hygienebedingungen bestimmte Abweichungen von den Bestimmungen des Arbeitsrechts festgestellt wurden. Die mit großem Engagement durchgeführten Aktivitäten der staatlichen Arbeitsinspektion – vierzehn Kontrollen in relativ kurzem Abstand – belegten den Verbesserungsbedarf in den Arbeitsbedingungen. Notwendig ist insbesondere eine korrekte Lohn- und Urlaubsabrechnung. Auffallend ist die hohe Unfallträchtigkeit der Arbeit, wobei der Arbeitgeber einen Teil der Vorfälle nicht als Arbeitsunfälle anerkennt. Gründe für die Verstöße liegen in der Priorisierung der Erfüllung der Arbeitsnormen, dem von diesen Normen erzwungenen hohe Arbeitstempo und dem Bedürfnis des Unternehmens, Kosten zu sparen. Ein Teil der von der PIP diagnostizierten Verstöße resultiert aus der Anpassung der globalen Standards für die Funktion der Logistikzentren von Amazon an die lokalen Regulierungen.

Managementstil, Motivation und Normen

Betriebliche Sozialleistungen

Das von Amazon angebotene Paket betrieblicher Sozialleistungen dient sowohl dazu, neue Beschäftigte anzuziehen als auch die bereits vorhandenen Mitarbeiter_innen zu motivieren. Eines der wichtigsten Elemente, das die Arbeitsofferten von Amazon auf dem Niedriglohnsektor (z. B. für Lagerarbeitskräfte) auszeichnet, ist der Inhalt dieses Leistungspakets: kostenlose Abholung mit dem Werksbus, Mittagessen für einen symbolischen Zloty, ein Paket medizinischer Leistungen, eine Lebensversicherung und ein Schulungsangebot.

Wenn man die Arbeitsbedingungen und den regionalen Arbeitsmarkt analysiert, muss hinzugefügt werden, dass ein Teil des „Sozialpakets“ nicht nur nötig ist, um Beschäftigte zu gewinnen, sondern vor allem dafür, dass sie die

Arbeit in den Logistikzentren überhaupt leisten können. Ohne die kostenlosen Werksbusse könnten Personen, deren Wohnort 60, 70 oder gar 80 Kilometer von den Betrieben entfernt ist, diese Arbeit überhaupt nicht aufnehmen. Ähnlich ist es mit den billigen Mahlzeiten. Es wäre undenkbar, dass jemand täglich zehn Stunden lang schwer körperlich arbeitet, ohne wenigstens eine nahrhafte Mahlzeit zu erhalten. Schließlich sind die Beschäftigten mindestens zwölf Stunden abwesend von zu Hause. Beide Gewerkschaften fordern übrigens, die Qualität des Kantinenessens zu verbessern; es hat Fälle von Lebensmittelvergiftungen gegeben. Vor diesem Hintergrund kann das „Sozialpaket" kaum als luxuriöser Lohnzuschlag angesehen werden.

Die Gewerkschafter_innen kritisieren auch das Schulungsangebot. „Bisher haben etwa 60 Beschäftigte das Angebot [dieser Schulungen] angenommen. Wer körperlich arbeitet und überdies noch einen langen Anfahrtsweg hat, kann das überhaupt nicht wahrnehmen" (1). „Die einzige Gruppe, die einen Vorteil davon haben könnte, sind die Studierenden. Aber ein Studium davon bezahlen können sie nicht, nur die Schulungen selbst„ (2).

Permanent wachsende Anforderungen

Die Art und Weise des Personalmanagements ist ein wichtiger Faktor in der Gestaltung der Arbeitsbedingungen. Amazon hat eigene, spezifische Gepflogenheiten. Absoluten Vorrang haben Produktivität und Arbeitsergebnisse, die ständig mit Hilfe von Scannern gemessen werden. Diese Form der Organisation hängt mit dem angestrebten Image als innovatives und dynamisches Unternehmen zusammen, das gute Arbeitsbedingungen und große Entwicklungschancen biete und deshalb in der Lage sei, die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer für die Ziele des Unternehmens zu gewinnen. Die charakteristische Atmosphäre des Enthusiasmus, den Amazon wecken möchte, spricht aus der Parole, die an den Wänden der Logistikzentren prangt: „Arbeite hart. Hab Spaß. Mach Geschichte." Das Unternehmen möchte bei den Beschäftigten Leidenschaft für die Arbeit, Engagement für die Lösung von Problemen sowie das Gefühl erzeugen, dass sie einen Anteil am Unternehmenserfolg haben.

Die interviewten Gewerkschafter_innen sind der Meinung, diese Bemühungen stünden im Widerspruch zu dem hohen Arbeitstempo, dem Druck auf Normerfüllung und der ständigen Erhöhung der „Ziele". Einige Gesprächspartner_innen äußerten aber auch Zustimmung zu den allgemeinen Bedingungen der Unternehmenskultur von Amazon und zu den hierdurch geschaffenen Möglichkeiten, etwa sich zum Gabelstaplerfahrer fortzubilden (5).

Die Produktivitätsnormen wurden erstmals Anfang 2015 erhöht. Sie wurden zum ersten Ausgangspunkt für einen Konflikt zwischen Belegschaft und Management. Die Logik, die Normen ständig zu erhöhen, gibt zu denken. Schließlich sind die Möglichkeiten des menschlichen Körpers selbst bei bester Ausbildung und physischer Kondition begrenzt. Überdies wurden im Frühjahr

2015 die Normen nochmals erhöht, was den Charakter der Arbeit verändert und die Belastung der einzelnen Arbeitnehmer_innen erhöht habe. Dadurch seien Erschöpfung und Frustration gestiegen. Wie ein Gewerkschafter von der „Arbeiterinitiative" berichtet, entsprach die Anhebung der Normen nicht den Ankündigungen des Managements vom Jahresanfang 2015:

> „Dann hieß es plötzlich, die Normen würden erhöht. Die *General manager* […] hatten irgendwann einmal erklärt, die Normen würden pro Jahr um 10 Prozent erhöht. Und dann stiegen sie zum Beispiel im Wochenrhythmus, innerhalb von zwei Wochen wurden sie zweimal um jeweils 10 Prozent erhöht. Da fiel allen die Kinnlade herunter. Was ist hier eigentlich los? Die Vorgaben stiegen ständig, also wurde die Arbeit immer schwerer. Der Druck der Manager_innen und der kleinen Vorgesetzten wuchs ständig an. Im Zusammenhang damit haben sich das Klima im Betrieb und auch unsere Gefühle stark verschlechtert" (2).

Management und Motivation

Probleme mit der Motivation und Emotionalität der Beschäftigten sind nicht auf den Bereich der ständig gesteigerten Arbeitsanforderungen beschränkt.

Beschäftigte, die seit dem Beginn der Tätigkeit von Amazon dabei sind, erinnern sich an die optimistische Atmosphäre in den ersten Monaten und die später eingetretene Veränderung:

„Es gibt noch eine Sache, die meiner Ansicht nach die Unzufriedenheit der Beschäftigten sehr beeinflusst, vor allem bei denen, die schon lange bei Amazon arbeiten. Als der Betrieb begann, wurde ein Image geschaffen, dass ein neues Unternehmen nach Polen kommt. Ein westliches, amerikanisches, ein äußerst innovatives und modernes mit einem hervorragenden Umgang mit den Arbeitskräften. Ein konkurrenzfähiges Unternehmen eben. Das sollte auch gelten, was die Löhne und den Umgang mit den Leuten anging. Wisst ihr, haben wir gehört, Jeff Bezos, so eine Philosophie des großen Erfolgs, und auf dieser Grundlage bauen wir eine neue Qualität auf! Wir schaffen neue, hervorragende Arbeitsplätze. Und wir werden es sein, die sie schaffen: die Beschäftigten gemeinsam mit all diesen Manager_innen. Sogar gemeinsam mit Jeff Bezos, der irgendwo in Seattle sitzt. Wisst ihr, hieß es, wir bauen einen kapitalistischen Erfolg mit Gemeinschaftscharakter" (2).

> „Ihr alle seid die rechten Hände von Bezos – so hat man uns erzählt" (1).
>
> „Schon im Dezember hieß es, wir hätten irgendwelche Rekorde eingestellt, von denen man uns ständig erzählte. Wir verschicken die meisten Pakete von allen Amazon-Zentren in Europa! Und wir sind überhaupt super und unübertrefflich. Und dann drehte sich das alles, und wir bekamen zu hören, dass wir im Dezember dann doch ineffizient gewesen seien und kei-

ne Ergebnisprämie bekämen […] Und noch etwas sorgte für einen Stimmungsumschwung: die Beschäftigten, die an diesem herrlichen Aufbau mitgearbeitet hatten, bekamen noch immer nur denselben Lohn wie die, die gestern eingestellt worden waren. An dieser Stelle haben wir das Gefühl, dass wir nicht gewürdigt werden. Wir haben das hier alles aufgebaut, wir sind loyale Beschäftigte." (2).

„[Anfangs] haben wir aus unseren Fehlern gelernt. Wir wurden jeder zwei Stunden lang eingewiesen, dann mussten wir selbst herauskriegen, wie das alles optimal ins Laufen kommt. Wir haben uns um Innovationen bemüht, damit das alles noch besser ging. Dass irgendein Behältnis auf der Seite steht und nicht auf der anderen, damit es bequemer ist. Und dann kommt jemand frisch aus der Kneipe und kriegt dasselbe wie ich." (3).

„Sie erzählen dir: wenn du so ein loyaler Mitarbeiter bist, dann hältst du diese Schufterei ein Jahr aus, damit es sich dann auch für dich auszahlt […]. Weil es dir zusteht." (4).

Negativ bewertet wird auch das System der Kontrolle des Arbeitstempos und der Überwachung der Beschäftigten mit Hilfe von elektronischen Instrumenten. Wenn sie/er ein paar Minuten lang nichts getan hat, kann der Vorgesetzte jede_n Beschäftigte_n finden und nach dem Grund für die Arbeitsverzögerung fragen. Er mahnt sie/ihn nicht gleich ab, sondern fragt erst: Fühlst Du Dich wohl? Kann ich Dir irgendwie helfen? Was ist bei Dir los? Interessanterweise wurde uns diese Gewohnheit von verschiedenen Seiten aus unterschiedlichen Blickwinkeln geschildert. Vom Vertreter der Gemeinde Tarnowo Podgórne, auf deren Territorium der Betrieb POZ1 liegt, ebenso wie von gewerkschaftlich organisierten Beschäftigten. Allerdings fiel ihre Interpretation vollkommen unterschiedlich aus. Der Kommunalpolitiker sah diese Überwachung als Zeichen, dass sich das Management um die Arbeitsbedingungen kümmere und keinen unnötigen Druck auf die Beschäftigten ausübe. Die Nachrichten über schlechte Arbeitsbedingungen und einen rigorosen Führungsstil bei Amazon seien daher übertrieben. Die gewerkschaftlich organisierten Beschäftigten deuten die ritualisierte Frage der Vorgesetzten, wie sie helfen könnten, als Form intensiver Kontrolle und Überwachung, deren Ziel es sei, die Arbeitsproduktivität hoch und den Produktionsprozess in Gang zu halten. Die freundliche Ansprache sehen diese Beschäftigten eher als PR-Maßnahme, die den Kontrollcharakter der Frage verbergen soll – also als etwas Unaufrichtiges, Irreführendes, als Maske. Derartige Hinweise von Vorgesetzten, Nichterfüllung von Normen oder Fehler bei der Arbeit können anschließend zum Anlass für ein sogenanntes „Feedback" genommen werden, also eine kritische Belehrung der/des Beschäftigten.

Die Gewerkschafter_innen kritisieren auch die Instrumente der positiven Motivation. Dazu gehören Belobigungen für das Erreichen eines außergewöhnlich hohen Ergebnisses des Betriebs, ein System der Vergabe von Jetons (einer internen Währung von Amazon, die *swag* genannt wird und für die man

bei einer bestimmte Anzahl eine Thermoskanne oder einen Becher bekommen kann) oder die Verteilung von Losen für betriebsinterne Tombolas. Dank der internationalen Kommunikation im Unternehmen wissen die Gewerkschaftsmitglieder, dass die Beschäftigten der *fulfillment centers* in Deutschland oder Frankreich Mitarbeiteraktien und Gutscheine bekommen, und sie sehen keinen Grund dafür, solche Gratifikationen nicht auch den Beschäftigten in Polen zukommen zu lassen.

Für Enttäuschung und Sorge haben auch einige Personalentscheidungen von Amazon gesorgt, die – nach Auffassung einiger Beschäftigter – den Erklärungen über die angeblich mitarbeiterfreundlichen Arbeitsplätze widersprechen:

> „Ich weiß nicht, ob es Absicht von Amazon war oder Zufall, aber die gesamte Geschäftsleitung von Amazon in Poznań und Wrocław kam aus Unternehmen, die als ‚Arbeitslager' gelten: Samsung, H&M, in Wrocław LG i Whirlpool".
>
> „[…] aus den Lagern, typischen Arbeitslagern, Belegschaften von Samsung und der H&M-Läden. Alle haben gedacht: klasse, ein neues Unternehmen. Die Leute haben also den Job gewechselt. Sie sind aus Firmen geflohen, wo es hieß ‚sechs Tage in der Woche ranklotzen, 12 Stunden täglich, und wenn es dir nicht passt, dann verpiss dich!' So ein Klima herrschte da. Und dann sehen sie, dass das ganze Management genau aus diesen Schinderbuden kam, entweder von H&M, oder von Samsung! In Wrocław genauso! Der oberste Manager kam von LG, und LG ist genau so ein Unternehmen wie bei uns Samsung. Das sind solche verkommenen Buden, wo der einzelne Mensch einen Dreck gilt. Einmal gab es einen Unfall, wahrscheinlich sogar einen tödlichen, jedenfalls kamen der Staatsanwalt und der Krankenwagen; und als sie wieder weg waren, haben sie das Blut aufgewischt, und weiter ging's, als wäre nichts passiert."
>
> „Also dieses Image des komplett neuen Unternehmens…"
>
> „Das hat sich schnell verflüchtigt… Es ist wie in der Politik. Du stimmst für die einen, lässt es sein, weil sie nichts für dich getan haben, und dann findest du dieselben Politiker_innen schon in der nächsten Partei" (2).

Allgemein lässt sich festhalten, dass die Gewerkschafter_innen enttäuscht waren über die Kluft zwischen dem Anspruch, ein neues, innovatives und arbeitnehmerfreundliches Unternehmen zu sein, das alle am Erfolg teilhaben lässt, und den praktizierten Methoden des Managements, der Motivation und der Arbeitskontrolle. Sie würden andere Methoden der Motivation bevorzugen, vor allem die Einführung einer Zulage in Abhängigkeit von der Dauer der Betriebszugehörigkeit, klare Kriterien für die Zuerkennung von Prämien für gute Ergebnisse und die Einführung von Mitarbeiteraktien als Zulage zum Lohn.

Die hier präsentierte Übersicht über die Arbeitsbedingungen legt die Schlussfolgerung nahe, dass die Amazon-Logistikzentren nach den Prinzipien

der maximalen Produktivität und der Kostenminimierung organisiert sind. Dazu dienen die Vorgabe hoher und stetig weiter steigender Normen („Ziele“), die Verweigerung von Lohnerhöhungen (wenngleich der Lohn in der Branche immer noch konkurrenzfähig ist) und die Anpassung der Arbeitszeit an die Bedürfnisse des Betriebs, wie sie aus der Zahl der Bestellungen berechnet werden.

Kapitel 4.
Sozialer Dialog

Die vorangehend dargestellten Aspekte der Arbeitsbedingungen in den Logistikzentren der Firma Amazon in Polen sind auch Gegenstand des innerbetrieblichen sozialen Dialogs zwischen Geschäftsleitung und Beschäftigten. Im nachfolgenden Kapitel werden wir folgende Themen behandeln: die Dialogpolitik des Unternehmens gegenüber seinen Beschäftigten, die Entstehung und Entwicklungsdynamik der Strukturen dieses Dialogs sowie das Vorgehen der Gewerkschaften im ersten Jahr ihrer Tätigkeit. Angesprochen wird auch der Tarifkonflikt im Logistikzentrum bei Poznań.

Der soziale Dialog erschöpft sich nicht in den Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Belegschaft im jeweiligen Unternehmen. Die Arbeitgeber haben die Möglichkeit, Arbeitgeberverbänden beizutreten. Nach Aussage des Unternehmensvertreters gehörte Amazon im zweiten Halbjahr 2015 keiner solchen Organisation an, obwohl eine der repräsentativen Arbeitgeberorganisationen unverbindlich bei der Amazon-Geschäftsleitung angefragt hatte, ob das Unternehmen nicht Mitglied werden wolle. Während der Recherchen zu dieser Studie, war der Beitrittsprozess jedoch wegen der erst kurzen Dauer der Tätigkeit des Unternehmens in Polen ausgesetzt. Der interviewte Amazon-Vertreter schloss einen Beitritt für die Zukunft aber auch nicht aus. Die Mitgliedschaft in einem Arbeitgeberverband würde dem Unternehmen die Möglichkeit verschaffen, unmittelbar auf Branchenebene und indirekt auch auf nationaler Ebene am sozialen Dialog teilzunehmen.

Die Firma Amazon ist aber Mitglied der Amerikanischen Handelskammer in Polen[66] (*American Chamber of Commerce in Poland*); diese ist formal nicht am institutionalisierten sozialen Dialog beteiligt, auch wenn ihre Tätigkeit inhaltlich ähnlich ist (sie versammelt Unternehmen, die sie auf verschiedenen Ebenen vertritt).

Strukturen und Lösungen für den Dialog mit der Belegschaft

Der Ansatz von Amazon beim sozialen Dialog

Aus dem geführten Gespräch mit dem Amazon-Vertreter lassen sich die wichtigsten Elemente des sozialen Dialogs mit den Beschäftigten der Logistikzentren bei Poznań und Wrocław entnehmen. Der Gesprächspartner erklärte, der soziale Dialog konzentriere sich auf die individuellen Beziehungen

66 Eine Mitgliederliste findet sich auf: http://amcham.pl/members.

des Arbeitgebers zu den Beschäftigten, was dem Geschäftsmodell des Unternehmens einschließlich der Grundsätze seines Personalmanagements entspreche. Ähnlich wie die Arbeitnehmer_innen motiviert werden, individuelle Anstrengungen zum eigenen Erfolg zu unternehmen, so stehen auch die Beziehungen zu ihnen aus Unternehmenssicht vorrangig im Zeichen des Einzelfalls. Die individualistische Organisationskultur genießt also klar Vorrang gegenüber kollektiven Arbeitsbeziehungen, wie sie vor allem von Gewerkschaften oder anderen Institutionen des „collective bargaining" vertreten werden (es gibt z. B. weder einen Tarifvertrag noch einen Betriebsrat). Bestätigt wurde dies auch durch die Pressesprecherin von Amazon, die in einem Beitrag für das Internetportal der Stadt Wrocław schrieb:

> „Wir respektieren das Koalitionsrecht der Arbeitnehmer_innen, ziehen im Dialog mit den Beschäftigten aber den direkten Kontakt vor."[67]

Die individuellen Beziehungen des Arbeitgebers zu den Beschäftigten haben zunächst einmal vertraglichen Charakter; d. h. das Arbeitsverhältnis ist durch einen Arbeitsvertrag geregelt. Eine etwas komplexere Situation liegt beim Arbeitskräfteleasing über Zeitarbeitsagenturen vor. Anschließend kann sich die/der Beschäftigte, die/der die Arbeit aufgenommen hat, in allen Fragen, die ihr/sein Beschäftigungsverhältnis betreffen, an ihren/seinen direkte_n Vorgesetzte_n wenden. Diese_r ist verpflichtet, auf solche Kontaktwünsche einzugehen. Außerdem werden die Beschäftigten ermutigt, direkten Kontakt mit dem Verwaltungspersonal aufzunehmen, mit dem sie jede das Arbeitsverhältnis betreffende Frage besprechen können. Der Unternehmensvertreter erklärte, die Personalabteilung sei rund um die Uhr für die Arbeitnehmer_innen zu sprechen.

Es gibt mehrere in beide Richtungen offene Kanäle für den Informationsaustausch zwischen den Beschäftigten und dem Management der Logistikzentren. Die Beschäftigten werden täglich zur Teilnahme an einer Umfrage über die Zufriedenheit mit ihrem Arbeitsplatz und den Arbeitsbedingungen eingeladen. Auf diese Weise bekommt das Management schnellstmöglich aktuelle Rückmeldungen der Arbeitnehmer_innen zu verschiedenen anstehenden Themen und kann in kürzester Frist Abhilfe schaffen. In den Logistikzentren gibt es auch Schwarze Bretter für die Beschäftigten, auf denen man Informationen aller Art eintragen kann. Dort erscheinen verschiedenste Mitteilungen und Informationen, aber auch unterhaltende Texte. Außerdem hat jedes Beschäftigtenteam zweimal täglich ein kurzes Treffen mit der Teamleiterin/dem Teamleiter; während der Tagschicht finden diese Treffen morgens und nach dem Mittagessen statt. Ein solcher direkter Kontakt ermöglicht nicht nur, die laufende Arbeit zu koordinieren, sondern bietet auch die Möglichkeit, über Probleme der betroffenen Beschäftigten zu informieren. Vierteljährlich finden Versammlungen mit den Schichtleiter_innen statt, während derer über

67 J. Ratajczak, *Solidarność w Amazonie* (Die „Solidarność" bei Amazon), Wrocław.pl 2014, http://www.wroclaw.pl/solidarnosc-w-amazonie.

alle strategischen Fragen des Geschäftsbetriebs berichtet wird. Die Beschäftigten bekommen bei diesen Gelegenheiten nicht nur Anweisungen vom höheren Management, sondern können auch – über die Schichtleiter_innen – für sie relevante aktuelle Themen ansprechen.

Das wichtigste Instrument des Dialogs mit den Beschäftigten innerhalb der Personalpolitik des Unternehmens ist das sogenannte Arbeitnehmerforum. Dabei handelt es sich um ein Gremium, dessen Delegierte von der Belegschaft demokratisch gewählt werden. Sein grundsätzlicher Zweck ist, über Fragen der Arbeitsverhältnisse außerhalb des Kontexts der Koordination der laufenden Arbeit zu sprechen, wie sie bei den Treffen mit den Schichtleiter_innen oder den täglichen Einsatzbesprechungen stattfindet. Der Unternehmensvertreter erklärte, dieses Gremium arbeite wirksam und effizient, es werde als gutes Instrument für das Gespräch mit den Beschäftigten eingeschätzt. Treffen finden oft statt, etwa alle zwei Wochen oder *ad hoc* bei aktuellem Bedarf. Dem Arbeitnehmerforum gehören auch Vertreter_innen der im Unternehmen aktiven Gewerkschaften an. Das Forum ist nicht Gegenstand einer Regelung im Arbeitsrecht, deshalb haben die Gewerkschaften hier nicht die Rechte, die ihnen das Gesetz über die Gewerkschaften oder das Gesetz über die Information und Konsultation der Arbeitnehmer zusprechen. Es gibt somit im Lichte dieser Bestimmungen kein Recht der Gewerkschaften, die Arbeitnehmer_innen zu repräsentieren. Es wäre auch falsch, das Arbeitnehmerforum als einem Betriebsrat vergleichbare Institution aufzufassen. Das Arbeitnehmerforum wurde vom Arbeitgeber eingerichtet, auch wenn es sich aus Arbeitnehmer_innen zusammensetzt; es ist eine interne Organisationseinheit des Unternehmens im Rahmen von dessen Personal- und Arbeitsorganisationsstrategie.

Auf die Frage, ob der Abschluss eines Tarifvertrags oder einer anderen, weniger formalisierten Vereinbarung mit den Beschäftigten geplant sei, erwiderte der Unternehmensvertreter, solche Pläne gebe es für die absehbare Zukunft nicht. Er erklärte jedoch, die Geschäftsleitung habe ein gutes Verhältnis zu den entstandenen Gewerkschaften.

Gewerkschaften

Die erste betriebliche Gewerkschaftsorganisation entstand am 16. Dezember 2014, also drei Monate nach Aufnahme des Betriebs, im Zentrum POZ1 in Sady.[68] Beschäftigte gründeten eine Betriebsgruppe der Gewerkschaft „Arbeiterinitiative". Nach Angaben des Gewerkschaftsbulletins waren unter den Gründungsmitgliedern Beschäftigte sowohl der Warenausgangs- als auch der Wareneingangsabteilung. Die zweite Gewerkschaft, der die Gründung einer Betriebsgruppe gelang, war die „Solidarność". Diese Gruppe entstand am 11.

68 *Komisja zakładowa w Amazonie* (Betriebsorganisation bei Amazon gegründet), Biuletyn Związkowy Inicjatywa Pracownicza (Gewerkschaftsbulletin der „Arbeiterinitiative") 2015, Nr. 42.

Januar 2015 im Logistikzentrum in Bielany Wrocławskie[69]. Die von den Gewerkschafter_innen vorrangig angegangenen Probleme sind die Länge der Schichten, die Instabilität der Dienstpläne, Unregelmäßigkeiten bei der Lohnabrechnung und die Messung der Arbeitszeit.

Zwischen den beiden bei Amazon in Polen tätigen Gewerkschaften gibt es große Unterschiede, die sich aus der unterschiedlichen Geschichte beider Gewerkschaften und ihren unterschiedlichen Handlungsweisen ergeben. Die „Solidarność“ ist eine mitgliederstarke, in vielen Branchen aktive Gewerkschaft; sie hat eine reiche Tradition, die bis in die Zeit der demokratischen Opposition in der Volksrepublik Polen zurückgeht. Im Unterschied dazu ist die „Arbeiterinitiative“ (Inicjatywa Pracownicza) wesentlich jünger; sie wurde 2002 in Poznań gegründet und sieht ihre Wurzeln in der Tradition des Anarchosyndikalismus. Gemäß der programmatischen Erklärung der Gewerkschaft ist diese vor allem auf den Kampf gegen strukturelle, ökonomische und soziale Ungleichheit, die Ausbeutung der abhängig Beschäftigten durch internationale Unternehmen und die Geschäftspraktiken Großfirmen ausgerichtet. Die Tätigkeit der Gewerkschaft in den Betrieben, in denen sie vertreten ist, hat das Ziel, den strukturellen Konflikt zwischen Arbeit und Kapital auszutragen.

Erfahrungen aus dem Dialog mit den Arbeitnehmer_innen

Die Tätigkeit der „Solidarność“ in den Logistikzentren bei Wrocław

Die Anfänge

Die Betriebsgruppe der „Solidarność” entstand am 11. Januar 2015, etwa zweieinhalb Monate nach der Eröffnung der Logistikzentren WRO1 und WRO2. Im zweiten Halbjahr 2015 zählte die Gewerkschaft in beiden Zentren zusammen etwa 120 Mitglieder bei steigender Tendenz. Die zur Freistellung eines Gewerkschaftsmitglieds erforderliche Mindestmitgliederzahl beträgt 150. „Sicher“ ist eine Freistellung nach Angaben des Betriebsgruppenvorsitzenden bei einer Mitgliederzahl von 170 (6). Seiner Auffassung nach wäre eine solche Freistellung „sinnvoll und hilfreich“, weil die Gewerkschaft immer mehr Themen aufgreife und die Gewährung einer solchen Freistellung es erlauben würde, diese Probleme zu lösen. Der Vorsitzende ist Vorarbeiter im Lagerbereich und war nach eigenen Angaben nicht gewerkschaftlich organisiert, bevor er bei Amazon zu arbeiten begann (obwohl es in seiner Familie Traditionen gewerkschaftlichen Engagements gebe).

Die Anfänge der Gewerkschaft beschrieb der Vorsitzende so: Die Geschäftsleitung habe schon in der Anfangsphase der Gewerkschaftsgründung „entschieden“ reagiert, als die Initiativgruppe Delegierte gewählt habe. Da-

69 Ratajczak, J. (2014) Solidarność w Amazonie. (vgl. Anm. 13) *Wrocław.pl*. 2014, http://www.wroclaw.pl/solidarnosc-w-amazonie.

mals seien der General Manager und ein Mitglied der Personalabteilung zu den Versammelten gekommen und hätten ihnen Wasser gebracht (diese Geste wiederholt sich offenbar; später hätten sie auch einmal Kaffee zu einer Mahnwache gebracht). Gleichzeitig hätten sie auf ihrem Hausrecht bestanden, weil die Versammlung „auf Amazon-Gelände" stattfinde, und wenig später die Polizei geholt. Die Geschäftsleitung war vorab über das geplante Treffen und das Ziel, eine Gewerkschaftsgruppe zu gründen, informiert worden. Mit den eingetroffenen Polizist_innen sprach ein Jurist der Gewerkschaft „Solidarność", den die Regionalleitung für Niederschlesien entsandt hatte. Die Polizeiführer hörten seine Argumente an und machten keine Anstalten, die Versammlung aufzulösen (6). Zu beachten ist, dass eine Person aus der „Solidarność"-Zentrale die geplante Gründung bei Amazon unterstützte. Deren Wissen und Erfahrung seien für die positive Lösung des Problems ausschlaggebend gewesen, berichtet der Vorsitzende. Die neue Gruppe konnte also auf die Unterstützung der Gewerkschaft zählen.

Während der Gründungsversammlung einer Gewerkschaft die Polizei zu rufen, muss zumindest als unfreundliche Geste, wenn nicht als Versuch der Einschüchterung der Beschäftigten interpretiert werden. Gleichzeitig zeigte die Geschäftsleitung kleine freundliche Gesten wie das Vorbeibringen von Wasser oder Kaffee für die Teilnehmer_innen gewerkschaftlicher Aktionen.

Aktivitäten

Hauptthemen, die von der Gewerkschaft in den Zentren bei Wrocław angesprochen wurden, sind die Einhaltung des Gesetzes über die Gewerkschaften und die Nichtbehinderung gewerkschaftlicher Aktivitäten (6, 7). Die Gewerkschafter_innen schätzen die Bereitschaft der Geschäftsleitung zum Gespräch mit ihnen negativ ein. Sie begründen dies damit, dass selbst kleine Bitten abgelehnt und Schreiben drei Monate lang unbeantwortet geblieben seien. Dies seien nur einige Beispiele für die nach ihrem Empfinden ablehnende Haltung der Geschäftsleitung zum sozialen Dialog. Die Mitglieder berichteten auch über Probleme, sich für gewerkschaftliche Aktivitäten einige Stunden freistellen zu lassen, Treffen in der Betriebskantine durchzuführen oder dort Gewerkschaftssprechstunden anzubieten. Es muss betont werden, dass das Unternehmen die Strategie verfolgt, bewusst langsam zu verhandeln (indem es ständig neue Orte für Verhandlungen vorschlägt, vorzugsweise außerhalb des Betriebs) sowie auf Gewerkschaftsbitten ablehnend oder gar nicht zu reagieren.

Von Bedeutung sind Fragen der Einschränkung der gewerkschaftlichen Tätigkeit. Da der Betriebsgruppenvorsitzende nicht berechtigt ist, sein Telefon auf das Betriebsgelände mitzubringen, und ein Antrag auf eine Revision dieser Entscheidung abgelehnt wurde, kann er nur eingeschränkt auf verschiedene an ihn herangetragene Informationen zu reagieren. Der Vorsitzende hat drei

Tage Zeit, um auf Meldungen zu reagieren; da er in der Nachtschicht arbeitet, ist die Möglichkeit, auf dem Betriebsgelände ein Telefon mit sich zu führen, von entscheidender Bedeutung für seine Tätigkeit. Im Oktober 2015 wurde in den Betrieben bei Wrocław ein neues IT-System eingeführt, das das Stellen von Anträgen, etwa für die Genehmigung zum Betreten des anderen Betriebs oder zum Mitführen eines Telefons, erleichtern sollte. Den Gewerkschaftsmitgliedern aus dem Betrieb WRO1 wird nicht einmal gestattet, das Gelände des Betriebs WRO2 zu betreten – umgekehrt ist es genauso –, und das Verbot, Telefone mitzuführen, macht die Kommunikation untereinander noch schwieriger.

Die Betriebsgruppe hat vor allem in Fragen, die den Arbeitsschutz betreffen, Schreiben an die Geschäftsleitung gesandt; es ging zum Beispiel um das Gewicht der von den Beschäftigten zu tragenden Pakete, das hohe Arbeitstempo, das die Einhaltung der Arbeitsschutzbestimmungen erschwere, das Fehlen von Schutzkleidung an mehreren Arbeitsplätzen oder die vorschriftswidrig weiten Entfernungen zwischen den Arbeitsplätzen der Abteilung *stow* und den Toiletten. In Einkommensfragen forderte die Gewerkschaft keine starken Lohnerhöhungen, brachte aber die Enttäuschung über das Fehlen einer Dienstalterszulage und die unklaren Kriterien der Prämienvergabe zum Ausdruck. Ein weiteres Ziel der Betriebsgruppe war es, eine „Gesellschaftliche Arbeitsinspektion“ (SIP) zu gründen. Gewerkschaftsmitglieder konnten Rechtsberatungen zu Themen des Arbeits- und Sozialversicherungsrechts in Anspruch nehmen.

Strategie

Auf Grundlage der analysierten Materialien lässt festhalten, dass die „Solidarność“ bei Amazon grundsätzlich eine konziliante Strategie verfolgt. Das zeigen ihre Versuche, einen guten Kommunikationskanal mit dem Arbeitgeber zu schaffen und eine positive Tätigkeit der Gewerkschaft zu entwickeln. Konfrontation liegt der „Solidarność“ fern; die „S“ in Wrocław verzichtet auf Streikdrohungen, weil sie dies für unrealistisch und kontraproduktiv hält. Erst Ende 2015 organisierte die Gewerkschaft eine Protest-Mahnwache, auf der sie Änderungen im Umgang mit den Beschäftigten verlangte. Möglicherweise liegt hierin ein langsamer Strategiewechsel aufgrund der unnachgiebigen Haltung des Arbeitgebers selbst in nebensächlichen Fragen.

Die Strategie der „Solidarność“ beinhaltet auch internationale Kommunikation und Kooperation. Die Betriebsgruppe hat Kontakt zu einem Netzwerk von Gewerkschaften, die weltweit in den Betrieben von Amazon aktiv sind. Nach Angaben des Vorsitzenden ermöglichen die Treffen und der Informationsaustausch in diesem Kreis u. a. einen Vergleich der Arbeitsbedingungen und Zusatzleistungen, die Amazon den Beschäftigten in verschiedenen Ländern anbietet. „Amazon erklärt, es habe überall dieselben Standards“ (6), doch zeigten die internationalen Gewerkschaftstreffen, dass die Beschäftigten in

Deutschland bzw. Polen, wie schon erwähnt, andere Wochenarbeitszeiten hätten und andere Zulagen erhielten.[70]

Ziel dieser internationalen Treffen ist zudem der Informationsaustausch über den Stand des sozialen Dialogs mit dem Arbeitgeber in den einzelnen Ländern, die Information über die eigenen Aktivitäten und die gegenseitige Unterstützung der Arbeitnehmer_innen über Ländergrenzen hinweg. Auf den Internetseiten der „Solidarność“ findet sich zum Beispiel eine Information über die Unterstützung des internationalen Gewerkschaftsbundes Uni Global Union für die Aktivitäten der Gewerkschaft und die Mitteilung, dass die Mahnwache am 30. November 2015 Teil einer internationalen Aktion sei. Eines der anfänglichen Ziele der Betriebsgruppe der „Solidarność” war auch, an der Arbeit des Europäischen Betriebsrats von Amazon mitwirken zu können.

Das Verhältnis der „Solidarność“ zur „Arbeiterinitiative“ charakterisierte der Vorsitzende mit der Aussage, man sei im Kontakt und bemühe sich, eine Konkurrenz zu vermeiden. Eine Zusammenarbeit gebe es aber nicht. Die Unterschiede zwischen den beiden Gewerkschaften scheinen strategischer Natur zu sein. Die „Solidarność“ ist gegen Streiks oder Streikdrohungen bei Verhandlungen mit dem Arbeitgeber. Nach Ansicht des Vorsitzenden der „Solidarność“ wäre ein legaler Streik äußerst schwierig durchzuführen, derzeit sogar unmöglich, und ein illegaler Ausstand könne zu Entlassungen führen. Sein persönliches Verhältnis zur „Arbeiterinitiative“ kennzeichnet der Vorsitzende so: „wir haben ähnliche Forderungen, aber unterschiedliche Abläufe; ähnliche Ziele, aber verschiedene Methoden, sie zu erreichen“ (6).

In einer Erklärung vom 7. Juli 2015 äußerte sich die „Solidarność“-Betriebsgruppe wie folgt zur Strategie der „Arbeiterinitiative“:

> „Wir verfolgen aufmerksam die Medienberichte über die Tätigkeit der Gewerkschaft ‚Arbeiterinitiative’ bei der AMAZON Fulfillment Poland Sp. z o. o. in Sady bei Poznań. Viele ihrer Forderungen halten wir für berechtigt. Doch wir haben Zweifel an den Aktionsmethoden und der konfrontativen Grundhaltung der ‚Arbeiterinitiative’. Eine Streikdrohung ist in der jetzigen Phase der gewerkschaftlichen Arbeit nicht die einzige vernünftige Lösung. Unsere Sorge wird verstärkt durch die Erfahrung des von der ‚Arbeiterinitiative’ bei Chung Hong organisierten Streiks. […] Die positiven Auswirkungen waren kurzfristiger Natur, die Aktion war mehr auf Außenwirkung angelegt. Indessen haben über 10 Beschäftigte ihre Arbeit verloren und sind vom Arbeitgeber verfolgt worden. […] Unsere vorrangigen Ziele sind: Aufbau von Solidarität zwischen den Beschäftigten, Gewinnen von Vertrauen in der Gesellschaft, Schaffung von gewerkschaftlicher Stärke und Einheit, Kampf um eine würdige Entlohnung sowie sichere und

70 UNI Global Union (2015), *Just how big Amazon is?,* http://www.uniglobalunion.org/news/just-how-big-amazon.

angenehme Arbeitsbedingungen. Daher planen wir unsere Aktivitäten langfristig."[71]

Die Mahnwache – ein Richtungswechsel?

Am 26. Oktober 2015 trafen sich Vertreter_innen der Betriebsgruppe der „Solidarność" bei Amazon mit der Geschäftsleitung des Betriebs WRO1, vertreten durch den General Manager, den Personaldirektor und einen HR-Manager. Die Gewerkschaftsvertreter_innen wollten folgende Themen besprechen: fehlende Kontakte und Antworten auf Schreiben und Anfragen an die Direktion, die Nichterfüllung der von Amazon gegebenen Zusagen aus einer bereits getroffenen Vereinbarung, Unterschiede in der Vergütung, die Bedingungen der Gewerkschaftstätigkeit im Betrieb und das Zusammenwirken bei individuellen Problemen von Beschäftigten aufgrund ihres Arbeitsverhältnisses.[72]

Aus dem Bericht geht hervor, dass die Gewerkschaftsmitglieder vom Verlauf des Treffens enttäuscht waren, und dass sie nicht das Gefühl hatten, die Firma behandle die Vertreterinnen und Vertreter der „Solidarność" als Partner:

> „Wir haben vielfach unseren Willen zum Dialog und zur Ausarbeitung von Lösungen, die von beiden Seiten getragen werden können, betont. Als Antwort wurden wir geringschätzig behandelt, und man hielt uns ständig unter Verweis auf interne geheime Verfahrensregeln hin, von denen den Arbeitnehmer_innen nichts bekannt war. Obwohl nach der polnischen Verfassung und dem polnischen Gesetz die Gewerkschaft die einzige zur Vertretung der Rechte und Interessen der Beschäftigten berechtigte Institution ist, wurden wir mit einer von Amazon ins Leben gerufenen Betriebsfußballmannschaft verglichen."

Dieses Treffen kann als richtungweisend angesehen werden. Die Gewerkschaftsmitglieder sahen seinen Verlauf als Beweis dafür an, dass die Firma Amazon Dialogbereitschaft nur vortäusche und in Wirklichkeit nicht daran interessiert sei, gemeinsame Lösungen zu finden. Stattdessen behindere sie die gewerkschaftliche Tätigkeit.

Fünf Wochen später, am 30. November 2015, organisierte die „Solidarność" eine Mahnwache vor dem Betrieb in Bielany. Zu den bereits bestehenden Forderungen kamen Lohnforderungen und die Forderung nach einer Verbesserung der Arbeitsschutzbedingungen (z. B. hinsichtlich der Temperatur in der Halle) hinzu. Anlass der Protestaktion waren auch die gleichzeitig durchgeführten Aktionen von ver.di bei Amazon in Deutschland. Vertreter_innen des Unternehmens kamen vor die Tore und boten den Protestierenden heißen Kaffee an. Die Teilnehmenden wiesen das Angebot zurück und sagten, statt leerer

---

71 G. Cisoń, Niepokój w Amazonie (Unruhe bei Amazon), Solidarnosc.wroc.pl 2015, http://solidarnosc.wroc.pl/oswiadczenie-ws-biezacej-sytuacji-w-amazonie/.

72 *Oświadczenie komisji zakładowej w sprawie spotkania z polskimi władzami Amazona* (Erklärung der Betriebsgruppe zum Treffen mit der Geschäftsleitung von Amazon in Polen), Solidarność.wroc.pl 2015, http://solidarnosc.wroc.pl/oswiadczenie-komisji-zakladowej-ws-spotkania-z-polskimi-wladzami-amazona/.

PR-Gesten solle man ihre Arbeitnehmerrechte achten und die Gewerkschaft als Dialogpartner ernstnehmen. Die Pressesprecherin von Amazon veröffentlichte eine Erklärung, in der sie die Bereitschaft zur Zusammenarbeit ebenso hervorhob wie die Konkurrenzfähigkeit der von Amazon angebotenen Arbeitsplätze; außerdem erinnerte sie an das Paket betrieblicher Sozialleistungen und betonte nochmals die Dialogbereitschaft des Unternehmens.[73]

Man kann sagen, dass die Aktivitäten von „Solidarność" bislang hauptsächlich darin bestanden, einen Dialog mit dem Arbeitgeber in Gang zu bringen und mit den Gewerkschaften in Amazon-Betrieben außerhalb Polens in Kontakt zu bleiben. Erst Ende 2015 führte die „Solidarność" nach einem fehlgeschlagenen Treffen mit der Geschäftsleitung eine erste konfrontativere Protestaktion (Mahnwache) durch. Dies kann an ihrer Enttäuschung über die Auswirkungen der vorherigen Aktivitäten erklärt werden, möglicherweise auch mit der Konkurrenz durch die zweite bei Amazon tätige Gewerkschaft.[74]

Die Aktivitäten der Gewerkschaft „Arbeiterinitiative" in den Logistikzentren bei Poznań

Die Anfänge

Die Betriebsgruppe der „Arbeiterinitiative" bei Amazon wurde am 16. Dezember 2014 auf dem Mitarbeiterparkplatz des Betriebs POZ1 gegründet. Als Gründungslokal fungierte das Auto eines Beschäftigten, in dem die Gründungsmitglieder nacheinander die Dokumente unterschrieben. Die Gründung fand unter Zeitdruck statt: „Wir beeilten uns, damit wir wenigstens die ersten zehn Leute zusammenbekamen, ohne dass Amazon etwas merkte. Denn die ersten zehn Gründungsmitglieder genießen Kündigungsschutz. […] Ich glaube, es war entscheidend, dass wir das auf dem Parkplatz gemacht haben" (2). Letztlich unterzeichneten sechzehn Beschäftigte die Gründungsdokumente.

Die Gründung der Betriebsgruppe ergab sich aus der Zusammenarbeit zwischen den Strukturen der Gewerkschaft „Arbeiterinitiative" und Amazon-Beschäftigten, die sich mit der Bitte um Unterstützung bei der Gründung einer Betriebsgruppe an die Gewerkschaft gewandt hatten. Von den Aktivitäten der „Arbeiterinitiative" hatten sie aus Flugblättern erfahren, die bei einer Informationsversammlung verteilt worden waren. Nach dem Bericht einer Gewerkschafterin bauten die Beschäftigten Vertrauen zu der Initiative auf, als sie zum ersten Mal den Sitz der Gewerkschaft besuchten – ein schlichtes Büro „ohne Sekretärinnen und Marmor" (1). Die Gewerkschaftsmitglieder erinnerten nicht ohne

73 J. Jakubczak, *Protest pod Amazonem. Kierownicy wyszli do ludzi z kawą* (Protest bei Amazon. Die Chefs boten den Beschäftigten Kaffee an), Gazeta wrocławska.pl 2015, http://www.gazetawroclawska.pl/artykul/9132531,protest-pod-amazonem-kierownicy-wyszli-do-ludzi-z-kawa-zdjecia,id,t.html.

74 Am 16. Dezember 2015 verteilten Mitglieder der „Arbeiterinitiative" 1.000 Flugblätter vor dem Betrieb WRO2. Das lässt vermuten, dass die „Arbeiterinitiative" für die Bildung einer zweiten Betriebsgruppe in Wrocław offen ist und daher begonnen hat, auch in den Betrieben bei Wrocław für ihre Gewerkschaft zu werben.

Grund an diese Einzelheit. Sie finden, dass das Fehlen einer gewerkschaftlichen Bürokratie und der Grundsatz, keine Freistellungen anzunehmen und sich zu bemühen, die Aktivitäten der Gewerkschaft in höchstmöglichem Maße von unten her aufzubauen, die „Arbeiterinitiative" von anderen Gewerkschaften unterscheidet. In diesem Fall erwähnten sie die Schlichtheit des Gewerkschaftsbüros als vertrauensbildendes Element gegenüber neuen Mitgliedern.

Als Gründe für die Bildung der Betriebsgruppe nannten die Gewerkschafter_innen „nicht eingehaltene Versprechungen" von Amazon, und „Wortbruch" des Unternehmens. In der Presse hatte es geheißen, die Beschäftigten im Lager würden „15 PLN pro Stunde verdienen" (2). Außerdem seien die Gewerkschaftsmitglieder verärgert gewesen, weil sie beim Übergang in ein festes Arbeitsverhältnis keine Lohnerhöhung erhalten hätten, die Schichten verlängert und die Produktivitätsnormen ständig erhöht worden seien; außerdem habe es Unstimmigkeiten bei der Lohnzahlung gegeben (1, 2).

Die Gewerkschaft organisiert zwei Arten von Versammlungen: Treffen des Vorstands, die manchmal auf dem Betriebsgelände stattfinden und manchmal außerhalb (z. B. in einer Pizzeria), sowie „offene Versammlungen", die an verschiedenen Stellen in Poznań stattfinden, u. a. im linken „Theater des Achten Tages", in Räumen der Universität oder anderen von der Gewerkschaft organisierten Räumlichkeiten (1). Die Versammlungen auf dem Betriebsgelände fanden anfangs im Rahmen der legalen Freistunden für gewerkschaftliche Aktivitäten statt; erst ab November 2015 spürten die Gewerkschaftsmitglieder Schwierigkeiten bei Versammlungen im Betrieb. Der Unterschied zwischen den Versammlungen in Sady und in Poznań besteht darin, dass zu den Versammlungen im Betrieb nur Gewerkschaftsmitglieder kommen, die sich offen als solche zu erkennen geben, z. B. die Mitglieder des Vorstands; die Treffen außerhalb des Betriebs erleichtern es anderen Mitgliedern, ihre Gewerkschaftszugehörigkeit geheim zu halten.

Die Gewerkschaft war von Anfang an entschlossen, sowohl Angehörige der Stammbelegschaft als auch Leiharbeiter_innen zu organisieren. Darum wurde die Gruppe als „überbetriebliche Gewerkschaftsorganisation" gegründet. Ende 2015 hatten etwa 20 Prozent der Mitglieder den Status von Leiharbeitskräften.[75]

Die nächsten Schritte – Proteste gegen wachsende Normen und stagnierende Löhne

Im Frühjahr 2015 wandten sich die Beschäftigten des Betriebs POZ1 erstmals kollektiv an die Geschäftsleitung. Am 15. Mai erhielt diese eine von 400

75 Die Aufnahme von Mitgliedern unabhängig davon, ob sie auf Grundlage von Arbeits- oder zivilrechtlichen Verträgen beschäftigt sind, ist charakteristisch für die Strategie der „Arbeiterinitiative". Die Gewerkschaft kennt die gesetzlichen Beschränkungen der gewerkschaftlichen Vertretung von Personen, die auf Grundlage von zivilrechtlichen Verträgen arbeiten, ist aber dennoch bemüht, diesen Personenkreis in ihre Aktivitäten einzubeziehen und gemeinsame Positionen der verschiedenen Beschäftigtengruppen zu erarbeiten, um zu verhindern, dass diese gegeneinander ausgespielt werden.

Beschäftigten unterzeichnete Petition, in der gegen die ständig steigenden Produktivitätsvorgaben bei gleichzeitig stagnierenden Löhnen protestiert wurde. Die Initiative kam von unorganisierten Arbeiter_innen der Versandabteilung, die bei der Unterschriftensammlung von Aktivist_innen der „Arbeiterinitiative" unterstützt wurden. Da nur eine Woche lang während der Nachtschicht gesammelt werden konnte, deutet die Zahl von 400 Unterschriften auf erhebliche Unterstützung und überraschte die Gewerkschaftsmitglieder positiv. Sie interpretierten diesen Erfolg als Anzeichen wachsenden Unmuts über die hochgeschraubten Vorgaben und den stagnierenden Stundenlohn, der weder bei einem Wechsel des Vertrags noch infolge zunehmender Betriebszugehörigkeit erhöht wird.

Die Petition blieb zunächst wirkungslos. Die Firma reagierte durch eine Erklärung der Pressesprecherin, die Normen würden „objektiv auf Grundlage der erreichten Ergebnisse" festgesetzt und die Stundenlöhne im Betrieb POZ1 seien vor dem Hintergrund der sonst in der Region gezahlten Sätze „konkurrenzfähig". Diese Reaktion ist typisch: Das Unternehmen gibt eine Erklärung ab oder äußert gegenüber der Presse, es sei grundsätzlich zum Dialog mit den Beschäftigten bereit, allerdings seinen Änderungen aufgrund von objektiven Faktoren nicht möglich. Außerdem wird regelmäßig die Konkurrenzfähigkeit der von Amazon gezahlten Löhne betont. Die Sprecherin verwies z. B. darauf, dass der Stundenlohn bei Amazon unter Einrechnung der Prämien 14,95 PLN betrage – wobei sie nicht erwähnte, dass die Prämien eben kein fester Lohnbestandteil sind. Dieses Verfahren wiederholte sich in jeder Phase des Protests der Beschäftigten. Es beruht auf einer kohärenten PR-Strategie: Sie zeichnet das Bild eines arbeitnehmerfreundlichen und objektiven Unternehmens, das seinen Beschäftigten klare Arbeitsbedingungen und im Vergleich mit anderen Arbeitgebern große Vorteile bietet. Angesichts dieses Bildes können die Forderungen der Beschäftigten als objektiv unbegründet und durch bloßes Anspruchsdenken motiviert erscheinen.

Die Arbeitsnormen wurden weiter erhöht und im Zusammenhang mit Protesten in den deutschen Betrieben von Amazon wurde ein Teil der Aufgaben der deutschen „fulfillment centers" nach POZ1 verlagert. Als Amazon die Schichten auf elf Stunden verlängerte, entschlossen sich die Beschäftigten zu einem spontanen Protest. In der Nacht vom 24. zum 25. Juni arbeitete ein Teil der Beschäftigten gezielt langsamer oder nahm Urlaub. Nach Angaben der „Arbeiterinitiative" war diese Aktion nicht von ihr organisiert worden, sondern eine spontane Reaktion der Belegschaft. Am 26. Juni stellten die Beschäftigten dem Unternehmen fünf Forderungen. Die Folge war die Suspendierung von fünf Personen (bei Lohnfortzahlung).[76] Die „Arbeiterinitiative" berichtete, das Unternehmen habe mit einigen Beschäftigten „Personalgespräche" geführt;

76 K. Dobroń, Amazon musi się szykować na kolejny ośrodek buntu? (Muss sich Amazon auf einen neuen Unruheherd einstellen?), Głos Wiekopolki, Strefabiznesu.pl 2015, http://www.strefabiznesu.gloswielkopolski.pl/artykul/amazon-musi-szykowac-sie-na-kolejny-osrodek-buntu.

die Unternehmenssprecherin nannte diese Gespräche „erläuternd“.[77] Die Forderungen der „Arbeiterinitiative“ waren folgende:[78]

1. Erhöhung des Stundenlohns auf mindestens 16 PLN brutto. Die Notwendigkeit der Erhöhung begründeten die Beschäftigten mit dem „jährlichen Anstieg des Mindestlohns, den wachsenden Aufgaben und steigenden Normen“.
2. Einführung von Dienstalterszulagen – Beschäftigte mit langer Betriebszugehörigkeit sollten mit der Zeit mehr verdienen als Neueingestellte und Leiharbeitskräfte.
3. Einführung von Mitarbeiteraktien. Dieses Instrument der Motivation nutzt Amazon in anderen Ländern, die polnischen Beschäftigten verlangten für sich dieselben Vorteile.
4. Einführung von Dienstplänen auf Jahresbasis. Die Gewerkschaftsmitglieder nahmen sich hier Lösungen aus Deutschland zum Vorbild, wo solche jährlichen Dienstpläne geführt werden. Dies erleichtert die Lebensplanung (oder die Annahme zusätzlicher Beschäftigungen).
5. Einführung einer Betriebsvereinbarung zu den Pausen, damit deren Dauer den Mitarbeiter_innen real zugutekomme. Wegen der großen Entfernungen von den Arbeitsplätzen zu den Sozialräumen solle die Pausenzeit vom Hallentor an berechnet werden und nicht ab dem Läuten der Pausenglocke in der Halle.

Auf Grundlage von Art. 1 und Art. 7 des Gesetzes über die Lösung von Tarifkonflikten kündigte die Gewerkschaft an, dass sie sich bei Nichterfüllung der am 26. Juni erhobenen Forderungen vom 4. Juli an im Zustand des Tarifstreits mit dem Arbeitgeber befinden werde.[79]

Der Tarifstreit

Es fällt auf, dass die Gewerkschafter_innen sich schon in dieser Phase über die nächsten Schritte im Klaren waren und wussten, was sie tun mussten, um das Recht auf einen legalen Streik zu erlangen: „Jetzt stehen uns Verhandlungen bevor, später eine Schlichtung. Wenn wir zu keiner Einigung kommen, ist ein Streik das letzte Mittel“, sagte Jarosław Urbański von der „Arbeiterinitiative“ gegenüber der „Gazeta Wyborcza“.[80]

Am 22. Juli 2015 teilte Amazon mit, man werde den Stundenlohn auf 14 PLN brutto erhöhen. Zudem wurden die Stundenlöhne zwischen den einzel-

77 P. Fijałkowski, Bunt pracowników w polskich magazynach Amazona (Rebellion der Beschäftigten in den polnischen Lagern von Amazon), Wyborcza.biz 2015, http://m.wyborcza.biz/biznes/1,106501,18286529.html?i=0.

78 *Wybuch konfliktu w Amazonie* (Konflikt bei Amazon ausgebrochen), Ogólnopolski Związek Zawodowy Inicjatywa Pracownicza 2015, http://www.ozzip.pl/teksty/informacje/pilne-akcje/item/1950-wybuch-konfliktu-spor-zbiorowy-i-represje-w-amazonie.

79 Ebenda.

80 P. Fijałkowski, *Amazon: podwyżki w polskich magazynach giganta* (Amazon: Lohnerhöhungen in den polnischen Lagern des Giganten), Wyborcza.pl/poznan 2015, http://poznan.wyborcza.pl/poznan/1,36001,18402824,amazon-podwyzki-w-polskich-magazynach-giganta.html.

nen Betrieben angeglichen; in Poznań hatten sie zuvor 13 PLN betragen, in Wrocław 12,50 PLN.[81] Das Unternehmen bestritt jeden Zusammenhang dieser Maßnahmen mit gewerkschaftlichem Druck oder dem von der „Arbeiterinitative" Anfang Juli ausgerufenen Tarifstreit: „Amazon teilt mit, dass die Lohnerhöhungen unabhängig vom Tarifstreit erfolgen, sie resultieren vielmehr aus der jährlichen Überprüfung der Löhne in allen Logistikzentren des Unternehmens weltweit." Die Gewerkschafter_innen der „Arbeiterinitiative" dagegen vertraten die Ansicht, die Erhöhungen seien als Reaktion auf die Proteste in Polen und Deutschland veranlasst worden.

Im Herbst 2015 trafen sich Gewerkschafter_innen der polnischen und deutschen Amazon-Standorte in Poznań, um Informationen auszutauschen und über die Perspektiven eines weiteren gemeinsamen Vorgehens zu sprechen. Während des Treffens, das vom 11. bis 13. September im „Theater des Achten Tages" stattfand, tauschten Aktivist_innen aus den Betrieben bei Poznań und aus Bad Hersfeld Informationen über Arbeitsbedingungen, Proteste und Strategien des sozialen Dialogs aus.

> „Die Teilnehmer_innen beschlossen, regelmäßig über einen internen Newsletter Informationen auszutauschen, der monatlich an alle interessierten Betriebsgruppen (in Deutsch, Englisch und Polnisch) versandt wird. Der Newsletter wird Informationen zu den Arbeitsbedingungen (etwa den Arbeitsnormen in den einzelnen Zentren), Berichte über Aktionen und ein Kalendarium wichtiger Ereignisse enthalten."[82]

Die Gewerkschafter_innen verfassten eine gemeinsame Erklärung, in der sie konstatierten, dass Amazon gegenüber Beschäftigten und Gewerkschaftsmitgliedern in verschiedenen Ländern eine einheitliche Strategie verfolge, so dass für ein erfolgreiches Vorgehen die internationale Vernetzung der Amazon-Beschäftigten dringend erforderlich sei. Sie betonten das gemeinsame Interesse der Lohnabhängigen aller Länder und wandten sich auf Grundlage eines gemeinsamen Beschlusses, gegen die Unternehmensstrategie, die Beschäftigten in verschiedenen Logistikzentren gegeneinander aufzubringen. Aus dem Bericht geht hervor, dass im Zuge des internationalen Treffens auch offene Versammlungen in Sady bei Poznań, Bad Hersfeld und Brieselang stattfanden, außerdem gab es eine Kundgebung, eine Flugblattverteilung in Sady sowie Kontakte zu den Medien. In der Erklärung heißt es weiter, Gewerkschaftsmitglieder aus einem Amazon-Logistikzentrum in Italien seien trotz bekundeter Absicht nicht zu dem Treffen gekommen, weil ein Gewerkschafter entlassen worden sei.

Ende 2015 nahm der Tarifkonflikt in der Spitzenzeit im Jahreszyklus der Logistikzentren Fahrt auf: Am 17. November 2015 begannen Schlichtungsgesprä-

---

81 Ebenda.

82 *Amazon: Razem ponad granicami* (Amazon: Gemeinsam über Grenzen hinweg), Ogólnopolski Związek Zawodowy Inicjatywa Pracownicza 2015, http://ozzip.pl/teksty/informacje/wielkopolskie/item/1970-amazon-razem-ponad-granicami.

che[83] mit Amazon, die nach einer Runde ergebnislos endeten. Die Unternehmensvertreter_innen erklärten, sie würden keine einzige Forderung erfüllen (in der Schlichtungsrunde wurden nur drei der fünf Forderungen angesprochen). Der Abbruch der Schlichtung verhinderte die Durchführung eines zweistündigen Warnstreiks, da ein solcher nach polnischem Recht nur während der Dauer der Schlichtung zulässig ist.

Am 16. Dezember kam es zu einer Protestaktion der „Arbeiterinitiative" in Sady bei Poznań sowie zu einer Flugblattaktion in Bielany bei Wrocław.

> „[Die Aktion] fand bei Schichtwechsel an der zum Firmengelände führenden Straße statt, wo täglich Dutzende von Werksbussen vorbeifahren, die die Beschäftigten zur Arbeit bringen. Auf Transparenten war zu lesen: ‚Wir fordern höhere Löhne', ‚Wir sind keine Roboter' und ‚Streikaktion bei Amazon'. Den Vorbeifahrenden wurden Flugblätter mit dem Titel in die Hand gedrückt: ‚Amazon sagt: ihr seid die besten Arbeitskräfte in Europa'. Warum verdienen wir dann am schlechtesten in Europa?"[84]

Das Ende der formalen Phase der Schlichtung brachte die Gewerkschaft der Möglichkeit näher, einen legalen Streik zu organisieren. Hierfür hätte es allerdings einer erfolgreichen Urabstimmung bedurft, an der mindestens 50 Prozent der Belegschaft aller drei polnischen Amazon-Betriebe hätten teilnehmen müssen. Dazu wäre eine Zusammenarbeit mit der „Solidarność" erforderlich gewesen, die bisher Streiks abgelehnt hatte. Eine weitere Schwierigkeit hätte darin bestanden, die Beteiligung von 50 Prozent aller Beschäftigten an der Urabstimmung zu erreichen. Allein das Logistikzentrum POZ1 beschäftigte 2015 etwa 2000 feste Beschäftigte und während der Spitzenzeit bis zu 3500 Zeitarbeitskräfte. Ende 2015 zählte die „Arbeiterinitiative" in den Amazon-Betrieben über 300 Mitglieder, die „Solidarność" etwa halb so viele. Auch wenn dies angesichts des kurzen Bestehens und der Tätigkeitsbedingungen der „Arbeiterinitiative" ein beeindruckendes Ergebnis war, scheint die Perspektive eines legalen Streiks vorerst wenig realistisch. Die formalen rechtlichen Anforderungen können die Entwicklung des Konflikts zwischen der „Arbeiterinitiative" und Amazon hemmen. Einstweilen hat die Gewerkschaft freilich andere Protestmöglichkeiten.

Vom Standpunkt einer Erhöhung der Verhandlungsmacht der Arbeitnehmer_innen scheint das Hinwirken auf einen Streik, zumal wenn er, soweit möglich, mit den Beschäftigten in anderen Ländern koordiniert wäre, gleichwohl eine gute Idee. Die Organisation eines internationalen Protests in der Zeit der meisten Bestellungen und der höchsten Auslastung der Logistikzentren vor Weihnachten stellt potentiell ein Problem für den reibungslosen Betrieb des europäischen Netzwerks von Amazon dar. Vor allem weil das Unternehmen

---

83 Von seiner Funktion im Ablauf des Konflikts her ließe sich dieses „Schlichtungsverfahren" am ehesten mit deutschen Tarifverhandlungen vergleichen, weil es noch auf betrieblicher Ebene ohne Beteiligung externer Akteure stattfindet. (A.d.Ü.)

84 *Pikieta przed Amazonem* (Mahnwache vor Amazon), Ogólnopolski Związek Zawodowy Inicjatywa Pracownicza 2015, http://www.ozzip.pl/teksty/informacje/ogolnopolskie/item/2019-pikieta-przed-amazonem.

so stark auf maximale Kundenzufriedenheit und pünktliche Lieferungen setzt und hierfür das riesige logistische Räderwerk eines „e-Ladens" im *just-in-time*-Modus in Bewegung setzt, sitzen die Beschäftigten, die für Annahme, Entnahme und Versand der Waren verantwortlich sind, an einer strategisch wichtigen Schnittstelle der optimierten Abläufe von Amazon.[85]

Bisher beruhte die Strategie der Geschäftsleitung von Amazon darauf, einen Teil der Aufgaben von Logistikzentren, in denen es Proteste gab, an andere Standorte zu verlagern, teils sogar ins Ausland, etwa von Deutschland nach Polen. Eine koordinierte internationale Aktion könnte dies erschweren. Es würde allerdings die Beteiligung eines großen Teils der Belegschaften voraussetzen, damit rasche „Suspendierungen von der Arbeitsleistung" und der kompensatorische Einsatz von Zeitarbeitskräften erschwert würden.

Die Strategie der „Arbeiterinitiative"

Die „Arbeiterinitiative" setzt auf Offensive, auf konfrontatives Handeln und eine starke Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften der Amazon-Beschäftigten in anderen Ländern, vor allem in Deutschland. Von ihrer Gründung bis Ende 2015 arbeitete die Betriebsgruppe systematisch auf einen legalen Streik hin. Schon nach etwa siebenmonatiger Aktivität bekundete die Gewerkschaft im Juli 2015 ihre Absicht, einen Tarifstreit zu eröffnen. Anschließend beteiligte sie sich im Herbst an einem Schlichtungsverfahren mit dem Arbeitgeber, das Ende November nach der ersten Runde abgebrochen wurde (geplant waren drei Runden). Die für die vorliegende Untersuchung interviewten Gewerkschaftsmitglieder waren nicht erstaunt über die unversöhnliche Haltung des Arbeitgebers. Ihnen war klar, dass Amazon zwar Akzeptanz gewerkschaftlicher Vertretung behauptet, jedoch keinerlei reale Zugeständnisse macht, solange sie nicht durch Auflagen der Arbeitsinspektion erzwungen werden. Die Gewerkschaftsmitglieder deuteten verschiedene Schritte des Arbeitgebers als Versuche, die Verhandlungen zu verzögern oder die Gewerkschaft vom Handeln abzuhalten.

Am 9. Juli 2015 veröffentlichte die Betriebsgruppe der „Arbeiterinitiative" im Betrieb bei Poznań eine Erklärung, die eine Antwort auf die Erklärung der „Solidarność" des Betriebs in Wrocław vom 7. Juli darstellte. Der Text verdeutlicht die Grundhaltung der Gewerkschaft und die ihrer Strategie zugrundeliegende Konzeption:

> […] „Die ‚Arbeiterinitiative' und die ‚Solidarność' unterscheiden sich voneinander. Wir definieren das Verhältnis zwischen abhängig Beschäftigten und Unternehmenseigentümern anders, und hieraus ergeben sich Unterschiede im Auftreten unserer Gewerkschaften. Vor allem halten wir daran fest, dass die Lohnabhängigen eine starke Position gegen Arbeitgeber auf-

85 Vgl. hierzu u. a. B. J. Silver, *Forces of Labour. Workers' Movements and Globalization since 1870*, Cambridge University Press, New York u.a. 2003.

bauen müssen, die ihren Gewinn aus der Zahlung niedriger Löhne, der Verlängerung der Arbeitszeit bis an die Grenze des physisch Möglichen und der ständigen Erhöhung der Arbeitsnormen ziehen. Wir erfahren das bei Amazon am eigenen Leib. Es ist naiv, angesichts der Rücksichtslosigkeit der Chefs einen ‚sozialen Dialog' um jeden Preis anzustreben und Verständnis für die andere Seite aufzubringen. Die Firma macht riesige Gewinne, und wir verdienen kaum mehr als den Mindestlohn. Amazon hat vielfach gezeigt, dass es an einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen nicht interessiert ist, dass es die Gewerkschaften in anderen Ländern nicht respektiert und den Abschluss von Tarifverträgen vermeidet. In Großbritannien hat Amazon sich damit einen Namen gemacht, dass es mit Hilfe spezieller Streikbrecherfirmen die Gewerkschaften zerschlug. In Deutschland hat es eine ‚Revision der Vergütungen' sechs Jahre hinausgezögert und die Löhne danach immer noch nicht erhöht. Geändert hat sich erst etwas, als die Arbeitnehmer_innen den Mut hatten, für ihre Interessen zu kämpfen. Nach den ersten Streiks stiegen die Löhne. Wenn die ‚Solidarność' die Erfahrungen der ausländischen Kolleg_innen nutzen will, die in den letzten zwei Jahren in verschiedenen Zentren Dutzende von Tagen gestreikt haben, dann verstehen wir nicht, dass sie selbst einen Weg gehen will, der sich dort nicht bewährt hat."[86]

Die Erklärung geht davon aus, dass der Interessenkonflikt zwischen einem globalen Großunternehmen und den Beschäftigten unausweichlich ist. Sie verweist auf die Kluft zwischen den Verdiensten der Lagerarbeitskräfte („kaum über dem Mindestlohn") und dem Unternehmensgewinn. Auf Grundlage von Informationen und Vergleichen mit dem Ausland schreibt der Text Amazon eine harte, den sozialen Dialog verweigernde Position zu. Vor diesem Hintergrund wird die konsensorientierte Strategie der „Solidarność", die vom Glauben an die Möglichkeit einer Verständigung ohne Konfrontation zeugt, als „naiv" bezeichnet.

Weitere charakteristische Merkmale der Strategie der „Arbeiterinitiative" sind der weitestgehende Egalitarismus unter den Mitgliedern und der Versuch, eine Hierarchie in der Organisation zu vermeiden. So verzichtet man auch auf die Freistellungen, die laut Gesetz Gewerkschaften mit mindestens 150 Mitgliedern in einem Betrieb zustehen. Die Gewerkschafter_innen sind der Auffassung, die Benennung einer/eines ständigen Vertreterin/Vertreters schwäche die Möglichkeiten der Gewerkschaft, Druck auszuüben, und ermögliche es dem Unternehmen, die Beziehungen zwischen Arbeitgeber und gewerkschaftlicher Vertretung zu individualisieren, was die Gefahr von Absprachen oder Korruption berge. Der Verzicht auf die Freistellungen ist für die Gewerkschaftsmitglieder eine Erschwernis, aber er stärkt nach eigener

86 *Prawdziwe oblicze Solidarności* (Das wahre Gesicht der Solidarność), Ogólnopolski Związek Zawodowy Inicjatywa Pracownicza 2015, http://ozzip.pl/teksty/informacje/wielkopolskie/item/1954-prawdziwe-oblicze-solidarnosci.

Einschätzung ihre Unabhängigkeit gegenüber dem Arbeitgeber. „Uns kann man nichts wegnehmen, wir haben keine Freigestellten“, sagte einer der Interviewten (1). Die Dezentralisierung der Vertretung, das Fehlen einer/eines individuell auszumachenden Vertreterin/Vertreters, ist nach Ansicht der Mitglieder der „Arbeiterinitiative“ ein großer Vorteil.

Auch in der überbetrieblichen Zusammenarbeit setzt die „Arbeiterinitiative“ eher auf die Kooperation mit Beschäftigten an der Basis als auf Kontakte zu Gewerkschaftsvorständen. Das gilt etwa für die deutsche Gewerkschaft ver.di. Die Aktivist_innen der „Arbeiterinitiative“ kooperieren mit ver.di-Mitgliedern in den deutschen Logistikzentren, obwohl dies von der ver.di-Zentrale nicht gebilligt wird. Und im Falle eines Treffens mit Vertreter_innen der „Solidarność“ kritisierten Mitglieder der „Arbeiterinitiative“, dass an den Treffen der beiden Gewerkschaften mehr Funktionär_innen der regionalen „Solidarność“-Führung teilgenommen hätten als Beschäftigte der beiden Logistikzentren bei Wrocław (1).

Die Strategie von Amazon und der internationale Kontext

Die Strategie von Amazon ist global ausgerichtet, das Unternehmen arbeitet überall mit denselben Schemata und Methoden. Das gilt auch für das Personalmanagement und die Gestaltung der Sozialbeziehungen. Das Unternehmen erklärt offen, dass es den „direkten Dialog“ und die Lösung von Problemen durch Tools zur Messung der Beschäftigtenzufriedenheit dem Dialog mit Gewerkschaften vorzieht. Die Verhandlungsposition einzelner Arbeitnehmer_innen im individuellen Gespräch mit dem Arbeitgeber ist aber nie so stark wie die kollektive Kraft gewerkschaftlich organisierter Beschäftigter. Die Strategie von Amazon zielt bewusst darauf ab, die Beziehungen zu den Beschäftigten zu individualisieren und zu entkollektivieren und so ihre Verhandlungsposition zu schwächen. Außerdem erschwert die Politik des ständigen Personalaustauschs das Entstehen einer gut organisierten Belegschaft, die Tätigkeit von Gewerkschaften und die Kommunikation zwischen einzelnen Logistikzentren oder Unternehmensabteilungen.

Zur harten Verhandlungsposition von Amazon und der Präferenz für einen Dialog ohne Gewerkschaftsbeteiligung kommt eine PR-Strategie hinzu, die öffentliche Bekundungen von Kooperationsbereitschaft und Gesten guten Willens umfasst (Kaffee oder Wasser für protestierende Beschäftigte) sowie jedes Anzeichen für eine offene Unterdrückung gewerkschaftlicher Aktivitäten vermeidet. Gleichzeitig gewährt Amazon Verbesserungen von Arbeitsbedingungen nur infolge von Anordnungen der Arbeitsinspektion oder im Ergebnis von Verhandlungen mit der Arbeitnehmerseite. Diese Änderungen der Arbeitsbedingungen sind in der Regel minimal und werden so kommuniziert, dass sie unabhängig von Gewerkschaftsforderungen allein aufgrund objektiver Berechnungen oder EDV-koordinierter Anpassungen erfolgten.

Die Strategie beider polnischer Gewerkschaften, die gewerkschaftliche Aktivität so weit wie möglich zu internationalisieren, Informationen auszutauschen, Aktionen abzusprechen und zur Verhinderung nationaler Gegensätze auf die Solidarisierung der Belegschaften in verschiedenen Ländern hinzuarbeiten, scheint in diesem Kontext sinnvoll. Die Herausforderungen bestehen in den Kosten des Aufbaus einer internationalen Organisation, in den begrenzten legalen Streikmöglichkeiten, in der unnachgiebigen Haltung des Unternehmens und dessen im Vergleich zu den Gewerkschaften bedeutend besseren Möglichkeiten zur europaweiten Abstimmung des eigenen Vorgehens.

Bemerkenswert ist das eher geringe Engagement staatlicher Institutionen als dritter Partei des sozialen Dialogs im Falle der polnischen Konflikte. Abgesehen von einem Treffen zwischen Unternehmensvertreter_innen und der stellvertretenden Arbeitsministerin zum Thema der Einhaltung der arbeitsrechtlichen Vorschriften und den Kontrollen der staatlichen Arbeitsinspektion in den Amazon-Betrieben bei Poznań bzw. Wrocław haben sich staatliche Stellen kaum für die Kontrolle der Arbeitsbedingungen und die Unterstützung des sozialen Dialogs eingesetzt. Auf einer Tiefenebene beruhen viele Praktiken und Strategien Amazons auf der geschickten Auslegung und Anwendung des polnischen Arbeitsrechts (z. B. im Falle von Zeitverträgen und „flexiblen" Arbeitszeitregelungen). Die Regelung der Arbeitsbedingungen und die Durchsetzung geltender Vorschriften wäre Aufgabe öffentlicher Institutionen. Im Kontext des internationalen Charakters der Aktivitäten von Unternehmen wie Amazon scheint es auch notwendig, auf europäischer Ebene auf eine koordinierte Politik zur einheitlichen Regelung von Arbeitsbedingungen hinzuwirken.

Zusammenfassung

Es war nicht das Ziel der vorliegenden Untersuchung, die Amazon-Logistikzentren in Polen unter den Aspekten der Sozialpartnerschaft und der Arbeitsbedingungen zu bewerten. Vielmehr ging es darum, die Ansichten und Haltungen der in unterschiedlichem Ausmaß in die im Unternehmen herrschenden Arbeitsbeziehungen involvierten Personen zu rekonstruieren und intersubjektiv nachprüfbar zu machen. Schon die Darstellung der verschiedenen Sichtweisen ist aus methodologischer Sicht keine leichte Aufgabe, da es sich um teils extreme und oft einander ausschließende Wahrnehmungen handelt. Die verschiedenen Standpunkte ermöglichen es, den Forschungsgegenstand wenigstens partiell zu umreißen. Die Bewertung der Tatsachen sollte dagegen den Parteien des sozialen Dialogs und den Akteuren der öffentlichen Debatte überlassen bleiben.

Es fällt auf, dass die Tätigkeit des Unternehmens Amazon stark gegensätzliche Emotionen auslöst. Das könnte sich aus einem gewissen Spannungsverhältnis herleiten, das Amazons Geschäftsmodell und Position in der globalen Wirtschaft definiert. Dieses Spannungsverhältnis besteht zwischen der Einstellung auf die Kundenzufriedenheit (Bezos spricht sogar von der „Besessenheit, den Kunden zufriedenzustellen“) und der extremen Optimierung der Produktivität der Logistikzentren. Auf der einen Seite spürt das Unternehmen akribisch den sich wandelnden Bedürfnissen und sogar Launen der Kund_innen nach, kommt ihnen zuvor oder erzeugt sie gar erst. Die Funktionsweise des Unternehmens dient dem Zweck, jeder/jedem Kundin/Kunden möglichst schnell nahezu jedes Produkt zu liefern, das sie/er sich wünscht. Möglich ist das aber nur dank einer in hohem Maße automatisierten Logistik, die bis an die Grenzen des im zweiten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts physisch und technisch Möglichen optimiert ist. Auf der einen Seite stehen also von Jahr zu Jahr mehr zufriedene oder sogar begeisterte Kund_innen, auf der anderen hingegen Arbeitnehmer_innen, von denen nicht alle in der Lage sind, den hochgeschraubten Anforderungen zu genügen. Dazwischen steht ein Managementmodell, das auf Begeisterung, individuellem Erfolgsstreben und Herausstellen der eigenen Leistungen basiert. Ein Unternehmenssprecher sagte uns: „Das hier sind keine Arbeitsplätze für jede/jeden.“ So ist es tatsächlich. Das Image des Unternehmens beruht vor allem auf der hohen Qualität und dem innovativen Charakter der erbrachten Dienstleistungen sowie darauf, dass neue Geräte auf den Markt gebracht werden (Kindle, Echo, Dash-Button). Dieses Image ist so dominant, dass es durch Nachrichten über die Arbeitsbedingungen in den Logistikzentren, selbst wenn es sich um überzeichnende Presseartikel oder Medienberichte handelt, nicht angekratzt wird. Auch das Verbraucherverhalten wird von solchen Meldungen nicht beeinflusst. Das skizzierte Span-

nungsverhältnis bewirkt aber, dass sich Ansichten von Beschäftigten oder externen Beobachter_innen radikalisieren. Es ist psychologisch schwierig, die Anstellung in einem der modernsten, innovativsten und erfolgreichsten Unternehmen der Welt mit der Erfahrung in Einklang zu bringen, dass die eigene Arbeit weitgehend automatisiert ist sowie schlecht bezahlt und streng nach Effizienzkriterien überwacht und bewertet wird.

Im Geschäftsmodell von Amazon in Polen scheint es einen weiteren Widerspruch zu geben: Das Unternehmen nutzt zwar die niedrigen Betriebskosten in Polen zur Gewinnmaximierung, löst aber sein Versprechen nicht ein, eine polnische Verkaufsplattform zu errichten. Polnische Kund_innen müssen weiterhin hohe Zustellkosten zahlen, obwohl diese nicht mehr durch weite Lieferwege gerechtfertigt werden können. Die Zustellungskosten für Kund_innen in Deutschland hingegen sind gleichgeblieben, obwohl die Bestellungen häufig über Logistikzentren in Polen abgewickelt werden. Amazon nutzt also einerseits die für das Unternehmen günstigen Bedingungen der polnischen Volkswirtschaft (Kostenseite), ist aber nicht bereit, die Zustellkosten für seine polnische Kund_innen zu senken (Ertragsseite). Diese können sich dadurch mit guten Gründen als Kund_innen zweiter Klasse fühlen.

Man kann die Frage stellen, ob der enorme Erfolg von Amazon ohne die bis ins Extrem getriebene Optimierung der Arbeitsabläufe in den Logistikzentren möglich wäre. Der Vergleich mit Apple drängt sich auf, dessen Erfolg ohne die Entschlossenheit und das Charisma von Steve Jobs vermutlich auch nicht denkbar gewesen wäre. Auf einer noch höheren Abstraktionsebene lautet die Frage: Zahlt sich ein solches Vorgehen aus und wie beeinflusst es die globalisierte Wirtschaft, die Arbeitsbeziehungen und damit zusammenhängend die gesellschaftlichen Verhältnisse?

Die Mikroebene

Die Investition in die Logistikzentren bei Poznań und Wrocław war die größte Auslandsinvestition von Amazon in den Jahren 2014 und 2015 und gleichzeitig eine der größten ausländischen Direktinvestitionen in Polen in diesem Zeitraum. Sie wurde trotz ihres Komplexitätsgrads in extrem schnellem Tempo (etwa ein Jahr) und mit großem Schwung umgesetzt; hierauf haben insbesondere die interviewten Kommunalpolitiker hingewiesen. Der Bau der Umschlagshallen an beiden Standorten erforderte kostspielige Infrastrukturinvestitionen; diese erfolgten auf Grundlage von Sondergesetzen und wurden anschließend dem Fiskus überschrieben. Insgesamt beschäftigt Amazon gegenwärtig etwa 4.500 Arbeitnehmer_innen fest und nutzt außerdem für den Spitzenbedarf an Arbeitskräften vor Weihnachten die Dienste von Leiharbeitsagenturen. Die Zahl der Leiharbeitskräfte kann zu dieser Zeit bis zu 9.000 betragen. Dem Nachdruck, mit dem die Investition vorangetrieben wurde, entsprach das Auswahlverfahren für die benötigten Arbeitskräfte. Tausende

von Personen durchliefen innerhalb eines halben Jahres dieses Verfahren und wurden auf die Arbeit bei Amazon vorbereitet. Auch außerhalb der Vorweihnachtszeit beschäftigt Amazon regelmäßig einige tausend Leiharbeitskräfte. Die Nutzung dieses Arbeitskräftepotentials nimmt auch die Ressourcen öffentlicher Institutionen in Anspruch, vor allem der Arbeitsämter, aber auch kommunaler Einrichtungen. Die interviewten Beamt_innen betonten ihr starkes Engagement und ihre Bereitschaft, die ihren Behörden zur Verfügung stehenden Ressourcen an Klient_innen und die eigene Arbeit kreativ an den Bedarf eines großen regionalen Arbeitgebers anzupassen.

Die Arbeitsbedingungen in den Logistikzentren werden strikt durch das Streben nach Produktivitätsmaximierung unter möglichst optimaler Ausnutzung der Möglichkeiten des Arbeitsrechts bestimmt. Das Unternehmen nennt die von ihm angebotenen Arbeitsplätze „konkurrenzfähig", weil der Stundenlohn höher liegt als der Normallohn in anderen Niedriglohnsektoren der Region (Lager, Einzelhandel); den Festangestellten verspricht Amazon ein Paket betrieblicher Sozialleistungen (Lebensversicherung, gesundheitliche Betreuung, vergünstigte Mahlzeiten für 1 PLN und kostenloser Transport zur und von der Arbeit). Einige Elemente dieses Sozialpakets sind jedoch unerlässlich, um überhaupt ein entsprechendes Angebot an Arbeitskräften nutzen zu können. Denn die niedrige Arbeitslosigkeit am unmittelbaren Standort der Logistikzentren bewirkt, dass die für Amazon angeworbenen Arbeitskräfte Anfahrtswege von bis zu 80 km haben; ohne die Bereitstellung kostenloser Werksbusse wäre es nicht möglich, diese Arbeitskräfte für Amazon zu gewinnen. Ebenso ist das vergünstigte Mittagessen eine Voraussetzung dafür, dass die Beschäftigten die von ihnen verlangte schwere körperliche Arbeit leisten können. Im Alltag des Arbeitsverhältnisses werden die Auswirkungen der im Jahresverlauf schwankenden Arbeitsnachfrage und des *just-in-time*-Prinzips auf die Arbeitnehmer_innen abgewälzt, etwa durch im Jahresverlauf schwankende Arbeitsvolumina, die abgerufen und bezahlt werden. Der hohe Anteil an Leiharbeitskräften erlaubt dem Unternehmen, die Zahl seiner Beschäftigten in Abhängigkeit vom Eingang der Bestellungen zu erhöhen bzw. zu verringern. Das Ausmaß, in dem Amazon das Instrument der Zeitarbeit nutzt, geht jedoch weit über die Auswirkungen der saisonalen Umsatzschwankungen hinaus. Man erkennt außerdem eine gewisse Gesetzmäßigkeit im Hinblick auf den Einsatz von Leiharbeitskräften auf dem polnischen Arbeitsmarkt: die Prekarisierung, die sich in kurzen Kündigungsfristen und fehlender Beschäftigungssicherheit äußert. Die Beibehaltung der Trennung in Stamm- und Leiharbeitskräfte schafft auch eine Konkurrenz unter den Lohnabhängigen – die Zeitarbeitskräfte motiviert sie zu Extraanstrengungen, um einen festen Arbeitsvertrag zu erhalten, aus Sicht der Festangestellten hingegen sind die Leiharbeitskräfte ein Faktor, der die Erhöhung der Arbeitsnormen begünstigt. Der Arbeitgeber nutzt die vom polnischen Arbeitsrecht gegebenen Möglichkeiten zur Verlängerung der Schichten auf 10,5 oder sogar 11 Stunden; dies erlaubt, das wöchentliche Arbeitsvolu-

men in nur vier Tagen abzurufen. Ein Teil der Beschäftigten bezeichnet dieses System angesichts der geforderten hohen Effizienz jedoch als physisch kaum auszuhalten. Ein anderer Teil der Beschäftigten erklärt sich hingegen zufrieden mit dieser Form der Arbeitszeitgestaltung. Die Arbeitsorganisation setzt auf maximale Produktivität, wobei viele Elemente von Automatisierung und IT-gesteuerte Instrumente verwendet werden (Berechnung der Arbeitsnormen, Scanner, die Arbeitsschritte organisieren und die Produktivität der/des einzelnen Beschäftigten messen). Das hohe Arbeitstempo und die ständig erhöhten Tagesnormen, die körperlich fitte Arbeitnehmer_innen an die Grenzen ihrer physischen Kräfte bringen und für ältere oder schwächere Beschäftigte unerfüllbar sind, sind einige der wichtigsten Themen, die die Gewerkschaften ansprechen. Das hohe Arbeitstempo ist auch Ursache für viele gefährliche Situationen bei der Arbeit. Ein Teil von ihnen erfüllt die Kriterien für Arbeitsunfälle. Bei der Anerkennung solcher Vorfälle als Arbeitsunfälle hat die Staatliche Arbeitsinspektion (PIP) Unregelmäßigkeiten festgestellt. Amazon verlangt von seinen Beschäftigten sowohl die Erfüllung der Arbeitsnormen als auch die Einhaltung der Arbeitsschutzvorschriften; gelegentlich kollidieren beide Anforderungen, weil die Beschäftigten dazu neigen, den Arbeitsschutz zugunsten der Normerfüllung zu vernachlässigen. Es wurden auch kleinere Mängel bei der sicherheitstechnischen Ausstattung von Arbeitsplätzen festgestellt; diese wurden jedoch von Amazon schnell behoben. Das Auftreten dieser Verstöße kann damit zu tun haben, dass die globalen Standards von Amazon für die Arbeitsorganisation in den Logistikzentren erst an die lokalen Regelungen angepasst werden mussten. Diese Schlussfolgerungen ergeben sich aus der Analyse eines guten Dutzends von Kontrollprotokollen der Staatlichen Arbeitsorganisation und aus den Gesprächen mit den für diese Untersuchung interviewten Personen. Es scheint, dass der Hauptgrund für Reibungen zwischen den Beschäftigten und dem Arbeitgeber nicht Verstöße gegen das Arbeitsrecht sind, sondern der Managementstil selbst, der eine sehr hohe und ständig steigende Effizienz der Arbeit bei langer Arbeitsdauer erzwingt; dies führt sowohl zu physischer als auch psychischer Erschöpfung der Beschäftigten.

Der soziale Dialog wird bei Amazon durch eine Politik individueller Kontakte mit den Beschäftigten gepflegt; dies entspricht der individualistischen Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation in der gesamten Firma. Deren wichtigstes Instrument ist das demokratisch gewählte „Arbeitnehmerforum“, das jedoch weder eine gesetzliche Grundlage noch die Rechte und Pflichten einer Arbeitnehmer_innen-Vertretung im Sinne eines Betriebsrates hat. Insbesondere ist diese Struktur nicht vom Gesetz her befugt, Verhandlungen oder Beratungen mit dem Arbeitgeber zu führen. Auch andere individuelle Dialogformen werden angewandt: tägliche Treffen mit der Schichtleiterin/dem Schichtleiter, Möglichkeit zum direkten Kontakt mit der Personalabteilung, Vierteljahresversammlungen der Schichtleiter_innen und die tägliche Ab-

frage der Zufriedenheit am Arbeitsplatz per Fragebogen. Schließlich können auch Mitteilungen am Schwarzen Brett ausgehängt werden. Eine so ausgestaltete Politik des sozialen Dialogs wirkt im Vergleich zu polnischen Firmen möglicherweise innovativ und vergleichsweise positiv, aber sie festigt doch das strukturelle Ungleichgewicht in der Kräfteverteilung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer_innen. Amazon bekundet nach außen ein positives Verhältnis zu Gewerkschaften, doch die Erfahrungen des Dialogs mit den Betriebsgruppen der „Arbeiterinitiative" und der „Solidarność" zeugen von einem eher wenig konzessionsbereiten Verhandlungsstil bei der Aushandlung der Arbeitsbedingungen. Folge der geführten Gespräche war, dass die Gewerkschaft „Arbeiterinitiative" das Verfahren zur Austragung eines Tarifstreits einleitete; dieses war zum Zeitpunkt der Fertigstellung dieser Untersuchung noch nicht abgeschlossen, doch es zeichnete sich die Perspektive eines Streiks als letzte Stufe ab.

Die Gestalt des sozialen Dialogs, wie er in den polnischen Logistikzentren von Amazon realisiert wird, bestätigt die These vom voluntaristischen Charakter des in Polen vorherrschenden Modells der industriellen Sozialbeziehungen. Demzufolge hängen die Intensität des Dialogs mit den Beschäftigten und der Grad seiner Institutionalisierung in erster Linie vom Willen des Arbeitgebers (eines transnationalen Unternehmens) ab. Wenn die Organisationskultur der Muttergesellschaft ein ausgeprägtes Element sozialen Dialogs umfasst, dann wird dieser auch in der polnischen Tochtergesellschaft eingeführt (auch wenn er in der Praxis in Polen ohnehin weniger ausgeprägt ist als bei den Muttergesellschaften). Fehlt dagegen dieses Element in der Organisationskultur der Muttergesellschaft, fehlt es auch in der polnischen Niederlassung. Mit anderen Worten: Der polnische soziale Kontext führt nicht zu einer höheren Qualität der Arbeitsbeziehungen in den polnischen Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmen, und in der Praxis nutzen transnationale Unternehmen sogar gern die Gelegenheit, ihr Modell nach dem Prinzip der Angleichung nach unten an die polnischen Gepflogenheiten anzupassen. Der Voluntarismus des Arbeitgebers bei der Gestaltung des sozialen Dialogs über individuelle Arbeitsverhältnisse verlangt von den Gewerkschaften, die bei Amazon tätig sind, umso größere Anstrengung, damit sie das volle Spektrum der Funktionen wahrnehmen können, die ihnen das polnische Gewerkschaftsgesetz und andere Vorschriften über die Rechte der Arbeitnehmer_innen zum Aufbau einer Sozialpartnerschaft zuschreiben.

Bis zum Abschluss der vorliegenden Untersuchung wurde bei Amazon kein internationaler sozialer Dialog mit dem Arbeitgeber geführt. Die „Solidarność" plante erst den Beitritt zum Europäischen Betriebsrat von Amazon. Hingegen waren die Kontakte der Gewerkschaftsmitglieder aus den polnischen Logistikzentren mit den Gewerkschaften ihrer Kolleg_innen in anderen Ländern, vor allem in Deutschland, recht intensiv.

Amazon ist angesichts seiner erst relativ kurzen Geschichte in Polen derzeit in keinem polnischen Arbeitgeberverband organisiert. Das Unternehmen ist aber Mitglied der amerikanischen Handelskammer in Polen.

Die Mesoebene

Amazon beeinflusst seine wirtschaftliche und institutionelle Umgebung in vielerlei Hinsicht, aber nicht auf eindeutige Weise. Die Aufnahme der Tätigkeit des US-amerikanischen Unternehmens in Polen fiel mit einer wirtschaftlichen Belebung in Polen allgemein und in den Regionen Poznań und Wrocław im Besonderen zusammen. Es ist daher schwer, den Einfluss von Amazon auf den Arbeitsmarkt eindeutig zu bestimmen. Statistische Angaben der Arbeitsämter zeigten einen Anstieg der Stellenangebote in den für Logistikzentren relevanten Berufen um ein Vielfaches sowie einen Rückgang der Zahl der registrierten Arbeitslosen in diesen Berufen. Gleichzeitig sanken in den Landkreisen und Woiwodschaften die Arbeitslosenzahlen, während die Beschäftigungsquote stieg. Man kann also von einem erwartbaren positiven Einfluss der kurzfristigen Anwerbung von mehreren Tausend Arbeitskräften sprechen. Die meisten Gesprächspartner_innen aus den Institutionen der kommunalen Selbstverwaltung bewerteten die Stellenangebote für Lagerarbeitskräfte positiv. Die von Amazon gebotene Vergütung lag über dem Marktsatz für die betreffenden Berufe, hinzu kam ein Paket betrieblicher Sozialleistungen aus kostenlosem Transport zur Arbeit (auch über Entfernungen von mehreren Dutzend Kilometern), praktisch kostenlose Verpflegung (ein Mittagessen für einen symbolischen Zloty), zusätzliche Krankenversicherung und die Erstattung von Kosten für Fortbildungen. Als weitere Vorteile wurden die Transparenz des Angebots und die regelmäßige Lohnzahlung genannt. Alle Festangestellten von Amazon besitzen unbefristete Arbeitsverträge; die Leiharbeitskräfte hingegen befristete Arbeitsverträge. Man kann zu der Bewertung kommen, dass dieses Angebot den Marktstandard in beiden Landkreisen übertraf.

Gleichzeitig stellten die Vertreter_innen öffentlicher Institutionen allerdings die These auf, dass Amazon den Niedriglohnsektor der Region abschöpfe, was anderen Unternehmen, die im selben Sektor Beschäftigte suchten, die Anwerbung von Arbeitskräften erschwere. Selbst Amazon hatte 2015 Schwierigkeiten, neue Beschäftigte zu finden. Als Reaktion wurde das System der Werksbusse zum An- und Abtransport der Beschäftigten selbst auf relativ weit entfernte Ortschaften ausgedehnt. In den beiden Landkreisen Poznań und Wrocław ist die strukturelle Arbeitslosigkeit ohnehin niedrig – bei einer Quote von ca. 3% macht sich eher ein Arbeitskräftemangel bemerkbar. Unter diesem Aspekt war es nicht die beste Wahl, die Logistikzentren in bereits relativ gut entwickelten Ballungsräumen anzusiedeln, und zwar weder für das Unternehmen (weil Kosten für den Transport der Beschäftigten anfallen) noch für die Wirtschaftsstruktur, die sich eher in Richtung einer Erhöhung des Anteils

von Arbeiten mit hoher Wertschöpfung und innovativem Charakter entwickeln sollte, statt in Richtung des Ausbaus von Niedriglohnsektoren zu gehen. Diese Rahmenbedingungen werden wahrscheinlich den Lohndruck erhöhen und die Migration – auch die aus dem Ausland – in beide Ballungsräume verstärken. Strategisch gesehen wird jedoch die Ansiedlung der Logistikzentren für die beiden Regionen keinen wesentlichen Mehrwert im Interesse einer Entwicklung der Region und ihrer wirtschaftlichen Stabilität bringen. Ein Experte vertrat die Auffassung, es wäre sinnvoller gewesen, die Logistikzentren dort anzusiedeln, wo es tatsächlich große ungenutzte Arbeitskräftepotentiale gebe und wo sie zur Lösung sozialer Probleme in ihrer Umgebung hätten beitragen können. Vielleicht fehlte es in der Phase, als über die Standorte der Investition entschieden wurde, auf Seiten der öffentlichen Dienststellen an detaillierten Analysen, die es ermöglicht hätten, nachhaltigere Vorteile aus den Investitionen zu ziehen.

Aufmerksamkeit verdient auch die Einstellung der Kommunen und Arbeitsämter gegenüber dem Investor. In jedem Fall waren sie Amazon äußerst wohlgesinnt und beteiligten sich in äußerst effizienter Weise selbst an komplizierten Investitions- oder Rekrutierungsverfahren. Nimmt man dies als Maßstab, muss man das Verwaltungshandeln als ungemein wirkungsvoll und hinsichtlich der gefundenen Lösungen innovativ bewerten. Aus dieser Perspektive widerlegen die Beispiele rund um die Amazon-Ansiedlungen die allgemein verbreiteten Stereotype über die angeblich geringe Effizienz der angesprochenen Institutionen. Gleichwohl sollte man aber nicht nur nach der Effizienz ihrer Arbeit fragen, sondern auch danach, ob sie die richtigen Ziele verfolgten. Ist es Aufgabe öffentlicher Arbeitsmarktbehörden, die Rekrutierungsprobleme eines Privatunternehmens zu lösen? Sollte die Ansiedlung eines so großen Unternehmens, das den lokalen und regionalen Arbeitsmarkt in bestimmten Segmenten „leerfegen“ wird, bedingungslos vollzogen werden? Im Handeln vieler öffentlicher Institutionen kann man den sogenannten PIMBY-Effekt (*Please In My Back Yard*) beobachten; er beruht auf dem Wunsch, um jeden Preis Investoren anzuziehen und ihnen bedingungslos alle Hindernisse aus dem Weg zu räumen. Dieser Effekt kann aus einem gewissen Gefühl der Minderwertigkeit resultieren, wie es öffentlichen Institutionen in Polen oder generell der polnischen Gesellschaft eigen ist. Die Notwendigkeit, um jeden Preis ausländisches Kapital anzuziehen, war in den 1990er Jahren ein Wesenszug der polnischen Volkswirtschaft. Nach einem Vierteljahrhundert dynamischer Entwicklung vor allem in den großen Ballungsräumen sollte die Regionalpolitik allerdings raffinierter agieren und auf Grundlage einer vertieften Analyse der Vorteile für die Region in langfristigeren Kategorien denken. Bezogen auf die Zahl der Beschäftigten in den beiden betroffenen Woiwodschaften liegt der Beschäftigungsanstieg infolge der Ansiedlung der Logistikzentren von Amazon im Promillebereich, und ein eventueller Rückzug des Unternehmens würde die recht stabilen und differenzierten regionalen Arbeitsmärkten nur unwesentlich be-

einträchtigen. Unter Berücksichtigung all dieser Faktoren ist die Feststellung erlaubt, dass die Strategie des bedingungslosen Anlockens von Investoren in die einzelnen Gemeinden bereits der Vergangenheit angehören sollte, auch wenn sie in der Transformationsphase als angemessen erschien. Heute sollte öffentlichen Institutionen angesichts der wirtschaftlichen und sozialen Rahmenbedingungen vor allem daran gelegen sein, die Entstehung qualitativ hochwertiger Arbeitsplätze zu fördern. Lokale Behörden, zumal die das Interesse der örtlichen Gemeinschaften vertretenden Institutionen der kommunalen Selbstverwaltung, sollten gemeinsam mit staatlichen Kontrollbehörden (z. B. der Arbeitsinspektion), mit Gewerkschaften und Arbeitgebern zusammenarbeiten, um auch mit Blick auf den Niedriglohnsektor und seine geringe Qualifikationen erfordernden Arbeitsplätze die Beschäftigungsbedingungen zu verbessern und die Zahl der Arbeitsplätze zu erhöhen. Dies verspricht für die Zukunft eine Erhöhung der Lebensqualität in den betreffenden Gemeinden. Auch die globalen Rahmenbedingungen und Vorteile, um derentwillen internationale Unternehmen Niederlassungen in Ostmitteleuropa ansiedeln, sollten nicht vergessen werden. Etwas von diesen Vorteilen sollte auch den örtlichen Gemeinschaften zugutekommen. Unzweifelhaft positiv sind der Anstieg der Steuereinnahmen in den Kommunen, in denen sich Amazon angesiedelt hat, und die Erweiterung der Verkehrsinfrastruktur um Straßen, die vorerst zu den Logistikzentren führen, in Zukunft perspektivisch aber auch zu anderen Unternehmen oder neu entstehenden Wohnsiedlungen. Man kann gleichwohl immer die Frage stellen, ob die Vorteile nicht größer gewesen wären, wenn man einen Investor angeworben hätte, der im Zuge seiner Tätigkeit unter Inanspruchnahme derselben lokalen Ressourcen (Fläche, Infrastrukturerschließung, Verwaltungsanstrengungen zur Unterstützung der Investition usw.) eine höhere lokale Wertschöpfung gewährleistet und das Potential höher qualifizierter Arbeitnehmer_innen genutzt hätte.

Die Vertreter_innen eines Forschungsinstituts im Ballungsraum Poznań verwiesen auf den Unterschied zwischen dem Vorgehen von Amazon und dem des Volkswagen-Konzerns. Während letzterer mit örtlichen Schulen und Weiterbildungseinrichtungen zusammenarbeite, sei im Falle von Amazon nichts dergleichen zu beobachten. Eine solche Verzahnung von Geschäft und Ausbildung mit dem Ziel, den Übergang von Schüler_innen oder Student_innen in den Arbeitsmarkt reibungsloser zu gestalten, wie sie in der öffentlichen Debatte oft gefordert wird, wäre auch für den künftigen Arbeitgeber vorteilhaft, der dann auf gut vorbereitete Bewerber_innen zurückgreifen könnte. Hier stellt sich eine Grundsatzfrage: Passt eine solche Zusammenarbeit zu einem Geschäftsmodell, das sich hauptsächlich auf Leiharbeit und Arbeitnehmerleasing bei einer hohen Fluktuation der Beschäftigten stützt? Das von Amazon realisierte Modell trägt in mäßigem Umfang zum Aufbau von Humankapital bei seinen auf unterer Hierarchiestufe beschäftigten Arbeitskräften bei. Es schafft keinen Mehrwert für die örtlichen Gemeinschaften und kann länger-

fristig sogar zu Frustration aufseiten der Beschäftigten und zu lokalen Sozialkonflikten führen. Ein solches Vorgehen dürfte auch für das Unternehmen selbst nicht von Vorteil sein. Ein gewisses Indiz für das Interesse eines Unternehmens an seiner lokalen Umgebung sind Aktivitäten im sozialen Bereich (*Corporate Social Responsibility*, CSR). Im Fall von Amazon beschränkten sich diese bisher auf Bücherspenden für örtliche Bibliotheken und die finanzielle Unterstützung eines lokalen Halbmarathons. An dieser Stelle drängt sich eine weitere Frage auf: Sind diese im Vergleich zum Engagement anderer internationaler Investor_innen in Polen geringfügigen Aktivitäten genug? Ein gewisser „mildernder Umstand" ist, dass Amazon am Anfang seiner Tätigkeit in Polen steht und vielleicht noch keine Gelegenheit hatte, umfangreichere CSR-Aktivitäten zu entwickeln. Es scheint, dass der Kern unternehmerischer Sozialverantwortung darin bestehen sollte, Arbeitsplätze guter Qualität zu schaffen und zur sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Entwicklung der Unternehmensumgebung beizutragen. Das leistet Amazon heute nur in unwesentlichem Umfang. Die bisherigen CSR-Aktivitäten des Unternehmens haben eher oberflächlichen Charakter und wirken mehr wie PR-Aktionen.

Die Makroebene

Die durchgeführte Analyse erlaubt die Schlussfolgerung, dass das Geschäftsmodell von Amazon und das gegenwärtige polnische Wirtschaftsmodell in Gestalt einer abhängigen Marktwirtschaft geradezu ideal zueinander passen. Das erzeugt eine – spezifisch verstandene – *win-win*-Situation mit Vorteilen für alle Beteiligten. Amazon profitiert von den im Vergleich zu den Logistikzentren in Westeuropa niedrigeren polnischen Arbeitskosten und hat Zugriff auf vergleichsweise gut qualifizierte Arbeitskräfte. Gleichzeitig sind die Strukturen des sozialen Dialogs weniger gut organisiert als in den westlichen Ländern, daher ist die Gefahr von Streiks, zumal zur Zeit des höchsten Umsatzes des Unternehmens, geringer. Die öffentlichen Institutionen aller Ebenen sind zu weitgehenden Zugeständnissen auf der Verfahrensebene bereit. Dem Unternehmen kommt auch die Rechtslage entgegen, die Arbeitgebern in Gestalt des Arbeitnehmerleasings (Leiharbeit) ein Instrument zur einfachen Anpassung der Beschäftigtenzahlen an die Hand gibt und das eine flexible Gestaltung der Arbeitszeiten erlaubt, was im Falle der von Amazon angewandten Viertagewoche eine Reduzierung der Kosten für den An- und Abtransports der Beschäftigten um 20 % bedeutet. Dazu ist anzumerken, dass die seit 2013 geltenden flexiblen Arbeitszeitbestimmungen ursprünglich als Teil des ersten Antikrisengesetzes gedacht waren, das in den Jahren 2009-2011 in Kraft war und die Folgen des damaligen wirtschaftlichen Abschwungs mildern sollte. Die Novellierung des Arbeitsrechts etablierte diese Regelung als zeitlich unbegrenzte allgemeine Option. Bedingung für die Einführung verlängerter Arbeitszeiten war die Abstimmung mit den im Betrieb vertretenen Gewerkschaf-

ten; wenn es keine gab, sollte sich das Unternehmen mit den Vertreter_innen der Beschäftigten verständigen. Amazon nutzte diese Möglichkeit von Anfang an als Basiselement der Arbeitszeitdisposition. Die Flexibilisierung der Arbeitszeit, die vom Gesetzgeber ursprünglich als Ausnahmeregel gedacht war, wurde somit zur Standardlösung.

Der Vorteil für die polnische Volkswirtschaft hingegen besteht in Tausenden neuer Arbeitsplätze, einer Reduzierung der Arbeitslosigkeit, Steuereinnahmen und einer Imagesteigerung aufseiten der Vertreter_innen öffentlicher Institutionen als Macher_innen, die die wirtschaftliche Entwicklung des Landes bzw. einer Region voranbringen. Die Beschäftigten können als Plus Arbeitsplätze verzeichnen, die immerhin besser bezahlt sind als vergleichbare Stellen in polnischen Unternehmen; insofern ist auch die Motivation zur Arbeitsemigration gesunken.

Allerdings sind die Vorteile für die polnische Volkswirtschaft und die polnischen Beschäftigten nur vermeintliche. Denn weitere Investitionen in der Art des Geschäftsmodells der Firma Amazon verfestigen den dependenten Charakter der polnischen Volkswirtschaft und drohen sie langfristig in der „Falle des mittleren Einkommens“ gefangen zu halten. Denn mit ihnen verstärkt sich die Abhängigkeit von ausländischen Direktinvestitionen, was dazu führt, dass der Zustand der Volkswirtschaft stark von nicht steuerbaren externen Faktoren beeinflusst wird: Entscheidungen des Investors, Konjunkturzyklen usw. Eines der anschaulichsten Beispiele der letzten Jahre für die Auswirkungen dieser Abhängigkeit war die Verlagerung einer Produktionslinie aus dem Fiat-Werk in Tychy ins italienische Stammwerk; die Folge waren ein Rückgang der Steuereinnahmen, Massenentlassungen und die Notwendigkeit der Erstellung eines Rettungsplans durch die örtlichen Behörden (unter Beteiligung des Wirtschaftsministeriums). Solange allerdings das polnische Kapital nicht hinreichend stark ist, wird es schwierig sein, den Anteil ausländischer Direktinvestitionen zu vermindern.

Darüber hinaus entwickeln sich auf dieser Grundlage Sektoren, die Menschen aus dem Niedriglohnsektor beschäftigen, wodurch nur ein geringer Mehrwert geschaffen wird und der Zuwachs an Umsatz und Gewinn nie in der Lage sein wird, ein bestimmtes Niveau zu überschreiten. Dies gilt selbst dann, wenn die Arbeit extrem effizient und mit maximaler IT-Unterstützung organisiert wird. Das vorhandene Arbeitskräftepotential und die ansonsten zur Nutzung bereitstehenden Ressourcen (Fläche, Energie usw.) werden auf Dauer im Vergleich zu den entwickelten Marktwirtschaften relativ niedrige Einkünfte generieren. Gleichzeitig bedeutet dies, dass die eingesetzten Ressourcen nicht für andere, effizientere Ziele genutzt werden können. Niedrige Löhne bedeuten niedrige Steuereinnahmen und ein bescheidenes Vermögensniveau der polnischen Haushalte, was auch auf die Finanzierungsmöglichkeiten öffentlicher Dienstleistungen durchschlägt. Die Beschränkungen der Kaufkraft der im europäischen Rahmen relativ zahlreichen polnischen Bevölkerung be-

grenzen den Markt für Produkte und Dienstleistungen mit hohem Mehrwert. Vor diesem Hintergrund sollten die öffentlichen Institutionen Polens sich vor allem um Auslandsinvestitionen bemühen, die eine hohe Produktivität erzeugen und sich langfristig in der polnischen Volkswirtschaft ansiedeln wollen. Das gilt auch, wenn diese Investitionen die Abnehmer_innen für ihre Produkte zunächst außerhalb Polens finden sollten. Aus dieser Perspektive haben die Investitionen von Amazon das Problem der Abhängigkeit der polnischen Volkswirtschaft eben nicht gelöst, zumal sie in einer Region mit ohnehin schon niedriger Arbeitslosigkeit angesiedelt wurden. In dieser Situation verstärkt sie die Abhängigkeitseffekte sogar. Eine gewisse Hoffnung kann man auf die Niederlassungen desselben Unternehmens in Gdańsk und Warschau setzen, in denen hochqualifizierte Spezialist_innen beschäftigt werden, darunter Erfinder_innen. Der Umfang dieser F&E-Niederlassungen ist jedoch bedeutend kleiner als die Investition in die Logistikzentren. Zu beachten ist auch die Vergütungsstruktur in Polen; die Löhne sind generell niedrig und weit von Nachhaltigkeit im Sinne gesellschaftlicher Entwicklungschancen entfernt. Selbst wenn das Lohnniveau bei Amazon über dem des allgemeinen polnischen Arbeitsmarktes liegt, erlauben die dort erzielten Einkommen den Familien der Beschäftigten nicht, ihre Bedürfnisse zu erfüllen; dies bestätigt erneut die Schlussfolgerung über den dependenten Charakter der polnischen Volkswirtschaft.

Und schließlich nutzt – wie bereits dargestellt – Amazon die unterentwickelten Strukturen des sozialen Dialogs und die weniger restriktiven rechtlichen Regulierungen in Polen aus. Der Organisationsgrad der Gewerkschaften, der über ihre Stärke mitentscheidet, ist in Polen niedriger als in den westlichen Ländern, in denen Amazon bereits Logistikzentren betreibt (z. B. Deutschland, Frankreich, Großbritannien oder Spanien). Im Zusammenhang damit ist der Druck, den die Beschäftigten für höhere Löhne ausüben können, entschieden geringer. Das passt ideal zu der von Amazon präferierten individuellen Form des Arbeitsverhältnisses mit seinen Beschäftigten und schließt die faktisch stark hierarchisierte und kontrollbasierte Struktur des Managements, die das Unternehmen überall implementiert, keineswegs aus. In der Konsequenz festigt dies den pluralistischen Charakter der industriellen Beziehungen in Polen ebenso wie – als Folge der geringen Verhandlungsmacht der Beschäftigten – das niedrige Lohnniveau. All dies drängt Polen in die „Falle des mittleren Einkommens“.

Es sind vor allem das volkswirtschaftliche und gesetzgeberische Umfeld sowie die Strukturen des sozialen Dialogs in Polen, die bewirken, dass das spezifische, auf maximaler und teils bis ins Extreme getriebener Steigerung der Arbeitseffizienz beruhende Geschäftsmodell von Amazon in Polen realisiert werden kann. Die Arbeitsverhältnisse können vom Arbeitgeber sehr frei gestaltet werden, was die Firma ausnutzt. Dabei profitiert sie vom geringen Organisationsgrad der Beschäftigten und deren Akzeptanz der Arbeitsbedingun-

gen, solange der Lohn auch nur geringfügig über dem polnischen Marktniveau liegt. Das ist teilweise natürlich eine Folge der schlechten Konditionen, die polnische Unternehmen in diesem Segment den Arbeitnehmer_innen offerieren. Die Strategie von Amazon, leicht über Marktniveau liegende Konditionen anzubieten, genügt offensichtlich, um die Beschäftigten zufriedenzustellen. Der Mangel an befriedigenden Alternativen (außer Arbeitslosigkeit, Schwarz- oder Gelegenheitsarbeit bzw. Emigration) prägt die Haltung der Beschäftigten, die sich auf die ihnen angebotenen Bedingungen einlassen müssen. Sie sind in dieser Situation wenig geneigt, ihre Rechte zu verteidigen, Widerstand zu leisten oder sich wirksam in Gewerkschaften zusammenzuschließen. Diese Bedingungen „zähmen" die Beschäftigten und führen dazu, dass „weiche" Formen der Erzwingung höherer Effizienz durch den Arbeitgeber stillschweigend hingenommen werden. Dies wiederum führt dazu, dass die Verhandlungsposition der Beschäftigten weiterhin relativ schwach bleibt, zumal die öffentlichen Institutionen sie nicht unterstützen und die dominierende Strömung der öffentlichen Debatte ihnen ohnehin „Anspruchsdenken" vorwirft, sobald sie Forderungen stellen. Unter solchen Bedingungen ist es ungleich schwieriger, den „Aushandlungsprozess" zwischen Kapital und Arbeit in einer dem Maßstab der Investition und des Geschäftsvolumens angemessenen, das heißt übernationalen Form zu führen. Die Arbeitnehmer_innen sollten also ihre Aktivitäten auf der Ebene des gesamten multinationalen Unternehmens koordinieren und sie nicht nur an die lokalen Bedingungen anpassen, sondern auch an die globale Perspektive des Unternehmens. In gewissem Maße geschieht das auch.

Die Kostenvorteile für ein globales Unternehmen liegen unter diesen Rahmenbedingungen auf der Hand. Fehlende sektorale Regulierungen – etwa in Form von Branchentarifverträgen – und die flexible Form der Arbeitszeitgestaltung werden von den in Polen investierenden transnationalen Unternehmen mit großer Freude ausgenutzt. Sie sind auch gern bereit, ihre Geschäftsmodelle nach dem Grundsatz der Angleichung nach unten an die in Polen herrschenden Bedingungen anzupassen. Eine Fortentwicklung der Volkswirtschaft durch Konvergenz mit entwickelteren Wirtschaften findet somit innerhalb von Unternehmen wie Amazon kaum statt – nur soweit es für den Geschäftsbetrieb erforderlich ist und solange es zu einer Optimierung der Kosten führt. Die spezifische Form der Anpassung globaler Unternehmen an den lokalen polnischen Kontext stärkt nicht zuletzt kulturelle Tiefendimensionen der polnischen Gesellschaft, die sich in der auf starker Hierarchisierung, autokratischem Führungsstil und mangelnder Achtung vor der Würde der Arbeit und der Beschäftigten beruhenden „Gesindekultur" manifestieren. Es zeigt sich, dass dieser spezifisch polnische Managementstil hervorragend mit dem Geschäftsmodell von Amazon harmoniert.

Man sollte freilich nicht erwarten, dass private Unternehmen andere als private Ziele verfolgen. Sie sind weder Erzieher noch Weiterbildungsträger,

sondern machen Geschäfte. Dies führt zu der Folgerung, dass die öffentlichen Institutionen gegenüber solchen Investoren eine selbstbewusstere Haltung einnehmen und stärker auf der Berücksichtigung der Erfordernisse einer weiter gefassten Wirtschaftspolitik oder regionalen Entwicklung bestehen sollten. Firmen wie Amazon sollten in puncto Regulierungen (z. B. steuerlichen) wie jedes andere Unternehmen behandelt werden, was nicht immer der Fall ist. Den wichtigsten Maßstab für das Handeln öffentlicher Institutionen sollte das Gemeinwohl bilden; dessen Grundvoraussetzung ist zweifellos eine nachhaltige soziale, wirtschaftliche und ökologische Entwicklung. Dazu gehört auch das Beharren auf guten Arbeitsbedingungen und Löhnen, die den Beschäftigten die Erfüllung privater Bedürfnisse gestatten und ein nachhaltiges Privatleben ermöglichen.

Das in dieser Studie beschriebene Geschäftsmodell ist in Polen recht verbreitet. Es hat nicht nur wirtschaftliche Konsequenzen – auf der Ebene des Einzelunternehmens –, sondern auch soziale und langfristig vielleicht sogar politische. Der instrumentelle Umgang mit der Arbeitskraft, ein oberflächlich bleibender sozialer Dialog, fehlende Konzessionsbereitschaft bei Verhandlungen über Arbeitsbedingungen und die dominierende Ausrichtung auf kurz- und mittelfristigen Gewinn werden über kurz oder lang zur Erosion des gesellschaftlichen Vertrauens und zur Entstehung sozialer Frustration führen. Entsprechende Geschäftsmodelle behindern auf vielen Ebenen den Aufbau von Sozialkapital. Lokal entwickelten sich anstelle von Vertrauen und Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber Misstrauen und eine konfrontative Grundhaltung. Das zeigt sich anschaulich am Beispiel von Amazon, das sich zwar das Image eines innovativen, weltweit erfolgreichen Unternehmens gibt, das aber bei den Beschäftigten der Logistikzentren den Eindruck erweckt, dieser Erfolg werde auf ihre Kosten errungen. Derartige Rahmenbedingungen tragen auch nicht dazu bei, dass Beschäftigte und Bevölkerung ein positives Verhältnis zu den Institutionen der kommunalen Selbstverwaltung entwickeln, die nur solange aktiv aufgetreten sind, bis die Investition unter Dach und Fach war, sich aber für die Gestaltung der Arbeitsbedingungen nicht zuständig fühlen. Ähnlich verhält es sich mit den zentralen Regierungsbehörden. Investitionen wie die Ansiedlung der Amazon-Logistikzentren boten den Beamt_innen (und Politiker_innen) eine willkommene Gelegenheit, sich als effiziente Förder_innen der wirtschaftlichen Entwicklung zu präsentieren. Wenn dabei jedoch wie bei Amazon nur Arbeitsplätze entstehen, die nicht zu einer nachhaltigen sozialen Entwicklung beitragen, dann fällt es schwer, das Grundvertrauen zu den von ihnen vertretenen Institutionen zu bewahren.

Zudem übertragen sich die in den Großunternehmen eingeübten Denk- und Verhaltensmuster auf die Gestaltung der sozialen Beziehungen in anderen Bereichen. Konkret handelt es sich um ein individuelles Verständnis von Erfolg, die Einstellung auf Wettbewerbsfähigkeit und die Wahrnehmung von Arbeitskolleg_innen und anderen Mitgliedern der lokalen Gemeinschaft

als Konkurrent_innen. Entsprechend orientiert sich das Selbstwertgefühl an der eigenen beruflichen Position (Minderwertigkeitsgefühl, wenn man auf einer niedrigen Hierarchiestufe tätig ist, und Arroganz gegenüber niedriger positionierten Kolleg_innen, Nachbar_innen oder Schulkamerad_innen). Gesellschaften, in denen die Sozialbeziehungen einem solchen Muster folgen, werden es schwer haben, gemeinwohlorientiertes Denken am Arbeitsplatz oder am Wohnort hervorzubringen. Auch die Loyalität der Beschäftigten gegenüber dem mächtigen Apparat eines transnationalen, auf die Maximierung von Effizienz und Gewinn ausgerichteten Unternehmens wird unter solchen Umständen gering sein.

Auf der politischen Ebene kann die Anwendung derartiger Praktiken auf breiter Front dazu führen, dass die Beschäftigten und ihre Familien enttäuscht und verbittert werden und sich auch von den zur Wahrung des Gemeinwohls berufenen öffentlichen Institutionen entfremden. Gruppen, die das Gefühl haben, von transnationalen Unternehmen ausgebeutet und ausgenutzt zu werden, werden mit hoher Wahrscheinlichkeit ihre Haltung gegenüber den Arbeitgebern, den Institutionen und deren Repräsentant_innen radikalisieren (insbesondere solchen, die in politischen Wahlen bestimmt werden). Allgemeiner geht es hier um die Entfremdung vom wirtschaftlichen und politischen System insgesamt. Möglicherweise bilden sich in Zukunft extreme Organisationen und Gruppen, die auf wachsende Unterstützung hoffen können, sofern sich an der gegenwärtigen Situation nichts ändert. Mit großer Wahrscheinlichkeit werden wir eine Zunahme nationalistischer, antiwestlicher und auch antikapitalistischer Stimmungen beobachten – letztere leider in ihren radikalsten Formen. In Ansätzen beobachten wir diese Prozesse schon heute.

Abraham J., Koelemeijer K., *The Rise of the Global Market Places. How to Compete and Prosper In the world of Amazon, Alibaba and other platforms*. Ecommerce Foundation, Nyenrode University, Amsterdam 2015. https://www.ecommercepolska.pl/files/9414/3504/3614/How_to_survive_the_global_market_places_v150610.pdf.

Czarzasty J. (Hrsg), *Rokowania zbiorowe w cieniu globalizacji. Rola i miejsce związków zawodowych w korporacjach ponadnarodowych*, (Tarifverhandlungen im Schatten der Globalisierung. Rolle und Position der Gewerkschaften in internationalen Unternehmen), Scholar, Warschau 2015.

GUS (Polnische Oberste Statistikbehörde), Zatrudnienie i wynagrodzenia w gospodarce narodowej w I półroczu 2015 roku, (Beschäftigung und Vergütungen in der Volkswirtschaft im 1. Halbjahr 2015), Warszawa 2015.

Rossman J., *The Amazon Way. 14 Leadership Principles Behind the World's Most Disruptive Company*, S.C. CreateSpace Independent Publishing Platform, North Charleston 2014.

Silver B.J., *Forces of Labor. Workers' movements and globalization since 1870*, Cambridge University Press, New York u. a. 2003.

Stone B., *The everything store. Jeff Bezos and the age of Amazon*, Corgi Books, London 2013.

Presse- und Onlinequellen

Cisoń G., *Niepokój w Amazonie (Unruhe bei Amazon)*, Solidarność.wroc.pl 2015, http://solidarnosc.wroc.pl/oswiadczenie-ws-biezacej-sytuacji-w-amazonie/.

Del Rey J., *Worker Killed at One of Amazon's New Jersey Warehouses* (Update), All things D. 2013, http://allthingsd.com/20131217/worker-killed-at-one-of-amazons-new-jersey-warehouses/.

Dobroń K., *Amazon musi się szykować na kolejny ośrodek buntu? (Muss Amazon mit einem neuen Unruheherd rechnen?)*, Głos Wielkopolski, Strefabiznesu.pl, 2015, http://www.strefabiznesu.gloswielkopolski.pl/artykul/amazon-musi-szykowac-sie-na-kolejny-osrodek-buntu.

Fijałkowski P., *Amazon: podwyżki w polskich magazynach giganta (Amazon: Lohnerhöhungen in den polnischen Lagern des Giganten)*, Wyborcza.pl/poznan 2015, http://poznan.wyborcza.pl/poznan/1,36037,18402824,amazon-podwyzki-w-polskich-magazynach-giganta.html#TRrelSST.

Fijałkowski P., *Amazon: związkowcy weszli w spór zbiorowy (Amazon: Gewerkschaften eröffnen Tarifstreit)*, Wyborcza.pl/poznan 2015, http://poznan.

wyborcza.pl/poznan/1,36001,18312790,Amazon__zwiazkowcy_weszli_w_spor_zbiorowy.html#TRrelSST.

Fijałkowski P., *Bunt pracowników w polskich magazynach Amazona (Aufstand der Arbeiter in den polnischen Lagern von Amazon)*, Wyborcza.biz 2015, http://m.wyborcza.biz/biznes/1,106501,18286529.html?i=0.

Grierson J., *Amazon 'regime' making British staff physically and mentally ill, unions say*, The Guardian 2015, http://www.theguardian.com/technology/2015/aug/18/amazon-regime-making-british-staff-physically-and-mentally-ill-says-union.

Head S., Worse than Wal-Mart: Amazon's sick brutality and secret history of ruthlessly intimidating workers, Salon 2014, http://www.salon.com/2014/02/23/worse_than_wal_mart_amazons_sick_brutality_and_secret_history_of_ruthlessly_intimidating_workers/.

Handel Sekretariat Solidarność (Hrsg.), UNI Global solidaryzuje się z pracownikami Amazon (UNI Global solidarisch mit den Amazon-Beschäftigten), 2015, http://www.solidarnosc.org.pl/sbhiu/?p=200.

Jakubczak J., *Protest pod Amazonem. Kierownicy wyszli do ludzi z kawą*, (Protest vor Amazon. Chefs kamen mit Kaffee zu den Beschäftigten heraus) Gazeta Wrocławska.pl 2015, http://www.gazetawroclawska.pl/artykul/9132531,protest-pod-amazonem-kierownicy-wyszli-do-ludzi-z-kawa-zdjecia,id,t.html.

Jamieson D., *The Life and Death of an Amazon Warehouse Temp. What the Future of Low-wage WorkReally Looks Like*, The Huffington Post Highlane 2015, http://highline.huffingtonpost.com/articles/en/life-and-death-amazon-temp/.

Kaczmarczyk M., *Amazon wchodzi do Polski. Tylko na kilka lat? Też dobrze (Amazon kommt nach Polen. Nur für ein paar Jahre? Auch gut)*, Wyborcza.pl 2013., http://wyborcza.biz/biznes/1,100897,14696318,Amazon_wchodzi_do_Polski__Tylko_na_kilka_lat__Tez.html?disableRedirects=true#ixzz3l9bSxclE.

Kantor J., Streitfeld D., *Inside Amazon: Wrestling Big Ideas in a Bruising Workplace*, The New York Times 2015, http://www.nytimes.com/2015/08/16/technology/inside-amazon-wrestling-big-ideas-in-a-bruising-workplace.html.

Kopytoff V., *How Amazon Crushed The Union Movement*, Time Business 2014, http://time.com/956/how-amazon-crushed-the-union-movement/.

La Monica P., *Amazon is now worth way more than Walmart*, CNN Money US 2015, http://money.cnn.com/2015/07/24/investing/amazon-worth-more-than-walmart.

Lasek M., *Bunt w polskim Amazonie. Amerykański sen za 8,5 zł za godzinę (Aufstand bei Amazon in Polen. Der „amerikanische Traum" für 8,50 PLN)*, Wyborcza.pl 2015, http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,18305728,Bunt_w_polskim_Amazonie__Amerykanski_sen_za_8_5_zl.html#ixzz3l91RKefp.

O.A., Just how big Amazon is?, UNI Global Union 2015, http://www.uniglobalunion.org/news/just-how-big-amazon.

Ogólnopolski Związek Zawodowy Inicjatywa Pracownicza (OZZIP) (Hrsg.), *Amazon: Razem ponad granicami, (Amazon: Gemeinsam über Grenzen hinweg)*, Ogólnopolski Związek Zawodowy Inicjatywa Pracownicza (Gewerkschaft „Arbeiterinitiative") 2015, http://ozzip.pl/teksty/informacje/wielkopolskie/item/1970-amazon-razem-ponad-granicami.

Orliński W., *Amazońskie piekło, czyli zasada „oceń i wywal" (Die „amazonische Hölle" oder Vom Grundsatz des „Bewerte und feure"*), Wyborcza.pl 2014, http://wyborcza.pl/duzyformat/1,147367,18628284,amazonskie-pieklo-czyli-zasada-ocen-i-wywal-orlinski.html?utm_source=facebook.com&utm_medium=SM&utm_campaign=FB_Duzy_Format.

OZZIP, Komisja zakładowa w Amazonie (Betriebsgruppe bei Amazon), in: Biuletyn Związkowy Inicjatywa Pracownicza (Gewerkschaftsbulletin der „Arbeiterinitiative"), nr 42, OZZIP 2015.

OZZIP, *Wybuch konfliktu w Amazonie (Ausbruch des Konflikts bei Amazon)*, Ogólnopolski Związek Zawodowy Inicjatywa Pracownicza 2015, http://www.ozzip.pl/teksty/informacje/pilne-akcje/item/1950-wybuch-konfliktu-spor-zbiorowy-i-represje-w-amazonie.

OZZIP, *Pikieta przed Amazonem (Mahnwache vor Amazon)*, Ogólnopolski Związek Zawodowy Inicjatywa Pracownicza 2015, http://www.ozzip.pl/teksty/informacje/ogolnopolskie/item/2019-pikieta-przed-amazonem.

OZZIP, *Prawdziwe oblicze Solidarności (Das wahre Gesicht der Solidarność)*, Ogólnopolski Związek Zawodowy Inicjatywa Pracownicza 2015.

Pracownik Auchan Lublin, *'To już nie jest obóz pracy, lecz obóz zagłady'. List od pracownika Auchan Lublin (Auchan-Mitarbeiter in Lublin: ´Das ist kein Arbeitslager mehr, sondern ein Vernichtungslager´. Brief eines Mitarbeiters von Auchan Lublin)*, Dziennikwschodni.pl 2015, http://www.dziennikwschodni.pl/lublin/n,1000162278,to-juz-nie-jest-oboz-pracy-lecz-oboz-zaglady-list-od-pracownika-auchan-lublin.html.

Prus K., *Pracownik Reala w Lublinie: 'To nie zakład, to obóz pracy' (Real-Mitarbeiter in Lublin: ´Das ist kein Betrieb, das ist ein Arbeitslager´)*, Dziennikwschodni.pl. 2015, http://www.dziennikwschodni.pl/lublin/n,1000162225,pracownik-reala-w-lublinie-to-nie-zaklad-to-oboz-pracy.html.

Rankin J., *Third-party sellers and Amazon – a double-edged sword in e-commerce*, The Guardian Technology Sector 2015, http://www.theguardian.com/technology/2015/jun/23/amazon-marketplace-third-party-seller-faustian-pact.

Ratajczak J., *Solidarność w Amazonie (Solidarność bei Amazon)*, Wrocław.pl 2014, http://www.wroclaw.pl/solidarnosc-w-amazonie.

Scrapehero, *Chart: count of products in Amazon US for major categories*, Learn Scrapehero 2015, https://learn.scrapehero.com/chart-count-of-products-in-amazon-us-for-major-categories.
Soldiarnosc (Hrsg.), *Oświadczenie komisji zakładowej w sprawie spotkania z polskimi władzami Amazona (Erklärung der Betriebsgruppe zum Treffen mit der Geschäftsleitung von Amazon in Polen)*, Solidarnosc.wroc.pl 2015, http://solidarnosc.wroc.pl/oswiadczenie-komisji-zakladowej-ws-spotkania-z-polskimi-wladzami-amazona/.
Soper S., Inside *Amazon's Warehouse*, The Morning Call 2015, http://www.mcall.com/news/local/amazon/mc-allentown-amazon-complaints-20110917-story.html#page=7.
Sorvino C., *Amazon CEO Jeff Bezos Becomes World's Fourth Richest Person With $6 Billion Gain*, Forbes Lists US 2016, http://www.forbes.com/sites/chloesorvino/2016/04/28/amazon-ceo-jeff-bezos-becomes-worlds-fourth-richest-person-with-6-billion-gain/#462104f1a4ab.
Streitfeld D., *A New Book Portrays Amazon as a Bully*, The New York Times 2013, http://bits.blogs.nytimes.com/2013/10/22/a-new-book-portrays-amazon-as-bully/?_r=2.
UNI Global Union, *Just how big Amazon is?*, UNI Global Union 2015, http://www.uniglobalunion.org/news/just-how-big-amazon.
Vinton K., *Jeff Bezos Just Gained $7 Billion In An Hour To Become World's Fifth Richest*, Forbes Tech US 2015, http://www.forbes.com/sites/katevinton/2015/07/23/jeff-bezos-just-gained-7-billion-in-an-hour-to-become-worlds-fifth-richest/#3ef499bc7065.
Włodarska A., *Zostało ci pięć sekund. Jak się pracuje w magazynach Amazona (Du hast noch fünf Sekunden.Wie es sich bei Amazon arbeitet)*, Wyborcza.pl, Magazyn Świąteczny, http://wyborcza.pl/magazyn/1,140736,16632111,Zostalo_ci_piec_sekund__Jak_sie_pracuje_w_magazynach.html.
Wójcik, M., *Przez 10 godzin nie zobaczą słońca. Jak pracuje się ludziom w Amazonie (Zehn Stunden Lang keine Sonne sehen. Wie arbeiten die Menschen bei Amazon?)*, Wysokieobcasy.pl 2015, http://www.wysokieobcasy.pl/wysokieobcasy/1,138929,19348665,przez-10-godzin-nie-zobacza-slonca-jak-pracuje-sie-ludziom.html?utm_source=facebook.com&utm_medium=SM&utm_campaign=FB_wysokieobcasy&disableRedirects=true.

Protokolle von Kontrollen der Staatlichen Arbeitsinspektion (PIP)

Protokoll der Kontrolle AZ 12103-5301-K050-Pt/14, Bezirksarbeitsinspektion in Poznań, Daten der Kontrolle: 18., 19., 25., 26.11.2014.
Protokoll der Kontrolle AZ 12284-5317-K071-Pt/14, Bezirksarbeitsinspektion in Poznań, Daten der Kontrolle: 8., 11., 15., 18., 23., 30.12.2014.
Protokoll der Kontrolle AZ 12333-5301-K001-Pt/15, Bezirksarbeitsinspektion in Poznań, Daten der Kontrolle: 12, 16, 19, 20, 23.1.2015.

Protokoll der Kontrolle AZ 12333-5301-K009-Pt/15, Bezirksarbeitsinspektion in Poznań, Daten der Kontrolle: 9., 13., 20., 27.2.2015.
Protokoll der Kontrolle AZ 12333-5301-K021-Pt/15, Bezirksarbeitsinspektion in Poznań, Daten der Kontrolle: 17., 20., 24.3.2015.
Protokoll der Kontrolle AZ 12333-5301-K089-Pt/15, Bezirksarbeitsinspektion in Poznań, Daten der Kontrolle: 3., 6., 16., 19.11.2015.
Protokoll der Kontrolle AZ 12333-5301-K021-Pt/15, Bezirksarbeitsinspektion in Poznań, Daten der Kontrolle: 17., 20., 24.3.2015.
Protokoll der Kontrolle AZ 16235-5301-K001-Pt/15, Bezirksarbeitsinspektion in Wrocław, Daten der Kontrolle: 4., 12.12.2014; 13., 14., 16.1.2015; 6., 24.2.2015; 26.3.2015.
Protokoll der Kontrolle AZ 16245-53100-K065-Pt/15, Bezirksarbeitsinspektion in Wrocław, Daten der Kontrolle: 14., 23., 31.10.2014.
Protokoll der Kontrolle AZ 16126-5301-K018-Pt/15, Bezirksarbeitsinspektion in Wrocław, Daten der Kontrolle: 28.5.2015; 2., 3.6.2015.
Protokoll der Kontrolle AZ 16126-5301-K020-Pt/15, Bezirksarbeitsinspektion in Wrocław, Daten der Kontrolle: 10., 17., 23.6.2015.
Protokoll der Kontrolle AZ 16126-5301-K022-Pt/15, Bezirksarbeitsinspektion in Wrocław, Daten der Kontrolle: 26.6. 2015, 1.7.2015.
Protokoll der Kontrolle AZ 16126-5301-K028-Pt/15, Bezirksarbeitsinspektion in Wrocław, Daten der Kontrolle: 17., 23.7.2015.
Protokoll der Kontrolle AZ 16126-5301-K042-Pt/15, Bezirksarbeitsinspektion in Wrocław, Daten der Kontrolle: 7., 13., 16., 20.10.2015.
Protokoll der Kontrolle AZ 16126-5301-K032-Pt/15, Bezirksarbeitsinspektion in Wrocław, Daten der Kontrolle: 25., 26.8.2015; 1., 3.9.2015.

Gesetzestexte

Arbeitsgesetzbuch vom 26. Juni 1974 (Gesetzblatt der Republik Polen 1974, Nr. 24 Pos. 141).
Gesetz über die Beschäftigung von Zeitarbeitskräften vom 9. Juli 2003 (Gesetzblatt der Republik Polen 2003 Nr. 166 Pos. 1608).

Elektronische Datenquellen

https://www.amazon.jobs/de/principles – Internetseite von Amazon.
http://www.amcham.pl – Internetseite der Amerikanischen Handelskammer in Polen.
http://www.bdl.stat.gov.pl – Internetseite des Statistischen Hauptamtes der Republik Polen, die regional aufgeschlüsselte statistische Daten bereitstellt.

http://www.fortune.com/worlds-most-admired-companies – Internetseite mit einer Liste der am meisten bewunderten Firmen der Welt (World's Most Admired Companies), Fortune US 2015.
http://www.paiz.gov.pl – Internetseite der Polnischen Agentur für Auslandsinformation und Auslandsinvestitionen (enthält u. a. eine Liste der wichtigsten ausländischen Investoren in Polen).
http://www.pup.poznan.pl – Internetseite des Kreisarbeitsamts Poznań mit statistischen Angaben zum lokalen Arbeitsmarkt.
www.stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/ – Unterseite des Portals des Statistischen Hauptamts mit statistischen Angaben zum polnischen Arbeitsmarkt.
http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/liczba-bezrobotnych-zarejestrowanych-oraz-stopa-bezrobocia-wedlug-wojewodztw-podregionow-i-powiatow-stan-w-koncu-listopada-2015-r-,2,39.html. – Daten des GUS zum polnischen Arbeitsmarkt 2015.
www.wroclaw.praca.gov.pl – Seite des Kreisarbeitsamts Wrocław mit statistischen Angaben zum lokalen Arbeitsmarkt.

Dominik Owczarek – Absolvent der Universität Warschau, Stipendiat der Jagiellonen-Universität Krakau und der Freien Universität Berlin. Leiter des Programms „Gesellschaft und Demokratie“ im Institut für Öffentliche Angelegenheiten (ISP). Er koordiniert die Arbeit des Polnischen Zentrums zur Beobachtung der industriellen Beziehungen und der Arbeitsbedingungen, das mit Eurofound zusammenarbeitet. Mitglied der International Association for People-Environment Studies (IAPS) und des „Revitalisierungsforums“ sowie als Vertreter des ISP Angehöriger des Netzwerks der gewerkschaftlich orientierten Forschungsinstitute (Trade Union related Research Institutes, TURI). Forschungsschwerpunkte: Sozialpolitik, sozialer und bürgerschaftlicher Dialog, Stadtforschung.

Agata Chełstowska – Kulturanthropologin, Absolventin der Universität Warschau. Während des Studiums Stipendiatin der Kościuszko Foundation (Forschungsaufenthalt an der New School for Social Research in New York). Zeitweise Dozentin an der Universität Kopenhagen. Im ISP beschäftigt sie sich mit dem Einfluss von Politik und Wirtschaft auf die Gleichberechtigung der Geschlechter. Forschungsschwerpunkte: Anthropologie der postsozialistischen Länder, Genderanthropologie. Derzeit schreibt sie an einer wissenschaftlichen Arbeit über die gewerkschaftliche Aktivität von Frauen in Super- und Großmärkten.