

Organizing: Die Mobilisierung der Basis bei den Gewerkschaften

Samuel Greef

1. Einleitung

„Erstmals seit zwanzig Jahren Plus bei Mitgliederzahl“, vermeldete die IG Metall im Januar 2012 und sprach von einer „Trendwende“ (IG Metall 2012). Eine Erfolgsmeldung die jedoch keinesfalls stellvertretend für alle Gewerkschaften im Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) steht. Gleichwohl hat sich der Mitgliederschwund auch bei IG BAU und ver.di, die zuvor die stärksten Rückgänge zu verzeichnen hatten, zuletzt deutlich abgeschwächt. Korrespondierend zu dieser Entwicklung, wird die gewerkschaftliche Niedergangsdebatte, die in den letzten Jahrzehnten geführt wurde (bspw. Ebbinghaus/ Tiemann 1984; Ebbinghaus 2002), durch eine Diskussion um Revitalisierungsstrategien und gewerkschaftlicher Erneuerung abgelöst. Die deutschen Gewerkschaften scheinen sich sukzessive von ihrem Image als träge, wenn nicht gar erstarnte „Dinosaurier“ aus einer vergangenen Epoche gewerkschaftlicher Stärke, zu befreien. Einer Epoche, in der sich die DGB-Gewerkschaften zu lange auf ihre institutionell garantierte Machtposition einer korporatistischen Einbindung verlassen haben. Auf Grund ihrer befestigten Stellung im politischen System vernachlässigten sie es, die bereits frühzeitig nach der Gründung auftretenden Integrationsdefizite¹ auf Seiten ihrer Mitgliedschaft, angemessen zu bearbeiten. Zusätzlich stagnierte die Mitgliederentwicklung in den 1980er Jahren und ist seit der deutschen Wiedervereinigung durch kontinuierliche Mitgliederverluste gekennzeichnet. Nichts desto trotz konnten sich die Gewerkschaften lange Zeit weiterhin als einflussstarke Akteure behaupten. Insbesondere verdankten sie ihre Einflussmöglichkeiten ihrer herausgehobenen Stellung im korporatistischen System des Rheinischen Kapitalismus, welche sie „gegen die politischen Folgen des Mitgliederschwundes immunisiert[e]“ (Pernicka/ Stern 2011: 336). Hinzu kam, dass die Integrations-

1 Etwa gegenüber christlichen und kommunistischen Anschauungen, Migranten, Frauen, Angestellten und bestimmten Berufsgruppen, insbesondere Hochqualifizierten (vgl. Schroeder/ Kalass/ Greef 2011: 30f.).

defizite zunächst nur einen peripheren Bereich der Beschäftigten betrafen, nicht jedoch den Kernbereich des Deutschen Modells. So konzentrierten sich die Gewerkschaften weiterhin auf den in Vollzeit berufstätigen männlichen (Fach)Arbeiter in der exportorientierten Industrie. Entgegengesetzt zu dieser Ausrichtung geht jedoch das Normalarbeitsverhältnis als dominante Beschäftigungsform seit Jahrzehnten zurück. In der heutigen Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft weiten sich Frauenerwerbstätigkeit, atypische sowie geringfügige Beschäftigung in Teilzeit-/ Leiharbeit und prekäre Arbeitsverhältnisse rasant aus. Nicht zuletzt vergrößert sich auch im Industriesektor die Randbelegschaft und verfestigt sich (vgl. bspw. Keller/ Seifert 2011).

Infolge des sich wandelnden Arbeitsmarktes, der sich ausdifferenzierenden Beschäftigungsformen, der Individualisierung und gesamtgesellschaftlichen Veränderungen, wie dem demographischen Wandel, geht die Organisationsmacht der Gewerkschaften und damit auch ihre Handlungsfähigkeit zurück. Die unzureichend bearbeiteten Integrationsdefizite manifestieren sich in einer negativen Mitgliederentwicklung und einer eklatanten Diskrepanz zwischen Mitglieder- und Beschäftigtenstruktur. Begleitend zu diesen Entwicklungen erodiert seit geraumer Zeit zusätzlich die institutionelle gewerkschaftliche Einbindung.² Diese war jedoch die Voraussetzung dafür, dass sich die Gewerkschaften bisher auf die einflusslogische Perspektive der Interessendurchsetzung konzentrieren konnten und ermöglichte die (lange folgenlose) „partielle Entkopplung von ihren Mitgliedern“ (Pernicka/ Stern 2011: 2). Mit dem Erodieren ihrer institutionellen Sonderstellung wird aus den Gewerkschaften mit ihrer herausgehobenen Stellung heute zunehmend ein Akteur unter vielen (vgl. Rehder 2008: 433).

Auf Grund dieser Entwicklungen und des Verlustes ihrer *geliehenen Macht*, lässt sich in den letzten Jahren eine Rückbesinnung auf die *eigene Stärke* – und damit die Mitglieder als relevante Kategorie gewerkschaftlicher Einfluss- und Durchsetzungsfähigkeit – erkennen (vgl. Urban 2010). „Eine solche korporatistische Einbettung schafft Anerkennung; doch es ist geliehene Macht. Diese Autorität schwindet, unaufhaltsam“ (Hensche 2003: 906). Die strategische Ausrichtung der Gewerkschaften verschiebt sich unter diesen Bedingungen von der einflusslogisch dominierten auf eine stärker mitgliederlogisch orientierte Perspektive.

2 In der Tendenz wird diese Entwicklung auch nicht durch den Erfolg des Krisenkorporatismus in der zurückliegenden Wirtschafts- und Finanzkrise relativiert. So macht etwa Dörre (2010: 38) auf den Unterschied zwischen dem in der Krise erfolgreichen „selektiven industriepolitischen Korporatismus“ (IG Metall und IG BCE) und der gesamtwirtschaftlich ausgerichteten „makrokorporatistische[n] Konzertierung“ (Czada 2000: 9) der 1970er und 1980er Jahre aufmerksam. Des Weiteren verweisen Brinkmann und Nachtwey (2010: 29) auf die „mangelnde Absicherung“ des Krisen-Korporatismus, da diese nicht auf gewerkschaftlicher Organisationsmacht beruht.

Dafür gilt es „von einer Integrations- und Mitbestimmungs-Kultur Abschied zu nehmen, die ganze Generationen von Aktiven geprägt hat“ und sich dadurch auszeichnet, dass Integration und Mitbestimmung zu Gunsten einer Stellvertreterpolitik vernachlässigt wurden (ebd.). Damit stellt sich die Frage nach möglichen Handlungsoptionen und erfolgsversprechenden gewerkschaftlichen Strategien, um die notwendigen Veränderungen anzustoßen.

Die Bearbeitung dieser Frage zeigt sich in einer sowohl wissenschaftlich als auch in der Praxis gewerkschaftlicher Arbeit geführten Debatte um eine Erneuerung oder Revitalisierung der Gewerkschaften. Nicht zuletzt wurde diese durch die Organisationserfolge einzelner US-amerikanischer Gewerkschaften ausgelöst. Primär geht es darum, Strategien und Konzepte zu entwickeln und anzuwenden, um neue Mitglieder zu gewinnen sowie Möglichkeiten zu schaffen, die Mitgliedschaft zu mobilisieren. Hierbei wird an Ideen, Methoden und Praktiken angeknüpft, die insbesondere dem Spektrum der Sozialen Bewegungen zuzurechnen sind und sich vielfach unter dem Begriff des *grassroots campaigning* subsummieren lassen (vgl. bspw. Speth 2010; Speth in diesem Band).

Im gewerkschaftlichen Bereich zielt die Neuausrichtung auf eine mitgliederorientierte Interessenvertretung auf den Feldern der Tarifpolitik sowie der Mitbestimmung. Die Revitalisierung gewerkschaftlicher Arbeit fokussiert dabei stark auf die lokale Ebene. Mitglieder sollen vor Ort aktiviert, mobilisiert und stärker involviert werden. Die gewerkschaftliche Strategie des Organizing greift dabei insbesondere das Schlagwort der Partizipation auf. Der vorliegende Artikel stellt die unterschiedlichen Ansätze zur gewerkschaftlichen Erneuerung durch Organizing vor und fragt nach dem Stand der Dinge, den Problemen bei der Umsetzung und der Zukunftsperspektive dieser Strategie.

2. Forschungslage

Die bereits angedeutete Problematik der Mitgliederkrise ist kein ausschließlich auf Deutschland beschränktes Phänomen. Ähnliche Schwierigkeiten bei der Mitgliedergewinnung lassen sich vielmehr weltweit konstatieren. Ebenso weit verbreitet ist die Suche der Gewerkschaften nach Antworten auf diese Krisenproblematik. Die dabei in letzter Zeit am häufigsten diskutierte Gegenstrategie kommt aus den USA. Die unterschiedlichen Methoden der amerikanischen Gewerkschaften neue Mitglieder zu gewinnen, werden unter dem Stichwort *Organizing* zusammengefasst (vgl. bspw. Frege/ Kelly 2004).³ Während die wissen-

3 Brinkmann et al. (2008: 84) weisen jedoch darauf hin, dass viele Elemente des *social movement unionism* bereits in den 1980er Jahren von neuen Gewerkschaftsbewegungen, wie etwa

schaftliche Untersuchung von Praktiken und Erfolgen der US-Gewerkschaften in den amerikanischen *labor revitalization studies* bereits länger stattfindet⁴ (vgl. Brinkmann et al. 2008: 16), werden in der deutschen Gewerkschaftsforschung Kampagnen und Strategien zur gewerkschaftlichen Erneuerung erst in den letzten Jahren vermehrt aufgegriffen. Hervorzuheben sind zunächst der praxisorientierte Sammelband „Never work alone“ von Bremme, Fürniß und Meinecke (2007) sowie die forschungsbezogene Monographie „Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung?“ von Brinkmann et al. (2008). Über den engen Bereich Organizing hinausgehend greift der Sammelband von Greef, Kalass und Schroeder (2010) unterschiedliche Perspektiven auf die „Gewerkschaften und die Politik der Erneuerung“ auf. Neben diesen Sammelbänden kommen einzelne Aufsätze von Rehder (i. E.), Brinkmann und Nachtwey (2010) oder Dörre, Holst und Nachtwey (2009) hinzu. Betrachtet werden nicht nur die unterschiedlichen Organizing-Konzepte (vgl. bspw. Dribbusch 2007). Einige Autoren debattieren darüber hinaus die Probleme und Herausforderungen bei der Übertragbarkeit der amerikanischen Organizing-Strategien auf das deutsche Modell der Industriel- len Beziehungen (vgl. Rehder 2008; Schmalstieg 2010; Dörre/ Nachtwey 2009; Frege 2000). Des Weiteren werden die Anwendung und Wirksamkeit von Organizing auf unterschiedliche Zielgruppen, wie Jugendliche oder Zeitarbeiter, untersucht (vgl. bspw. Klecha 2010; Bischoff/ Kornberger 2007; Meyer 2010; Aust/ Holst 2006). Eine ganze Reihe von wissenschaftlichen Veröffentlichungen bearbeitet die Erfolge und Schwierigkeiten von konkreten Organizing-Kampagnen in Deutschland (vgl. bspw. Bormann 2011; Schreieder 2007; Bremme 2007; Alzaga 2007; Bruder 2007; Dribbusch 2008).

Was aber macht Organizing als Konzept aus? Welche Bestandteile verbergen sich hinter dieser Strategie und wie erfolgreich waren die bisherigen Beispiele gewerkschaftlicher Erneuerung? Bevor diese zentralen Fragen aufgegriffen werden, arbeitet das folgende Kapitel zunächst die Mitgliederkrise als Problemhintergrund heraus.

3. Gewerkschaften, Mitglieder und Krise

Gewerkschaften sind aus unterschiedlichen Gründen auf Mitglieder angewiesen. Zunächst sind die Mitglieder in mehrfacher Hinsicht als Ressourcen für die Gewerkschaften von zentraler Bedeutung. Über ihre Mitgliedsbeiträge leisten sie ei-

in Brasilien, angewandt wurden.

4 Für einen Überblick der englischsprachigen Literatur zum Organizing s. Brinkmann et al. 2008: 72-76.

nen erheblichen Beitrag zur finanziellen Ausstattung. Die ehrenamtlich Aktiven stellen nicht nur personelle Ressourcen in den Gewerkschaften, sondern darüber hinaus auch in der betrieblichen Interessenvertretung als Betriebs- und Personalräte oder Vertrauensleute. Gleichzeitig sind die Mitglieder eine Machtressource, wenn es darum geht Forderungen gegenüber den Arbeitgebern mittels Streik durchzusetzen. Nur wenn die Gewerkschaften über einen ausreichenden Organisationsgrad verfügen und ihre Mitglieder im Fall eines Arbeitskampfes mobilisieren können, entwickeln sie eine ausreichende Durchsetzungsfähigkeit. Des Weiteren beinhaltet die Mitgliederfrage auch den Aspekt der Repräsentativität und Legitimität der gewerkschaftlichen Interessenvertretung. Dies umso mehr, als sich die Gewerkschaften nicht nur als Arbeitsmarktakteur und Vertreter von Arbeitsplatzbesitzern verstehen, sondern gesamtgesellschaftlich relevante Gestaltungskompetenzen für sich in Anspruch nehmen.⁵

Die Mitgliederkrise der Gewerkschaften bedroht damit ihren Einfluss auf tarifpolitischer, betrieblicher und politischer Ebene ebenso wie ihre gesellschaftliche Relevanz. Seit den 1990er Jahren sinkt die Mitgliederzahl der DGB-Gewerkschaften kontinuierlich. Mit heute noch 6,2 Millionen Mitgliedern (vgl. DGB 2011) haben sie den Stand vor der Wiedervereinigung (1990: 7,9 Millionen) bereits deutlich unterschritten. Mit ihren Mitgliedern verlieren die Gewerkschaften einen Teil ihrer Machtressourcen. Damit korrespondiert eine gleichzeitig abnehmende Durchsetzungsfähigkeit. Diese manifestiert sich insbesondere in einem Rückgang der (Flächen-)Tarifbindung.⁶ Der tarifliche Deckungsgrad ist ein Indikator für die zurückgehende Durchsetzungsmacht der Gewerkschaften.⁷ Parallel zur sinkenden Tarifbindung werden die Tarifverhandlungen und -verträge dezentralisiert sowie Regelungsinhalte flexibilisiert und auf die betriebliche Ebene verlagert. Verschärft wird diese Entwicklung durch die Krise der Arbeitgeberverbände, die nicht zuletzt auf Grund der zurückgehenden Organisationsfähigkeit der Gewerkschaften ihre Verpflichtungsfähigkeit gegenüber den Unternehmen verlieren. Die Arbeitgeberverbände sind zunehmend von Aus- und Nichteintritten von Unternehmen betroffen und haben daraufhin als strategische Antwort Verbände oder Mitgliedschaften ohne Tarifbindung eingeführt. Dadurch setzten sie jedoch zugleich den Flächentarifvertrag weiter unter Druck (vgl. Haipeter 2010).

5 Neumann (1978) definiert die gewerkschaftlichen Aufgaben in einer Trias aus ihren Funktionen als Arbeitsmarktakteur, Solidarorganisation und politischem Akteur.

6 Die Flächentarifbindung sank in Westdeutschland von 72 auf 56 Prozent (1995 bis 2009) und in Ostdeutschland von 56 auf 38 Prozent (1996 bis 2009) (IAB Betriebspanel 1995 bis 2009).

7 Dies gilt obwohl der flächentarifvertragliche Deckungsgrad maßgeblich durch den Organisationsgrad der Arbeitgeberverbände bestimmt wird.

Nicht zuletzt ist die Bindekraft zwischen den Gewerkschaften und der Sozialdemokratie schwächer geworden. Damit verlieren die Gewerkschaften ihre privilegierte Einflussmöglichkeit auf das politische System (vgl. Schroeder 2008). Zusätzlich zeigt sich in den letzten Jahren eine neue Krise. Diese ist durch das Auftreten berufsgewerkschaftlicher Konkurrenzorganisationen gekennzeichnet. Berufsgewerkschaften wie die Pilotenvereinigung Cockpit oder die Ärztegewerkschaft Marburger Bund konkurrieren mit den DGB-Gewerkschaften in der tarifpolitischen Arena. Diese kleinen, vetostarken Gewerkschaften vertreten die Interessen einzelner, homogener und zumeist hochqualifizierter Berufsgruppen, die von den Branchengewerkschaften des DGB bisher nicht erreicht werden konnten. Aus den Integrationsdefiziten und der latenten Organisationskonkurrenz von einst,⁸ ist heute in einzelnen Sektoren eine manifeste tarifpolitische Konkurrenz erwachsen (vgl. Schroeder/ Kalass/ Grief 2011).

Die Mitgliederkrise zeichnet sich nicht nur durch die sinkende Zahl an Mitgliedern aus, sondern auch durch eine Abkopplung der Mitgliederstruktur von der realen Struktur der Arbeitsmärkte. Das klassische Arbeitermilieu löst sich mit dem Strukturwandel des Arbeitsmarktes auf. Während die Gewerkschaftsmitgliedschaft weiterhin stark vom männlichen Normalarbeitsverhältnis dominiert ist, haben sich die tatsächlichen Verhältnisse gewandelt. Der Übergang von der Industrie- zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft bedeutet eine Ausweitung des Tertiären Sektors und eine Zunahme von Angestelltenverhältnissen, Teilzeittätigkeit, Frauenerwerbstätigkeit sowie prekären Beschäftigungsverhältnissen wie Minijobs, Leih- und Zeitarbeit. Diesen neuen Arbeitnehmern fehlt eine traditionelle Bindung an die Gewerkschaften. Auf den Wandel haben die Gewerkschaften lange Zeit gar nicht oder nur unzureichend mit neuen und erfolgsversprechenden Konzepten zur Mitgliedergewinnung reagiert. Erst seit wenigen Jahren wird verstärkt, anknüpfend an die Erfolge der US-Gewerkschaften, eine Neuausrichtung der Gewerkschaften auf bisher kaum beachtete und schwer zu organisierende Beschäftigtengruppen diskutiert.

4. Organizing: Konzeption und Umsetzung

Als Musterbeispiel beziehungsweise Ausgangspunkt sowohl der praktischen Organizingkonzepte als auch der wissenschaftlichen Debatte gilt die *Justice for Janitors* Kampagne (vgl. SEIU 2011). Diese von der amerikanischen Dienstleis-

8 Die Berufsgewerkschaften sind keinesfalls neue Akteure. Es handelt sich bei ihnen vielmehr um schon lange neben den DGB-Gewerkschaften existierende Berufsverbände, die sich zuvor jedoch weitestgehend aus der Tarifpolitik herausgehalten haben.

tungsgewerkschaft SEIU⁹ im Jahr 1990 gestartete Organisierung von vor allem lateinamerikanischen Gebäudereinigungskräften wurde in der Folgezeit von den anderen Gewerkschaften in den USA mehr oder weniger erfolgreich adaptiert. Die Kampagnen zielen bewusst auf bisher kaum oder gar nicht organisierte Branchen im Niedriglohnbereich. Im Fall der Justice for Janitors Kampagne war dies das Hotel-Reinigungsgewerbe in Los Angeles. Hier kam zu den prekären Arbeitsbedingungen die Schwierigkeit hinzu, dass es sich bei den Beschäftigten oftmals um illegale Immigranten handelte, die zuvor nicht organisierbar waren (vgl. Naglo 2003: 451).

Anknüpfend an den Erfolg dieser Kampagne, entwickelte die SEIU nicht nur ihr Organizing-Konzept weiter, sondern veränderte auch unter erheblichen Widerständen die eigene Organisationsstruktur. Die Budgetverteilung wurde von Serviceleistungen hin zu Kampagnenführung verschoben, lokale Gewerkschafter bekamen mehr Kompetenzen und eine stärkere Eigenverantwortung, während gleichzeitig zentrale Strukturen zurückgebaut wurden (vgl. Woodruff 2007: 98f.). Mit einer Verdopplung der Mitgliederzahl zwischen 1990 und 2006 von 878.000 auf 1,65 Mio. stellt die SEIU seitdem das Best-Practice-Beispiel für erfolgreiche Organizing-Arbeit dar. Daher hat es auch in Deutschland insbesondere von Seiten ver.dis bei den ersten Kampagnen eine enge Zusammenarbeit mit der SEIU gegeben. Eine direkte Übertragung amerikanischer Methoden und Strategien der Mitgliedergewinnung auf den deutschen Kontext wird durch die unterschiedlichen Rahmenbedingungen im System industrieller Beziehungen und die variierenden Organizing-Konzeptionen jedoch erschwert.

4.1 Grundelemente des Organizing-Modells

Von *einem* Modell des Organizing kann mitnichten die Rede sein. Organizing wird stattdessen als Methodenkasten begriffen, aus dem sich Gewerkschaften je nach Kontext und Ziel einer Kampagne die erforderlichen und angemessen erscheinenden Instrumente herausuchen müssen. Dennoch lassen sich einige Grundbestandteile identifizieren, die alle Organizing-Kampagnen auszeichnen. Dörre und Nachtwey (2009) etwa nennen drei Charakteristika: Die Orientierung an Sozialen Bewegungen, die Partizipation der Mitglieder und eine kampagnenförmige Strategie. Rehder (2008: 434) hebt die externe Mobilisierung zur Rekrutierung, die interne Mobilisierung zur Unterstützung¹⁰ und die Bildung von

9 Service Employees International Union (SEIU).

10 Im amerikanischen Sprachgebrauch wird daher auch von *external organizing* (Gewinnung neuer Mitglieder) und *internal organizing* (Integration von Mitgliedern) gesprochen (vgl. Brinkmann et al. 2008: 79).

Koalitionen hervor. Im Folgenden werden diese zentralen Bestandteile unter den drei Stichpunkten externe und interne Mobilisierung, Orientierung an Sozialen Bewegungen und Koalitionen sowie kampagnenförmigen Strategien zusammenfassend dargestellt.

Externe und interne Mobilisierung

Zunächst geht es bei der mit dem Organizing erhofften gewerkschaftlichen Revitalisierung primär um Mitgliederrekrutierung: *organizing the unorganized*. Dabei stehen sowohl gewerkschaftlich bisher gar nicht erschlossene Branchen und Betriebe als auch bereits schwach organisierte Bereiche im Mittelpunkt.¹¹ Den Ausgangspunkt der Bemühungen Mitglieder zu gewinnen und zu mobilisieren bilden dabei die Beschäftigten und ihre Arbeitsbedingungen. Die Kampagnen bauen auf konkreten Konflikten am Arbeitsplatz auf, wie sie vor allem in den unorganisierten Niedriglohnsektoren (Reinigungsgewerbe, Sicherheitsbranche, Beschäftigte in Supermärkten, Gesundheitsbranche) vorzufinden sind (vgl. Schreieder 2005: 15).

Der zweite zentrale Punkt ist die *Partizipation*. Angesprochen werden sowohl die vorhandenen Mitglieder vor Ort als auch die betroffenen, nicht organisierten Beschäftigten in den Betrieben. Es geht darum, die Mitglieder zu mobilisieren sowie die Beschäftigten zu beteiligen und zur Selbsthilfe zu befähigen. Für die Gewerkschaften ist damit eine grundlegende Umstellung ihrer Handlungsdisposition verbunden. Pirker (1965: 17) konstatierte bereits Mitte der 1960er Jahren, dass die Gewerkschaften „völlig den Charakter einer Bewegung“ verloren hätten. Organizing dagegen macht anstatt eines serviceorientierten Dienstleistungsapparats und einer Stellvertreterpolitik strukturelle Veränderungen hin zu einer stärker partizipativen und basisorientierten Ausrichtung notwendig (vgl. Dörre/Nachtwey 2009: 33; Werneke 2008: 8). Dieser Forderung soll das Organizing-Modell gerecht werden. Das Ziel ist *empowerment* und *ownership*. *Empowerment* bezieht sich dabei auf die Funktion der Ermächtigung zur Selbsthilfe. Die Beschäftigten sollen in die Lage versetzt werden, selbst für ihre Interessen einzustehen und eigenständig zu handeln. *Ownership* dagegen richtet sich auf die Organisation. Die Beschäftigten sollen nicht nur einen Anteil an Konzept und Umsetzung von Organizing-Kampagnen haben, sondern weitergehend die Gewerkschaft selbst in Besitz nehmen (vgl. Dribbusch 2007: 30).

Die Einbindung der Mitglieder und Beschäftigten vor Ort erhöht nicht zuletzt die Bindung zwischen Organisation und (potenziellem) Mitglied. Lokale Gewerkschafter können authentischer auftreten und werden daher eher akzep-

11 Dribbusch (2007: 24) spricht von *expansiver* und *intensiver* Mitgliedergewinnung.

tiert. Dafür werden in den Betrieben Organizing Comitee ins Leben gerufen. Diese bilden die Schnittstelle zwischen Belegschaft, Organizern und Gewerkschaft. Selbst betroffene Beschäftigte vor Ort sollen so angeleitet werden und aktiv ihre Kolleginnen und Kollegen mobilisieren (vgl. Schreieder 2005: 29).

Orientierung an Sozialen Bewegungen und Koalitionen

Die Orientierung an Sozialen Bewegungen beinhaltet zum einen die Aufnahme bewegungsnaher Mobilisierungsinstrumente. Zum anderen sollen neben den Beschäftigten auch andere gesellschaftliche Gruppen mobilisiert und die gewerkschaftliche Politik an sich verändert werden (vgl. Naglo 2003: 451; Brinkmann et al. 2008: 54, 98). Dazu werden intermediäre Organisationen, Soziale Bewegungen, lokale Initiativen, Kirchen und andere zivilgesellschaftliche Akteure, als Bündnispartner vor Ort in die Kampagnen einbezogen. Dieses *coalition building* soll den Druck der Kampagne und damit die Durchsetzungsstärke des Organizing erhöhen. Die Notwendigkeit lokale Netzwerke aufzubauen ergibt sich insbesondere, weil Organizing überwiegend auf diejenigen Branchen und Sektoren abzielt, in denen Gewerkschaften schwach oder gar nicht vertreten sind.

Unterstützt wird die Bündnisbildung durch ein *corporate* beziehungsweise *comprehensive campaigning*-Modell. Damit geht einher, dass bei den Zielen zwar immer noch eine Verbesserung von Arbeitsbedingungen, Entlohnung und Mitbestimmung, neben der Gewinnung von Mitgliedern, eine wichtige Rolle spielt, dass dafür aber an gesamtgesellschaftlich, gesellschaftspolitisch relevanten Missständen angeknüpft wird.

„Neben materiellen Forderungen geht es immer um immaterielle Werte wie Menschenwürde, Respekt, Anerkennung. Organizing [...] koppelt unmittelbare Anliegen am Arbeitsplatz mit Verbesserungen im sozialen Umfeld“ (Schreieder 2005: 15).

Somit werden nicht nur betriebliche Konflikte in die Öffentlichkeit getragen. Gleichzeitig fließen in die politische Agenda der Gewerkschaften verstärkt gesamtgesellschaftlich relevante Themen mit ein. Die Kampagne soll als Kampf für die „Grundrechte der Beschäftigten“ verstanden werden (Schreieder 2005: 16), wobei eine „starke Betonung von Gerechtigkeitsfragen“ hinzukommt (Brinkmann et al. 2008: 101).

Kampagnenförmige Strategien

Ein drittes Kennzeichen von Organizing ist seine Kampagnen- oder Projektform. Diese zeichnen sich etwa dadurch aus, dass es sich um *negativ campaigning* handelt, was Druck auf den Arbeitgeber ausüben soll. Es wird auf eine öffentlichkeits-

wirksame Bloßstellung schlechter Arbeitsbedingungen oder arbeitnehmerfeindlicher Praktiken gesetzt. Die Kampagne wird auf diese Konflikte zugespielt und soll über *blaming and shaming* für eine große öffentliche Aufmerksamkeit sorgen. Für eine möglichst breite Resonanz spielt daher die genannte Einbeziehung weiterer Akteure des dritten Sektors eine wichtige Rolle. Neben der Öffentlichkeit sollen aber nicht zuletzt auch andere Unternehmen, Zulieferer und Kunden auf die Zustände aufmerksam gemacht werden, um ökonomischen Druck aufzubauen – unterstützt etwa durch Boykottaufrufe. Insgesamt sind die Strategien deutlich konfliktorientiert und konfrontativ ausgerichtet. Hans-Jürgen Urban (2008: 8) erkennt eine „neue Militanz“ im Zuge von Organizingbemühungen.¹²

Die unterschiedlichen, aufeinander abgestimmten Bestandteile von Organizing machen eine sorgfältige Planung der Kampagnen notwendig. Diese beginnt bereits damit, dass mögliche Betriebe für eine Kampagne gefunden werden müssen. Dafür sind die Arbeitsbedingungen vor Ort, die Bedeutung des Betriebes in der Branche oder im regionalen Raum, die Größe des Betriebes und die Einbeziehungsmöglichkeit zivilgesellschaftlicher Akteure zu berücksichtigen. Nicht minder wichtig ist der Aufbau von ersten Kontakten zu den Beschäftigten, um deren Mobilisierungsfähigkeit zu eruieren. Die Kampagne selbst muss geplant, die Organizer eingearbeitet und die notwendigen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.¹³ Gerade der letztgenannte Punkt ist dabei über die dargestellten Gemeinsamkeiten hinaus ein entscheidender Punkt für die unterschiedliche Herangehensweise in der konkreten Umsetzung.

4.2 *Organizing zwischen Bottom-Up und Top-Down Orientierung*

Es lassen sich insbesondere zwei Hauptrichtungen des Organizing voneinander abgrenzen. Worin sich die Umsetzung des Organizing-Konzepts unterscheidet, wird dabei bereits in den genutzten Begrifflichkeiten deutlich: Auf der einen Seite steht das zentral gesteuerte und hierarchisch organisierte (Top-Down) *strategic unionism*, auf das anderen Seite das Konzept eines basisgetriebenen (Bottom-Up) *social movement unionism*.

12 Diese wird in den USA auch unter dem Stichwort „pressure into recognition“ deutlich (Brinkmann et al. 2008: 53f.). Anstelle der kollektiv arbeitsrechtlichen Anerkennungswahl tritt die gegenüber dem Arbeitgeber konfliktorientierte Durchsetzung der gewerkschaftlichen Anerkennung in Form von Streiks.

13 Zum Ablauf von Organizing-Kampagnen vgl. bspw. Schreieder 2005: 31.

Strategic Unionism

Am Anfang stand die in der AFL-CIO¹⁴ vom damaligen Präsidenten John Sweeney etablierte Strategie, bei der von *strategic unionism* oder *strategic organizing* gesprochen wird. Sie zeichnet sich durch eine institutionelle, durch die Gewerkschaftsführung von oben getragene Ausrichtung aus. Zur Umsetzung des *strategic unionism* gründete die AFL-CIO 1989 das Organizing Institute. Das Institut bietet nicht nur Seminar zum Thema Organizing an, sondern soll insbesondere haupt- und ehrenamtliche Organizer aus- und weiterbilden (vgl. Schreieder 2005: 12). Geprägt ist das Konzept des *strategic unionism* durch professionell ausgebildete, hauptamtliche *Lead Organizer*, die die Kampagnenführung und -organisation zentral übernehmen. Sie betreiben einen Teil der Mitgliederrekrutierung, leiten darüber hinaus aber insbesondere die Aktivitäten und Ehrenamtlichen vor Ort an. Hierin spiegelt sich die stark Top-Down geprägte Perspektive des Konzeptes wider. Kampagnen, Inhalte und Strategien werden zentral geplant und hierarchisch auf der lokalen Ebene umgesetzt. Strukturell orientiert sich dieses Organizing-Konzept daher weiterhin am etablierten *business unionism*. Nicht zuletzt, weil traditionelle Einstellungen in Gewerkschaften, bei Funktionären sowie Mitgliedern, einer tiefgreifenden Umgestaltung ihrer Ausrichtung und Strategien oftmals entgegen stehen (vgl. Naglo 2003: 454f.).

Social Movement Unionism

In Abgrenzung zur AFL-CIO Strategie entstand die Konzeption der SEIU unter dem Begriff des *social movement unionism*. Die unterschiedlichen Ansichten zum Thema Organizing führten letztlich dazu, dass sich die SEIU mit drei weiteren Gewerkschaften (UNITE-HERE, UBC und LIUNA)¹⁵ unter dem neuen Dachverband CWF¹⁶ 2005 von der AFL-CIO abspaltete.¹⁷ Wie der Name *social movement unionism* bereits verdeutlicht, orientiert sich diese zweite Konzeption

14 American Federation of Labor-Congress of Industrial Organizations (AFL-CIO). Seit Mitte der 1990er-Jahre forcierte der Vorsitzende John Sweeney Organizing-Programme zur Mobilisierung von Mitgliedern.

15 Union of Needletrades, Industrial and Textile Employees (UNITE), Hotel Employees and Restaurant Employees International Union (HERE) (2004 Fusion zu UNITE-HERE), United Brotherhood of Carpenters and Joiners of America (UBC), Laborers International Union of North America (LIUNA).

16 Change-to-win-Federation (CWF)

17 Hintergrund der Abspaltung war unter anderem auch, dass die AFL-CIO aus Sicht dieser Einzelgewerkschaften nicht genügend materielle Ressourcen für Organizing-Aktivitäten zur Verfügung stellen wollte. 2003 hatten die fünf Gewerkschaften, indem sie sich zur New Unity Partnership innerhalb der AFL-CIO zusammenschlossen, zunächst versucht in den bestehenden Strukturen die Organizing-Bemühungen zu verstärken (vgl. Brinkmann et al. 2008: 54f.).

des Organizing stärker an Elementen und Instrumenten von Sozialen Bewegungen. Mobilisierung soll hier vor allem durch Impulse für eine direkte Beteiligung der Basis erfolgen. Der Fokus liegt auf einer Bottom-Up-Perspektive. Damit ist nicht nur verbunden, Hilfe zur Selbsthilfe zu leisten und Netzwerke auf lokaler Ebene zu etablieren. Den wichtigsten Punkt der Mobilisierung von unten macht die Strategie aus, die Etablierung einer Beteiligungskultur über alle Ebenen der gewerkschaftlichen Organisationshierarchie hinweg aufzubauen. Damit ist verbunden, sowohl die „Dezentralisierung von Entscheidungen“ zu ermöglichen als auch offene Strukturen für eine „Mitgliederselbstbestimmung“ zu schaffen (Dörre/ Nachtwey 2009: 35). Gleichzeitig kann diese Strategie nachhaltige Erfolge bringen, weil nicht nur kurzfristig Aktive für Streik und Protest mobilisiert werden, sondern diese perspektivisch langfristig in der Organisation gehalten werden können. Die Beschäftigten sollen aktive die gewerkschaftliche Arbeit mittragen aber auch die Möglichkeit haben, sie selbst mitzugestalten.

5. Lernen von den US-Gewerkschaften

Die Übertragbarkeit der von den US-Gewerkschaften entwickelten Konzepte und Strategien ist in mehrerlei Hinsicht eine Herausforderung. Das jeweilige System der Arbeitsbeziehungen unterscheidet sich zunächst an elementaren Stellen. Damit eine amerikanische Gewerkschaft die Beschäftigten in einem Betrieb vertreten kann, muss sie zunächst anerkannt werden. Dies erfolgt entweder über eine freiwillige Anerkennung durch das Unternehmen oder eine Anerkennungswahl. In beiden Fällen ist die Gewerkschaft auf die Mitglieder vor Ort in besonderer Weise angewiesen.¹⁸ Wenn ein Betrieb dazu bereit ist, eine Gewerkschaft freiwillig anzuerkennen, muss diese dennoch eine Unterstützung durch 50 Prozent der Beschäftigten nachweisen (vgl. Dribbusch 2008: 27).¹⁹ Ist eine Anerkennungswahl nötig, müssen sich mindestens 30 Prozent der Belegschaft für diese aussprechen, damit ein Wahlantrag beim National Labor Relations Board gestellt werden kann. Die Gewerkschaft, die in der Wahl die meisten Stimmen auf sich vereinigen kann, vertritt anschließend alle Beschäftigten des Betriebes in tarifpolitischen Fragen und in der Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen.²⁰ Bei einem *closed* oder *union shop* müssen darüber hinaus alle Beschäftigten Mitglied

18 Dieses System führt auch dazu, dass in den USA in der Regel Haus- oder Betriebstarifverträge und keine Flächen-/ Branchentarifverträge abgeschlossen werden.

19 Die Durchsetzung einer freiwilligen Anerkennung bzw. von Tarifverhandlungen und Tarifverträgen bedürfen darüber hinaus betrieblicher Durchsetzungsstärke, wofür die Gewerkschaft ebenfalls Mitglieder benötigt.

20 Rechtlich kann der Arbeitgeber zur Anerkennung dieser Gewerkschaft gezwungen werden.

der Gewerkschaft werden beziehungsweise Beiträge zahlen (vgl. Lösche 2004: 384f.; Schreieder 2005: 9f.).

Dementgegen können die deutschen Gewerkschaften ausschließlich auf eine freiwillige Mitgliedschaft bauen. Sie konnten jedoch lange Zeit, aus ihrer herausgehobenen Stellung im korporatistischen Deutschen Modell der industriellen Beziehungen heraus, eine institutionalisierte und relativ stabile Machtposition vorweisen. Diese *institutionelle Macht* schützte ihren Einfluss, „während sich bereits eine Schwächung der Organisation“ abzeichnete (Brinkmann et al. 2008: 25). Die mit der Mitgliederkrise einhergehende Erosion der *Organisationsmacht* konnte also durch die institutionelle Macht ausgeglichen werden, solange sie „trotz nachlassender Bindungsfähigkeit gesellschaftlich weiter als authentische Repräsentanten der Lohnabhängigen anerkannt“ waren (ebd.). Die Einbindung durch den Staat in Form der Tarifautonomie, (seltener) tripartistischer Bündnisse²¹ und Inkorporierung in die Sozialversicherung unterstützte die Bestandssicherung. Rekrutierungsschwierigkeiten traten damit in den Hintergrund (vgl. Rehder 2009: 52). Aufgrund dieser inkorporierten Stellung der DGB-Gewerkschaften, die sich nach dem zweiten Weltkrieg etablierte, war deren strategische Ausrichtung durch eine einflusslogische Perspektive und nicht eine mitgliederlogische Sicht geprägt. Ihre Stellung führt unter anderem auch zu einer disparaten Bedeutung der Bündnispolitik. Trotz ihrer geschwächten institutionalisierten Einbindung verfügen die deutschen Gewerkschaften immer noch über eine relativ große Verhandlungsmacht (insbesondere verglichen mit den US-Gewerkschaften). Sie sind daher nicht so stark auf eine Kooperation mit Sozialen Bewegungen angewiesen. Hinzu kommt, dass letztere in Deutschland zumeist nur über eine schwache Organisationsmacht verfügten. Nicht zuletzt überträgt das duale System der Arbeitsbeziehungen – mit seinen getrennten Sphären der überbetrieblichen Tarifautonomie und der betrieblichen/ unternehmerischen Mitbestimmung – die primären Mitgliedererwerbungen auf die Betriebsräte. Dagegen spielen die Gewerkschaften selbst bei der Rekrutierung nur eine untergeordnete Rolle (vgl. Dörre/ Nachtwey 2009: 37; Brinkmann et al. 2008: 101, 115). Einfaches policy-Lernen kann bezogen auf Organizing-Konzepte auf Grund dieser strukturellen Unterschiede nicht die adäquate Lösung sein.

Die deutsche Rezeption

Die Anzahl an deutschen Organizing-Kampagnen ist bisher überschaubar. Herauszustellen sind die Projekte von ver.di (beziehungsweise deren Vorgänger-

21 Konzertierte Aktion (1967–1978), Bündnis für Arbeit (1999/2000) (vgl. Müller-Jentsch 2007: 69f.)

organisationen), die unter enger Zusammenarbeit mit der SEIU entwickelt und durchgeführt wurden. Hintergrund dafür ist, dass die Dienstleistungsgewerkschaft, im Gegensatz zu den Industriegewerkschaften Metall und BCE, in vielen Bereichen, wie etwa im Dienstleistungssektor oder im öffentlichen Dienst, allenfalls begrenzt konfliktfähig ist und Organisationsdefizite aufweist. Die bekanntesten Kampagnen finden sich daher auch im Einzelhandel – bei Schlecker und Lidl – des Weiteren im Bewachungsgewerbe in Hamburg.

Die erste Organizing-Kampagne begann bei Schlecker im Jahr 1994/95. Bereits an diesem Beispiel zeigt sich, dass die US-Konzepte an deutsche Verhältnisse angepasst werden müssen. Deutlich wird dies etwa mit Blick auf die Ziele der Kampagne. In den USA ist das Hauptziel die Mitgliedergewinnung, um eine Anerkennungswahl durchzusetzen. Ein Erfolg kann anschließend für den Abschluss von Haustarifverträgen genutzt werden. Dagegen zielen die Organizing-Kampagnen in Deutschland zunächst nicht unmittelbar auf die Gewinnung neuer Mitglieder, sondern auf die Etablierung von Betriebsratsstrukturen ab.²² Diese sollen nicht nur dabei helfen die Arbeitsbedingungen zu verbessern, sondern können dann als Ausgangspunkt für die Mitgliedergewinnung dienen. „Der Schlüssel zur gewerkschaftlichen Organisierung von neuen Betrieben und Dienststellen ist die Bildung von Betriebs- und Personalräten“ (Schreieder 2005: 34). Tarifverträge können dann allenfalls in einem dritten Schritt, wenn tatsächlich auch Beschäftigte in den Betrieben organisiert werden können, durch Streiks durchgesetzt werden.

Hieran wird deutlich, dass bestehende Konzepte nicht eins zu eins auf das deutsche System der Arbeitsbeziehungen übertragen werden können. Einerseits müssen daher Ziele und Strategien entsprechend angepasst werden, andererseits verweist Dribbusch (2007: 44) darauf, dass „das dem amerikanischen und britischen Anerkennungsverfahren vergleichbare Hindernis gewerkschaftlicher Organisierung in Deutschland die Errichtung von Betriebsräten ist.“ Für beides sind die Beschäftigten vor Ort und ihre Mobilisierung die entscheidenden Faktoren. Dabei können sehr wohl vielfältige Anleihen bei US-Organizing-Konzepten gemacht werden. Dies zeigt sich deutlich bei der Lidl-Kampagne. Mit der Herausgabe des „Schwarzbuch LIDL“ Ende 2004 begann die Kampagne mit einem öffentlichkeitswirksamen *blaming and shaming*. Die bundeweite Umsetzung vor Ort wurde zentral geplant und von ausgebildeten haupt- und ehrenamtlichen Aktiven maßgeblich getragen. Ver.di ging Bündnisse etwa mit Attac und lokalen

22 Nach anfänglichen Erfolgen bei Schlecker (100 Betriebsratsgremien und 6.000 organisierte Verkäuferinnen und Verkäufer 2005) (vgl. Schreieder 2005: 32) hatte sich die Situation in den letzten Jahren wieder verschlechtert und wurde zuletzt von der Pleite des Konzerns überschattet.

Akteuren ein und orientierte sich dabei mit dem Thema „Menschenwürde am Arbeitsplatz“ an einer über den konkreten Fall hinausreichenden Problemstellung²³ (vgl. Brinkmann et al. 2008: 120f.).

Die Schlecker- wie auch die Lidl-Kampagne wiesen allenfalls einzelne Erfolge in Form von neuen Betriebsräten vor. Die gewerkschaftliche Organisation der Beschäftigten im Sinne der Mitgliederrekrutierung verlief schleppend und brachte nur wenige Zuwächse. Ebenso konnten keine Entgelttarifverträge durchgesetzt werden. Ähnlich verhalten fielen die Erfolgsmeldungen im Hamburger Sicherheitsgewerbe aus. Zu den 500 bestehenden Mitgliedern, konnten unter den 8.000 Beschäftigten 200 neue Mitglieder gewonnen und ein neuer Tarifvertrag abgeschlossen werden, der die Tariflöhne leicht an hob (vgl. Bremme 2007: 213f.; Alzaga 2008: 221f.). Die angepassten Ziele und Strategien der deutschen Organizing-Bemühungen bedeuteten aber auch, dass sich die durchgeführten Kampagnen nur bedingt anhand der Anzahl der kurzfristig hinzugewonnen Mitglieder messen lassen. Vielmehr müssen die Ergebnisse aus einer mittel- oder langfristigen Perspektive betrachtet werden und sowohl die Entwicklung von Arbeitsbedingungen und Mitbestimmungsstrukturen als auch die Mitgliederzahl in den Blick nehmen.

6. Resümee und Perspektive

Der zunehmende Krisendruck auf die Gewerkschaften lässt den Versuch einer Revitalisierung und des Aufbaus neuer Organisationsmacht durch Mitgliedergewinnung, alternativlos erscheinen. Ihre institutionelle Einbindung in einem korporatistischen System der Arbeitsbeziehungen ist zuletzt immer brüchiger geworden – und mit ihr auch die tarifpolitische Gestaltungsfähigkeit. Insbesondere in den Randbereichen, bei den prekären Beschäftigten auf der einen und den hochqualifizierten Berufsgruppen auf der anderen Seite, haben die Gewerkschaften mit erheblichen Problemen der Mitgliedergewinnung zu kämpfen. Der Organizing-Ansatz kann zumindest im Hinblick auf den Bereich prekärer Beschäftigung erfolgreiche Strategien ermöglichen. Wenn geeignete, innovative Konzepte für den deutschen Kontext entwickelt werden, die sich auch langfristig als nachhaltig herausstellen. Dabei können die Organizing-Konzepte von US-Gewerkschaften sowie aus anderen Ländern als Ideengeber herangezogen werden. Eine

23 Anknüpfungspunkte finden sich etwa auch bei politischen Kampagnen auf Bundesebene. Die Mindestlohn-Kampagne ebenso wie die Kampagne „Gleiches Geld für gleiche Arbeit“ sind mit Organizing-Bemühungen auf lokaler Ebene kompatibel und können sich gegenseitig befruchten.

direkte Übertragung konkreter Vorgehen wird auf Grund der spezifischen institutionellen Rahmenbedingungen jedoch schwerlich möglich sein. Gewachsene nationale Gewerkschaftssysteme, unterschiedlicher Traditionen und sektorale Bedingungen müssen berücksichtigt werden (vgl. Brinkmann et al. 2008: 111).

Bei der konsequenten Umsetzung möglicher Organizing-Strategien und Ansätze stehen die Gewerkschaften sich jedoch teilweise selbst im Weg. Nicht nur Strategie und Ausrichtung müssen gewechselt und angepasst werden. Notwendig ist auch eine Abkehr von „eingefahrenen Gewerkschaftstraditionen und Handlungsroutrinen“ (Dörre/ Nachtwey 2009: 23). Damit tut sich nicht zuletzt die Funktionärschicht deutscher Gewerkschaften oftmals schwer. Organizing bedeutet mehr als nur einzelne Instrumente aus einem breiten Methodensortiment anzuwenden. „Notwendig war in den Organisationen, Arbeitsschwerpunkte und -formen sowie bestehende Strukturen zu ändern und Ehren- und Hauptamtliche für Organizing zu gewinnen und zu qualifizieren“ (Schreieder 2005: 14).

Konsequent wäre es vielmehr, die Organisationsstruktur entsprechend dem neuen Paradigma einer mitgliederorientierten Gewerkschaftspolitik umzubauen. Nicht zuletzt müssen sich dafür Macht- und Entscheidungsstrukturen innerhalb der Gewerkschaften verändern. Die dafür notwendigen Lernprozesse, machen einen „gewissen Bruch mit der Logik institutionalisierter Praktiken“ notwendig (Brinkmann et al. 2008: 78). Eine Beteiligung von Mitgliedern und Beschäftigten darf nicht bei Streiks und Protesten aufhören. Dafür ist ein mitunter für die etablierten Akteure radikal anmutender Organisationswandel nicht zu umgehen. „Innengewerkschaftliche Demokratie und reale Organisationschancen“ sind nötig, um Organizing erfolgreich umzusetzen (Dörre/ Nachtwey 2009: 35).

Ein weiterer Aspekt betrifft die notwendigen Ressourcen für Organizing-Projekte. Problematisch ist nicht nur, dass zur Bekämpfung des Mitgliederrückgangs vermehrt Ressourcen nötig sind, diese aber gerade auf Grund des Rückgangs schwinden (vgl. Dribbusch 2007: 38). Auch bei den vorhandenen Mitteln stellt sich die Frage nach der Ressourcenverteilung. Während in einigen US-Gewerkschaften „sämtliche Aktivitäten mit dem Ziel einer nachhaltigen Stärkung der Organisationsmacht“ verbunden werden (Dörre/ Nachtwey 2009: 33), lassen sich in Deutschland nur einzelne, beschränkte Organizing-Projekte finden. Mit der unterschiedlichen Fokussierung geht auch eine stark differente Ressourcenallokation einher. In den USA werden Organizing- und Service-Modelle gegenübergestellt (vgl. Schreieder 2005: 14; Dribbusch 2007: 30). Die US-Gewerkschaften, die sich am Organizing-Modell ausrichten, haben ihre personellen und materiellen Ressourcen umverteilt. Auf Kosten anderer Service- und Dienstleistungsangebote, richten sie den Großteil aller Mittel auf die Organizing-Bemü-

hungen aus.²⁴ In Deutschland dagegen werden Einzelprojekte für einen begrenzten Zeitraum durch schmale Sonderbudgets finanziert. Wohl auch, weil lange Zeit weder Organizing und Mitgliederrekrutierung die Kernaufgaben deutscher Gewerkschaften darstellten, noch prekär Beschäftigte zur klassischen Mitgliederklientel gehörten.²⁵ Dörre und Nachtwey (2009: 38) konstatieren, dass es den deutschen Kampagnen bisher „erheblich an Ressourcen und an organisatorischer Verbindlichkeit“ mangelte. Das wirkt auf die Erfolge der Kampagnen zurück, denn die „Effektivität von organizing ist nicht zuletzt eine Frage der finanziellen und personellen Ressourcen“ (Brinkmann et al. 2008: 77).

Es bedarf jedoch nicht nur einer veränderten Logik auf Seiten von Gewerkschaftsfunktionären – ebenso müssen die Gewerkschaftsmitglieder an ihre partizipative Rolle herangeführt werden. Denn die Stellvertreterpolitik der Funktionärebene spiegelt sich vielfach in einer Servicehaltung und Kosumentenmentalität auf Seiten der Mitglieder wider. Für eine nachhaltige Veränderung dieses Verhältnisses, sind beide Aspekte zu berücksichtigen (vgl. Brinkmann et al. 2008: 79ff.). Erste Ansatzpunkte in diese Richtung lassen sich bereits finden. Beispielsweise bindet die IG Metall die Beschäftigten in tarifpolitischen Fragen in Teilbereichen verstärkt ein. Insbesondere dann, wenn es um Standortvereinbarungen und eine durch Öffnungsklauseln flexibilisierte und dezentralisierte Tarifpolitik geht. So lassen sich die Beschäftigten in diese auf die Betriebsratsebene verschobene Aus- und Nachverhandlungskompetenzen in Form von Abstimmung direkt einbeziehen (vgl. Dörre/ Nachtwey 2009: 38). Gleichzeitig verschiebt sich damit die Aufgaben von Betriebsräten ebenfalls ein Stückweit. Neben ihre repräsentative Stellvertreterrolle in der delegierten Partizipation nach dem Betriebsverfassungsgesetz tritt ihre Funktion als Organisations- und Mobilisierungsinstanz für eine basisnahe Gewerkschaftspolitik. Darüber hinaus kommen neue Formen einer direkten partizipativen Betriebspolitik hinzu, die ebenfalls von den Ge-

24 Eine Mischform bildet beispielsweise das Organizing-Modell der *Communication-Workers of America* (CWA). Die Gewerkschaft verteilt ihre Ressourcen und Bemühungen gleichmäßig auf drei Bereiche: Interessenvertretung und Service für Mitglieder, Neugewinnung von Mitgliedern durch Organizing sowie Lobby- und Bündnisarbeit mit lokalen, sozialen Bewegungen (vgl. Schreieder 2005: 15). Diese *triangular strategy* wurde bereits 1965 festgelegt, da alle drei Bereiche (Organisierung, Kollektivverträge und Politik) als wechselseitig abhängig wahrgenommen werden (vgl. Naglo 2003: 452f).

25 Ihre Organisation gestaltet sich darüber hinaus auf Grund ihrer Arbeitsbedingungen, ihrer Heterogenität und einer starken Fluktuation äußerst schwierig. Leiharbeiter etwa können zwar als spezifische Beschäftigtengruppe aufgefasst werden, in ihrer Gesamtheit sind sie jedoch über viele Branchen und damit auch die Organisationsbereiche unterschiedlicher Gewerkschaften verteilt. Daher scheinen die Erfolgsaussichten sowie die möglichen Zugewinne an Durchsetzungsmacht und Ressourcen (geringe Mitgliedsbeiträge durch geringe Löhne) zunächst die zu erbringenden Kosten nicht zu rechtfertigen (vgl. Candeias/ Nowak 2005).

werkschaften genutzt werden können, um Beschäftigte über Beteiligungsmöglichkeiten und Mitentscheidungschancen aktiv einzubinden und Mitglieder zu werben (vgl. Brinkmann et al. 2008: 129ff.).

Neben Organizing-Versuchen im Bereiche Dienstleistungen, prekärer Beschäftigung, Leih- und Zeitarbeit dürfen die Gewerkschaften jedoch die anderen Mitglieder(probleme) – insbesondere in den organisationalen Kernbereichen – nicht aus den Augen verlieren. Hochqualifizierte Beschäftigte verlangen nach einer gänzlich anderen Ansprache und erwarten andere Leistungen und Angebote. Dafür müssen zielgruppenorientierte Ansätze entwickelt werden, die sich an den unterschiedlichen Beschäftigtengruppen orientieren und es den Gewerkschaften ermöglichen, noch stärker deren konkrete Bedürfnisse und Wünsche aufzugreifen. Für eine derartige Mobilisierung und Einbindung der Basis der Gewerkschaften können die Instrumente des Organizing einen ersten Ansatzpunkt bieten.

Literatur

- Alzaga, Valery (2007): Organizing an der Basis. Reflexionen über die Kampagne zur Organisation der Wach- und Sicherheitsleute in Hamburg, in: Bremme, Peter/ Fürniß, Ulrike/ Meinecke, Ulrich (Hrsg.), Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften, Hamburg: VSA, S. 218-239.
- Aust, Andreas/ Holst, Hajo (2006): Von der Ignoranz zur Organisation? Gewerkschaftliche Strategien im Umgang mit atypisch Beschäftigten am Beispiel von Callcentern und Leiharbeit, in: Industrielle Beziehungen, 13 (4), S. 291-313.
- Bischoff, Ringo/ Kornberger, Frank (2007): Unsere Zukunft organisieren. Organizing als Strategie politischer Jugendarbeit, in: Bremme, Peter/ Fürniß, Ulrike/ Meinecke, Ulrich (Hrsg.), Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften, Hamburg: VSA, S. 256-272.
- Bormann, Sarah (2011): Organisation durch Kampagnen am Beispiel Schlecker und Lidl, in: Haipeter, Thomas/ Dürre, Klaus (Hrsg.): Gewerkschaftliche Modernisierung, Wiesbaden: VS Verlag, S. 194-207.
- Bremme, Peter (2007): Respekt und bessere Jobs. Organizing im Hamburger Sicherheitsgewerbe, in: Bremme, Peter/ Fürniß, Ulrike/ Meinecke, Ulrich (Hrsg.), Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften, Hamburg: VSA, S. 194-217.
- Bremme, Peter/ Fürniß, Ulrike/ Meinecke, Ulrich (Hrsg.) (2007): Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften, Hamburg: VSA.
- Brinkmann, Ulrich/ Choi, Hae-Lin/ Detje, Richard/ Dörre, Klaus/ Holst, Hajo/ Karakayali, Serhat/ Schmalstieg, Catharina (2008): Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung? Umriss eines Forschungsprogramms, Wiesbaden: VS Verlag.

- Brinkmann, Ulrich/ Nachtwey, Oliver (2010): Krise und strategische Neuorientierung der Gewerkschaften, in: APuZ, 13-14, S. 21-29.
- Bruder, Franziska (2007): Organizing beruht auf (wechselseitigem) Respekt, in: Bremme, Peter/ Fürniß, Ulrike/ Meinecke, Ulrich (Hrsg.), Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften, Hamburg: VSA, S. 240-255.
- Candeias, Mario/ Nowak, Iris (2005): Prekäre zwischen Bewegung und Gewerkschaften, Bericht von Veranstaltungen beim 1. Sozialforum in Deutschland und beim 28. Bundeskongress der BuKo 2005, www.bewegungsdiskurs.de/texte/prek/candeias_nowak.rtf (Abgerufen am: 27.03.2012).
- Czada, Roland (2000): Dimensionen der Verhandlungsdemokratie. Konkordanz, Korporatismus, Politikverflechtung, polis Nr. 46, Hagen.
- Dörre, Klaus (2010): Arbeitskampf oder Korporatismus? In: Blätter für deutsche und internationale Politik, 12, S. 36-39.
- Dörre, Klaus/ Holst, Hajo/ Nachtwey, Oliver (2009): Organizing – A Strategic Option for Trade Union Renewal? In: International Journal of Action Research, 5 (1), S. 33-67.
- Dörre, Klaus/ Nachtwey, Oliver (2009): Auf dem Weg zur Erneuerung – Organizing als politisches Instrument, in: Forschungsjournal NSB, 22 (4), S. 32-42.
- Dribbusch, Heiner (2007): Das »Organizing-Modell«. Entwicklung, Varianten und Umsetzung, in: Bremme, Peter/ Fürniß, Ulrike/ Meinecke, Ulrich (Hrsg.), Never work alone. Organizing- ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften, Hamburg: VSA Verlag, S. 24-52.
- Dribbusch, Heiner (2008): Organizing in der Fläche: Die ver.di/SEIU-Kampagne im Hamburger Bewachungsgewerbe, in: WSI-Mitteilungen, 1, S. 18-24.
- Ebbinghaus, Bernhard (2002): Dinosaurier der Dienstleistungsgesellschaft. Der Mitgliederschwund deutscher Gewerkschaften im historischen und internationalen Vergleich, MPIfG Working Paper, 02/3, Köln.
- Ebbinghaus, Rolf/ Tiemann, Friedrich (Hrsg.) (1984): Das Ende der Arbeiterbewegung in Deutschland? Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Frege, Carola M. (2000): Gewerkschaftsreformen in den USA. Eine kritische Analyse des ‚Organisierungsmodells‘, in: Industrielle Beziehungen, 7 (3), S. 260-280.
- Haipeter, Thomas (2010): OT-Mitgliedschaften und OT-Verbände, in: Schroeder, Wolfgang/ Weßels, Bernhard (Hrsg.): Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland, Wiesbaden: VS Verlag, S. 209-219.
- Hensche, Detlef (2003): Wozu noch Gewerkschaften? In: Blätter für deutsche und internationale Politik, 8, S. 903-906.
- IG Metall (Hrsg.) (2012): IG Metall: Erstmals seit über zwanzig Jahren Plus bei Mitgliederzahl - Berthold Huber: „Wir haben die Trendwende bei Mitgliedern geschafft“, Pressemitteilung Nr. 03/2012, www.igmetall.de/cps/rde/xchg/internet/style.xsl/9281-9334.htm (Abgerufen am: 07.03.2012).
- Keller, Berndt/ Seifert, Hartmut (2011): Atypische Beschäftigungsverhältnisse. Stand und Lücke der aktuellen Diskussion, in: WSI Mitteilungen, 3, S. 138-145.
- Klecha, Stephan (2010): Jugendliche und Organizing; in: Greef, Samuel/ Kalass, Viktoria/ Schroeder, Wolfgang (Hrsg.): Gewerkschaften und die Politik der Erneuerung – Und sie bewegen sich doch, Düsseldorf: HBS, S. 245-261.
- Lösche, Peter (2004): Verbände, Gewerkschaften und das System der Arbeitsbeziehungen, in: ders./ Loeffelholz, Hans Dietrich von (Hrsg.): Länderbericht USA, Bonn: bpb, S. 353-389.

- Meyer, Dorit (2010): *Organisierung von Zeitarbeitern*, in: Greef, Samuel/ Kalass, Viktoria/ Schroeder, Wolfgang (Hrsg.): *Gewerkschaften und die Politik der Erneuerung – Und sie bewegen sich doch*, Düsseldorf: HBS, S. 263-288.
- Müller-Jentsch, Walther (2008): *Strukturwandel der industriellen Beziehungen. ‚Industrial Citizenship‘ zwischen Markt und Regulierung*, Wiesbaden: VS Verlag.
- Naglo, Kristian (2003): *Die Erneuerung der amerikanischen Gewerkschaftsbewegung. Strategische Revitalisierung und Kollektivverhandlungen*, in: *Industrielle Beziehungen*, 10 (3), S. 438-458.
- Neumann, Franz L. (1978): *Die Gewerkschaften in der Demokratie und in der Diktatur*, in: Söllner, Alfons (Hrsg.), *Wirtschaft, Staat, Demokratie. Aufsätze 1930-1954*, Frankfurt, S. 145-222.
- Pernicka, Susanne/ Stern, Sandra (2011): *Von der Sozialpartnergewerkschaft zur Bewegungsorganisation? Mitgliedererwerbungsstrategien österreichischer Gewerkschaften*, in: *Österreichische Zeitschrift für Politikwissenschaft*, 4, S. 335-355.
- Pirker, Theo (1965): *Die Gewerkschaften als Versicherungsbetrieb*, in: Horné, Alfred (Hrsg.), *Zwischen Stillstand und Bewegung. Eine kritische Untersuchung über die Gewerkschaften in der modernen Industriegesellschaft*, Frankfurt, S. 7-21.
- Rehder, Britta (2008): *Revitalisierung der Gewerkschaften? Die Grundlagen amerikanischer Organisierungserfolge und ihre Übertragbarkeit auf deutsche Verhältnisse*, in: *Berliner Journal für Soziologie*, 18 (3), S. 432-456.
- Rehder, Britta (2009): *Die neue Dominanz der Mitgliedschaftslogik – Interessenvertretung in der Tarifpolitik*, in: dies./ Winter, Thomas von/ Willems, Ulrich (Hrsg.), *Interessenvertretung in Politikfeldern. Vergleichende Befunde der Policy- und Verbändeforschung*, Wiesbaden: VS Verlag, S. 52-67.
- Rehder, Britta (i. E.): *Vom Korporatismus zur Kampagne? ‚Organizing‘ als Strategie der gewerkschaftlichen Erneuerung*, in: Schroeder, Wolfgang/ Weßels, Bernhard (Hrsg.), *Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Ein Handbuch*, 2. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag.
- Schmalstieg, Catharina (2010): *Lernen von den US-Gewerkschaften: Organizing*, in: Greef, Samuel/ Kalass, Viktoria/ Schroeder, Wolfgang (Hrsg.), *Gewerkschaften und die Politik der Erneuerung – Und sie bewegen sich doch*, Düsseldorf: HBS, S. 207-225.
- Schreieder, Agnes (2005): *Organizing – Gewerkschaft als soziale Bewegung*, Berlin: ver.di.
- Schreieder, Agnes (2007): *Die Lidl-Kampagne – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*, in: Bremme, Peter/ Fürniß, Ulrike/ Meinecke, Ulrich (Hrsg.), *Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*, Hamburg: VSA, S. 153-174.
- Schroeder, Wolfgang/ Kalass, Viktoria/ Greef, Samuel (2011): *Berufsgewerkschaften in der Offensive. Vom Wandel des deutschen Gewerkschaftsmodells*, Wiesbaden: VS Verlag.
- SEIU (Hrsg.) (2011): *Justice For Janitors. A look back and a look forward: 21 years of organizing janitors*, www.seiu.org/a/justice-for-janitors/justice-for-janitors-20-years-of-organizing.php (Abgerufen am 07.03.2012).
- Speth, Rudolf (2010): *Grassroots Campaigning*, in: Hoffjann, Olaf/ Stahl, Roland (Hrsg.): *Handbuch Verbandskommunikation*, Wiesbaden: VS Verlag, S. 317-332.
- Urban, Hans-Jürgen (2008): *Vorwort*, in: Brinkmann, Ulrich/ Choi, Hae-Lin/ Detje, Richard/ Dörre, Klaus/ Holst, Hajo/ Karakayali, Serhat/ Schmalstieg, Catharina (2008): *Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung? Umriss eines Forschungsprogramms*, Wiesbaden: VS Verlag, S. 7-13.

Werneke, Frank (2008): Organizing ist Veränderung, in: Bremme, Peter/ Fürniß, Ulrike/ Meinecke, Ulrich (Hrsg.) (2007): Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften, Hamburg: VSA, S. 7-9.