

**Peter Bremme/Ulrike Fürniß/  
Ulrich Meinecke (Hrsg.)**



# Never work alone

**Organizing – ein Zukunftsmodell  
für Gewerkschaften**

Peter Bremme/Ulrike Fürniß/Ulrich Meinecke (Hrsg.)  
Never work alone

*Valery Alzaga*, Global Partnerships Organizing Coordinator – Service Employees International Union (SEIU) Washington D.C.

*Ringo Bischoff*, Bundesjugendsekretär von ver.di, Berlin.

*Peter Bremme*, Leiter des Fachbereichs »Besondere Dienstleistungen« beim Landesbezirk Hamburg von ver.di.

*Franziska Bruder*, Lead Organizerin, ver.di Berlin.

*Michael Crosby*, Australian Council of Trade Unions (ACTU), Melbourne – Global Organizing Director SEIU

*Heiner Dribbusch*, Dr., Sozialwissenschaftler am Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung; 2006/2007 wissenschaftliche Begleitung des Organizing-Projektes im Bewachungsgerwerbe in Hamburg.

*Ulrike Fürniß*, Gewerkschaftssekretärin im Fachbereich »Besondere Dienstleistungen« und Leiterin des Referats »Freie und Selbständige« beim Landesbezirk Hamburg von ver.di.

*Sharon Graham*, Organizing Director – Transport & General Workers Union (T&G), London.

*Frank Kornberger*, Kommunikationsberater, Berlin.

*Stephen Lerner*, Assistant to the President for North American and International Strategic Initiatives and Campaigns, Service Employees International Union (SEIU), Washington.

*Ulrich Meinecke*, Leiter des Fachbereichs Handel beim Landesbezirk Hamburg von ver.di.

*Jeffrey Raffo*, Mitarbeiter von »Organisierung und Kampagnen« (ORKA), Dortmund.

*Agnes Schreieder*, ehemalige Koordinatorin der Lidl-Kampagne von ver.di, hat 2004 in einem Organizing-Summer in den USA Kurse des Organizing-Institutes besucht und in Kampagnen vor Ort gearbeitet.

*Sabine Stövesand*, Dr. phil, Professorin für Soziale Arbeit an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, langjährige Praxiserfahrung u.a. als Geschäftsführerin der Gemeinwesenarbeit St. Pauli-Süd e.V.

*Frank Werneke*, stellvertretender Vorsitzender der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di, Berlin.

*Tom Woodruff*, Executive Vice President – Service Employees International Union (SEIU), Washington, DC.

Peter Bremme/Ulrike Fürniß/Ulrich Meinecke (Hrsg.)

## **Never work alone**

Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften

**[www.vsa-verlag.de](http://www.vsa-verlag.de)**

**[www.neverworkalone.de](http://www.neverworkalone.de)**

**[www.verdi.de](http://www.verdi.de)**

Immer wieder haben wir die Möglichkeit erhalten, unsere Erfahrungen mit Organizing solidarisch und kritisch auszutauschen mit Bewacherinnen und Bewachern, mit Organizerinnen und Organizern des Projektes und denen anderer Gewerkschaften wie der SEIU, der T&G und der LHMU, den Haupt- und Ehrenamtlichen der Gewerkschaft NGG, der IG BAU und der IG Metall und den gewerkschaftskritischen Aktivistinnen und Aktivisten aus den unterschiedlichsten sozialen Bewegungen. Dafür möchten wir uns auf diesem Wege bei allen Beteiligten herzlich bedanken.

Unser besonderer Dank gilt Christy Hoffman vom Union Network International (UNI). Ohne ihre kluge Beharrlichkeit, ihre Weitsicht und ihre konkrete Vernetzungsarbeit innerhalb und außerhalb der UNI wären nicht nur das Hamburger Projekt, sondern auch viele andere Organizing-Erfahrungen in Europa nicht auf dem heutigen Niveau.

© VSA-Verlag 2007, St. Georgs Kirchhof 6, 20099 Hamburg

Alle Rechte vorbehalten

Titelfoto: Kerstin Zillmer, Berlin

Druck und Buchbindearbeiten: Offizin Andersen Nexö, Leipzig

ISBN 978-3-89965-239-0

# Inhalt

Frank Werneke <b>Organizing ist Veränderung</b> .....	7
Peter Bremme/Ulrike Fürniß/Ulrich Meinecke <b>Organizing als Zukunftsprogramm für bundesdeutsche Gewerkschaften</b> .....	10
Heiner Dribbusch <b>Das »Organizing-Modell«</b> .....	24
Entwicklung, Varianten und Umsetzung	
Stephen Lerner <b>Weltgewerkschaften: Ein Mittel gegen den weltweiten Niedergang der Arbeiterbewegung</b> .....	53
Sabine Stövesand <b>(Für den) Blick über den Tellerrand</b> .....	79
Organizing im lokalen Gemeinwesen	
Tom Woodruff <b>Gewerkschaftsaufbau in schwierigen Zeiten</b> .....	92
Wie die SEIU zur Gewerkschaft mit den höchsten Mitgliederzuwächsen in den USA wurde	
Michael Crosby <b>Wie die australische Gewerkschaftsbewegung fast gestorben wäre</b> .....	117
Sharon Graham <b>Organizing als Kampf gegen den Niedergang</b> .....	135
Der Wiederaufbau der britischen und irischen Vertrauensleutebewegung	
Agnes Schreieder <b>Die Lidl-Kampagne – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften</b> .....	153
Jeffrey Raffo <b>Organizing Erfahrungen aus Nordamerika – und aus Nordrhein-Westfalen</b> .....	175

Peter Bremme	
<b>Respekt und bessere Jobs</b> .....	194
Organizing im Hamburger Sicherheitsgewerbe	
Valery Alzaga	
<b>Organizing an der Basis</b> .....	218
Reflexionen über die Kampagne zur Organisierung der Wach- und Sicherheitsleute in Hamburg	
Franziska Bruder	
<b>Organizing beruht auf (wechselseitigem) Respekt</b> .....	240
Erfahrungen aus dem Organizing-Projekt in Hamburg	
Ringo Bischoff/Frank Kornberger	
<b>Unsere Zukunft organisieren</b> .....	256
Organizing als Strategie politischer Jugendarbeit	
<b>Denglisch für GewerkschafterInnen</b> .....	273

Frank Werneke

## Organizing ist Veränderung

Dieses Buch handelt von Veränderung. Von Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft, von notwendigen Veränderungen in den Gewerkschaften, um mit diesen Veränderungen umzugehen. Und es handelt von Methoden, die den Umgang mit diesen Veränderungen erfolgreich machen können.

Ein Blick auf die signifikanten Mitgliederverluste der deutschen Gewerkschaften verdeutlicht den dringenden Bedarf, sich mit eigenen Veränderungsanforderungen intensiv auseinander zu setzen. Diese Verluste lassen sich unmittelbar an einem geringeren Organisationsgrad in den Betrieben ablesen und somit ultimativ an geringerer Gestaltungskraft – sowohl in den Betrieben als auch in der Gesellschaft. Gewerkschaften müssen mit erheblich geringeren finanziellen und personellen Ressourcen auskommen. Die schwindenden Ressourcen reichen bei der jetzigen Arbeitsweise der Gewerkschaften nicht aus, ihren Mitgliedern möglichst die gesamte Interessenvertretung abzunehmen und sich allen anstehenden Aufgaben erfolgreich zu stellen.

Ein Blick über die Grenzen bietet einige interessante Anregungen. Gewerkschaften auf der ganzen Welt haben mit den gleichen Problemen zu kämpfen und suchen nach Strategien, mit diesen Problemen umzugehen, zu wachsen und somit wieder an Gestaltungskraft zu gewinnen. Deshalb dürfen auch wir uns nicht scheuen, neue Wege in der Mitgliedergewinnung zu erproben.

Im Verlauf der vergangenen zehn bis 15 Jahre haben einige amerikanische, aber auch britische und australische Gewerkschaften begonnen, neue Ansätze zur Wiederbelebung ihrer Bewegungen zu erproben – und dies mit zum Teil erheblichen Erfolgen. Die amerikanische SEIU etwa konnte innerhalb von 15 Jahren ihre Mitgliederzahl verdoppeln! Doch welche Grundeinstellung liegt hinter diesem Erfolg? Der in entsprechenden Kreisen viel zitierte US-amerikanische Bürgerrechtler Saul Alinsky bringt es auf den Punkt: »Tue nichts für das Mitglied, was es nicht selber tun könnte.« Diese einfache Formel umschreibt einen Prozess, der dazu dienen soll, die Gewerkschaftsmitglieder zu aktivieren und sie handlungsfähig zu machen, um ihre eigenen Interessen mit Erfolg zu vertreten. Diese Formel konsequent auf die eigene Arbeit anzuwenden, bedeutet allerdings erhebliche Veränderungen in der eigenen Handlungsweise, der Verteilung von Ressourcen, den Strukturen – und es erfordert Mut.

Der Begriff für das strategische »Empowerment« von Mitgliedern lautet Organizing. Seit einiger Zeit macht nun auch in deutschen Gewerkschaften dieser



Begriff die Runde und es konnten erste Erfahrungen mit Methoden und Strategien gemacht werden. Organizing bezeichnet eine gewerkschaftliche Offensivstrategie, die darauf abzielt, Beschäftigte in einem Unternehmen zu motivieren und zu befähigen, selbst für bessere Arbeits- und Lebensbedingungen aktiv zu werden. Dabei wird durch öffentlichkeitswirksame Kampagnen die aktive Einbindung der eigenen Mitglieder gestärkt sowie durch gesellschaftliche Bündnisse Druck ausgeübt, um die Forderungen der Beschäftigten durchzusetzen und den gewerkschaftlichen Organisationsgrad zu erhöhen. Organizing bedeutet also nicht weniger als ein neues Selbstverständnis: Weg von einer Organisation, die allzu oft stellvertretend für Beschäftigte deren Interessen wahrnimmt – hin zu einer Gewerkschaft, in der die Beschäftigten durch ihre aktive Beteiligung in die Lage versetzt werden, selbst ihre Interessen zu vertreten. Gewerkschaft wird so wieder zu einer durch Mitglieder getragenen Bewegung, nicht nur zu einer Service-Einheit für die Vertretung von Interessen.

Beim Organizing geht es darum, nicht nur Mitgliedsbeiträge von den Mitgliedern zu erhalten, sondern vor allem ihre Zeit. Zeit, mit der sie effektiv Aktionen und Kampagnen durchführen können, um ihre Interessen durchzusetzen. Zeit, in der sie Kolleginnen und Kollegen überzeugen können, es ihnen gleich zu tun. Gewerkschaften können so ihre Glaubwürdigkeit verstärken.

Die oben angeführte SEIU etwa war in der Lage, in Branchen wie dem Reinigungs- und Bewachungsgewerbe oder den ambulanten Pflegediensten, die bis vor kurzem noch als nicht organisierbar galten, Fuß zu fassen. Es gelang, als Gewerkschaft anerkannt zu werden, Tarifverträge mit realem Nutzen für die Beschäftigten auszuhandeln, Menschen eine Perspektive zu geben, eine neue gewerkschaftliche Stärke aufzubauen und Beschäftigte (auch politisch) zu organisieren. In Folge all dieser Aktivitäten verdoppelte sich die Mitgliederzahl von 900.000 auf 1,8 Millionen. Einem breiten Publikum ist die Organizingkampagne »Justice for Janitors« durch den Film von Ken Loach mit dem schönen Namen »Bread and Roses« vorgestellt worden.

In ver.di verbergen sich derzeit eine Reihe von Projekten, Handlungsansätzen und Strategien hinter Organizing, die vor allem zu möglichst vielen Beitritten führen sollen. Dabei ist Organizing mehr als eine neue Form der Mitgliederwerbung. Es beinhaltet die Werbung genauso wie die Aktivierung und Schaffung einer Heimat für die Mitglieder. Das heißt: Weg von der Stellvertreterpolitik, hin zu Mitgliedern, die aktiv in die Arbeit eingebunden sind und die Verantwortung für ihr Handeln tragen. Dies hat zur Folge, dass der betriebliche Ansatz unserer Arbeit ausgeweitet werden muss, dass Strukturen und Ressourcen geprüft und verändert werden. Deshalb müssen wir uns auch damit auseinandersetzen, dass der Begriff »Organizing« häufig in sehr unterschiedlichen Arbeitszusammenhängen und mit unterschiedlichen operativen und strategischen Zielen genannt

wird. Dieses Buch möchte auch zur Klärung der Begrifflichkeit beitragen und die erforderliche »Übersetzungsarbeit« aus dem Englischen leisten.

Zu dieser Übersetzungsarbeit gehört auch eine Anpassung der Organizing-Strategie an unsere Verhältnisse. Eine 1:1-Übertragung des US-amerikanischen Organizingmodells auf ver.di ist nicht sinnvoll und nicht gewollt. Die betriebsverfassungsrechtlichen, tarifpolitischen und sozialpolitischen (und -rechtlichen) Regelungen – und damit auch die Zugangsimpulse zur Gewerkschaftsmitgliedschaft – sind in so hohem Maße unterschiedlich, dass sich eine einfache Übertragung verbietet.

Deshalb hat ver.di in enger Zusammenarbeit mit der US-amerikanischen Dienstleistungsgewerkschaft SEIU ein erstes Organizing-Projekt im Hamburger Bewachungsgewerbe gestartet. Mit diesem Pilotprojekt sollen unter anderem auch Erfahrungen gesammelt werden, inwiefern die Organizing-Strategie an die unterschiedlichen gesellschaftlichen Ausgangsbedingungen in Deutschland im Vergleich zum angelsächsischen Raum angepasst werden muss. Viele Elemente des Organizing sind dabei auch für die alltägliche betriebliche Werbearbeit nutzbar. Nicht alles im Organizing ist neu. Einiges sind alte Tugenden, die es wiederzubeleben gilt, anderes ist Teil unserer täglichen gewerkschaftlichen Praxis. Mit dem Organizing-Ansatz sollen diese Elemente Teil eines ganzheitlichen gemeinsamen Systems werden – unter Beteiligung und echter Teilhabe von Mitgliedern.

Es könnte vermutet werden, dass der Organizing-Ansatz jeglichen Service-Leistungen der Gewerkschaften ihren Mitgliedern gegenüber widerspricht, die jenseits dessen liegen, was unter Empowerment verstanden werden kann. In den USA wird dieser Unterschied sogar streng gelebt, dort spricht man von der Modellkonkurrenz zwischen dem »Organizing-Model« und dem »Service-Model«. Wir halten die beiden Ansätze jedoch nicht für sich gegenseitig ausschließend, sondern sehen vielmehr Möglichkeiten, mit neuen arbeits- und lebensnahen Service- und Beratungsleistungen gewerkschaftliche Organisationsbemühungen zu unterstützen, zu stabilisieren und damit nachhaltiger zu gestalten.

Organizing ist Veränderung. In einer sich stetig wandelnden Welt benötigen auch Gewerkschaften Veränderung.

Peter Bremme/Ulrike Fürniß/Ulrich Meinecke

## **Organizing als Zukunftsprogramm für bundesdeutsche Gewerkschaften**

In Hamburg haben wir mit dem Modell des Organizing eine »umfassende Kampagne« im Wach- und Sicherheitsgewerbe durchgeführt. Wir haben mit sozialen Bewegungen produktiv für beide Seiten zusammengearbeitet. Wir haben die befreiende Kraft gewerkschaftlicher Militanz neu entdeckt, die wir im Bewachungsgewerbe allerdings zunächst nur im Ansatz testen konnten. Wir konnten von der Professionalität und den Innovationen unserer amerikanischen GewerkschaftskollegInnen viel Neues lernen. Unser Fazit: Das Patentrezept schlechthin kann es sicher nicht sein. Aber es gibt für das, was als »Revitalisierung« von Gewerkschaften bezeichnet wird, auch bei uns in Deutschland keine bessere Orientierung als das Modell des Organizing.

Organizing-Kampagnen sind nicht auf kurzfristigen Mitgliederzuwachs angelegt. Organizing setzt daran an, dass Menschen sich zusammenschließen, um ihre Lebens- und Arbeitsbedingungen zu verbessern. Sie organisieren zuerst sich und werden dann aus Überzeugung Mitglied der Gewerkschaft.

Organizing ist eine höchst politische Art, Menschen für die Interessen der abhängig Beschäftigten zu begeistern und sie zu befähigen, eigenverantwortlich und solidarisch als Akteure ihrer Interessen aufzutreten. Menschen begreifen dabei zusehends, dass ihre Probleme mit denen anderer verzahnt sind. Ihre tarifliche Absicherung kann auf Dauer nur gehalten werden, wenn alle im Betrieb organisiert und bereit sind, auch den Nachbarbetrieb zu organisieren.

Organizing bedarf einer starken Vernetzung von gewerkschaftlichen Strukturen mit denen des örtlichen Gemeinwesens. Wieso wissen wir z.B. in einer Stadt mit 1,7 Mio. Einwohnern wie Hamburg nicht genauer, welche 400 Menschen realen Einfluss auf die Geschehnisse in der Stadt haben? Wieso organisieren wir uns als GewerkschafterInnen nicht intensiver in örtlichen Netzwerken, um genau die Kraft zu entwickeln, Einfluss auf die Entscheidungsträger zu gewinnen und Themen mit den Netzwerken anzugehen?

Verkürzt ausgedrückt ist das strategische Vorgehen Organizing eine Übertragung von erprobten Organisations- und Kommunikationsstrategien einerseits und erfolgreichem Wissen um die Gemeinwesenarbeit/Community Organizing andererseits auf das Kampffeld gewerkschaftlicher Interessenvertretung mit dem Ziel, die Durchsetzungsfähigkeit von Gewerkschaften zu stärken.

Auf gewerkschaftlichen Veranstaltungen sind uns im letzten Jahr viele kritische Meinungen und Bedenken begegnet:

- Einigen ist Organizing zu amerikanisch, und sie führen die Unterschiedlichkeit der politischen und gesellschaftlichen Verfasstheit beider Ausprägungen des Kapitalismus diesseits und jenseits des Atlantiks an. Auch die kulturellen Unterschiede in Mentalität und Kommunikation seien zu verschieden. Tatsächlich gibt es große Unterschiede, gerade das haben wir in unserem Hamburger Projekt mit Spannung verfolgt – und wir haben erfahren, dass die Sichtweisen unserer US-KollegInnen für die Entwicklung von Fragestellungen und Übertragungen nützlich waren. Organizing ist eine prozessuale Methode, die in der bundesdeutschen Arbeitswelt anwendbar und erfolgreich ist.
- Einige berichten, das hätten wir alles schon einmal erlebt, im Kerngruppen-seminar der ÖTV, in den Vertrauensleuteschulungen der DPG, in Kommunikationsschulungen von HBV oder DAG. Es gibt tatsächlich Elemente und Vorläufermodelle, die sehr interessant sind. Zugleich ist uns keine Methode bekannt, die eine solche Systematik bei Vorbereitung und Planung, der klar durchkalkulierten Ressourcenverteilung, des punktgenauen Trainings für direkte Gespräche, der strategischen Hintergrundrecherche, der taggleichen Bearbeitung von Aufgaben aufweist, wie das Organizing.
- Einige sehen im Organizing eine Einseitigkeit zu Lasten der Betriebspolitik. Organizing sei nicht »politisch« genug und der allgemeinpolitische Auftrag der Gewerkschaften werde nicht berücksichtigt. Dieser Eindruck mag entstehen, wenn man nur auf den Beginn der systematischen Kampagne sieht, der grundsätzlich im Betrieb auf die konkreten Anliegen der KollegInnen abstellt. Sobald diese ihre Sache selbst in die Hand nehmen, sich durchsetzen, ihr Selbst-Bewusst-Sein steigt, sind sie offen für die größeren gewerkschaftlichen Themen und machen – wo sie es für sinnvoll halten – mit: Ein Bus voller Beschäftigter aus dem Bewachungsgewerbe fährt nach der Nachtschicht zur Mindestlohndemo nach Berlin – das war ein Novum. Unser Fazit: Mit Organizing können wir in vielen Bereichen die gewerkschaftliche Basis neu schaffen. Sie wird eine neue Grundlage für die großen gewerkschaftlichen Themen. Insofern ist Organizing hochpolitisch.
- Einige sehen im Organizing so etwas wie eine gewerkschaftliche »Drückerkampagne«: OrganizerInnen sind dann schnell auspressbare RekrutiererInnen für den guten Zweck der Mitgliederwerbung. Das Gegenteil ist der Fall: Es geht nicht um kurzfristige Mitgliederwerbung, sondern um die nachhaltige Bildung von (Selbst-)Organisation. Das Bild von der Drückerkolonnen steht diametral zu dem hier vertretenen Verständnis von »umfassender Kampagne«, das auf nachhaltige Stärkung gewerkschaftlicher Durchsetzungsfähigkeit setzt und nicht auf kurzatmige Zahlenkosmetik.

Die Schlussfolgerungen aus unseren bisherigen Organizing-Erfahrungen für die deutsche Gewerkschaftslandschaft fassen wir in zehn Thesen zusammen.

**1. Organizing ist eine umfassende Methode für einen systematischen (Wieder-)Aufbau gewerkschaftlicher Durchsetzungsfähigkeit. Sie ist nicht an nationale Grenzen gebunden.**

Organizing beginnt mit einer umfassenden Recherche und Analyse. Diese Analyse lenkt den Blick auf die eigenen Stärken und Schwächen von Beschäftigten und Mitgliedern sowie der hauptamtlichen Gewerkschaftsorganisation. Sie analysiert das gewerkschaftliche und politische Umfeld ebenso wie die Schwächen und Stärken der Branche, der einzelnen Unternehmensgruppe. Sie identifiziert das Beziehungsnetzwerk, in dem das jeweilige Unternehmen steht, und stimmt die Ergebnisse in einer gut komponierten strategischen Zielplanung – dem »Plan to win« – aufeinander ab. Dieser Plan wird mit den gemachten Erfahrungen ständig weiterentwickelt.

Nach der Organizing-Methode arbeiten mittlerweile viele Gewerkschaften in den unterschiedlichsten Ländern dieser Welt. Die Sektion für Gebäudemanagement (Property Services) des Netzwerkes UNI (Union Network International) hat sich mittlerweile zu einer der ersten globalen Gewerkschaften weiterentwickelt. Sie hat einen Fonds aufgelegt, der globale Organizing-Projekte beispielsweise in Polen, Großbritannien, Irland, den Niederlanden, Südafrika, Australien, Hongkong oder Indien unterstützt.

**2. Die Organizing-Methode erleichtert es den Gewerkschaften, länderübergreifend gegen globale Unternehmen gewerkschaftliche Kampfkraft zu entwickeln.**

»Im Jahr 1980 gab es etwa 17.000 Multinationale Unternehmen. Bis zum Jahr 2000 stieg die Gesamtzahl auf über 63.000 an und hat sich bis 2004 noch einmal deutlich auf 70.000 erhöht. Die Zahl der Tochterunternehmen der Multinationalen Unternehmen lag im selben Jahr bei etwa 690.000... Während sich die Anzahl der Multinationalen Unternehmen in Deutschland von 1979 bis 1998 von gut 4.600 auf fast 8.500 erhöht hat, ergeben sich für Japan und die USA geringere Steigerungsraten. Multinationale Unternehmen können als treibende Kraft der Globalisierung betrachtet werden. Sie verfügen über große technische und finanzielle Ressourcen, ihr Anteil am Welthandel ist außerordentlich hoch. Gleichzeitig sind sie einer starken Konkurrenz ausgesetzt. Durch ihre Bedeutung für Investitionen und Beschäftigung ergibt sich parallel zu ihrer ökonomischen auch ihre politische Macht.« (Zahlen nach: United Nations Conference on Trade and Development [UNCTAD]: Stand 11/2006)

So nüchtern liest sich die neue Weltordnung in der Ökonomie auf der Internetseite der Zentrale für Politische Bildung. Gewerkschaftliche Zusammenschlüsse auf globaler Ebene bleiben vergleichsweise unbedeutend. Es gibt Weltgewerkschaftsbünde, es gibt Weltbetriebsräte auf freiwilliger Basis und es

gibt in einigen Bereichen der UNI Zusammenschlüsse, die sich »Global Union« nennen und auch so agieren (<http://www.union-network.org/uniproperty.nsf>). Mit global agierenden Gebäudereinigerfirmen wie ISS oder Global Playern der Sicherheitsbranche wie Securitas sind weltweit gültige Abkommen vereinbart worden, die elementare Rechte von Gewerkschaften (Koalitionsfreiheit und Zugangsrechte zu Betrieben) regeln. So organisierten AktivistInnen in vielen Ländern Solidarität für einen Streik südafrikanischer Reinigungskräfte: Sie gingen in jedem Land zu den internationalen Kundenbetrieben wie Banken und Versicherungen, die in Südafrika ihre Büros haben oder Bürogebäude besitzen, und schilderten plastisch die Situation der Reinigungskräfte in Südafrika.

Ähnlich gingen Gewerkschafter bei der Tarifaueinandersetzung in Houston/Texas vor, im Kampf gegen Gebäudetrusts, die die Reinigungskräfte besonders hartnäckig ausbeuten. In zehn Ländern der Erde wurden gleichzeitig Solidaritätsaktionen organisiert. Voraussetzung für solche Aktionen ist ein gemeinsam getragenes Verständnis von Organizing in den jeweiligen nationalen Gewerkschaften.

### **3. Ob »open«oder »closed shop«: Organizing funktioniert in unterschiedlichen Gesellschafts- und Rechtssystemen.**

In der Bundesrepublik kommen Tarifverträge dadurch zur Geltung, dass sie einerseits rechtlich verbindlich nur für Gewerkschaftsmitglieder sind, Arbeitgeber sie meistens jedoch für alle Beschäftigten unabhängig von der Gewerkschaftszugehörigkeit anwenden. Dieses System heißt »open shop«. Nach dieser Variante wird in vielen Teilen Europas, in Australien und in einigen Staaten der USA verfahren. In den meisten US-amerikanischen Bundesstaaten gilt das »closed shop«-System (siehe hierzu den Beitrag von Heiner Dribbusch).

Häufig wird die Meinung vertreten, dass Organizing nur in »closed shop«-Systemen erfolgreich sei und die hohen Mitgliedererfolge z.B. der SEIU genau damit zusammenhängen, dass nach erfolgreichem Kampf alle Beschäftigten Mitglied werden (müssen). Dass das Gegenteil richtig ist, zeigen erfolgreiche Beispiele von Organizing in open shop-geprägten Ländern:

- In London hat die T&G im Reinigungsgewerbe eine Kampagne erfolgreich beendet und Reinigungskräfte im Innenstadtbereich (Canary Wharf und U-Bahn) organisiert. 2006 wurden für die 20.000 Reinigungskräfte Tarifverträge durchgesetzt. Auch Nichtmitglieder beteiligen sich nun durch ein tarifiertes Fair Share-Abkommen mit 80% des Mitgliedsbeitrages an den Kosten einer Tarifrunde. 2000 neue Mitglieder begrüßt nun die T&G durch Organizing in der Kampagne »Justice for cleaners«.
- In Polen hat die Solidarnosc eine Kampagne im Bewachungsbereich begonnen, um dort erstmals Tarifverträge abzuschließen. In Warschau arbeiten

10.000 BewacherInnen. Solidarnosc hat es geschafft, in zwei großen Unternehmen Verhandlungen aufzunehmen, und die Gewerkschaft ist um 1.000 Mitglieder stärker geworden.

- In Australien hat die Kampagne »clean start« im Reinigungsgewerbe erstmals seit Jahrzehnten für ein Neutralitätsabkommen mit den Arbeitgebern und für schwarze Zahlen der Gewerkschaft LHMU (Liquor, Hospitality and Miscellaneous Union) gesorgt.
- In den USA hat die SEIU einen historischen Sieg in Houston/Texas errungen. Erstmals wurde ein stadtweiter Vertrag abgeschlossen, der 5.400 Reinigungskräfte umfasst und ihren Lohn in zwei Jahren verdoppelt. 1.500 Mitglieder traten der Gewerkschaft bei.
- In den Niederlanden will die Gewerkschaft FNV Bongenoten im Reinigungsbereich einen Tarifvertrag erkämpfen, der zehn Euro anpeilt.

Dass Organizing auch in »open shop«-Systemen – also auch in Deutschland – funktionieren kann, hängt unseres Erachtens damit zusammen, dass Organizing den Wechsel von der Stellvertreter-Gewerkschaft hin zur Selbst-Organisations-Gewerkschaft bedeutet: Die Beschäftigten sind mit ihren eigenen Anliegen Mittelpunkt und Träger der Organisierung. Und dieser Ansatz ist universell.

Interessant ist darüber hinaus folgende Idee: Während in der Bundesrepublik gegen das Phänomen, dass Beschäftigte ohne Mitgliedsausweis gewerkschaftlich erkämpfte Leistungen in Anspruch nehmen (einige bezeichnen das drastisch mit »Trittbrettfahrerei«), eher erfolglos moralisch angegangen wird, bekommt es in anderen Ländern ganz neue Dimensionen. Für Australien schlägt Michael Crosby vor, Arbeitgeber mit einer Abgabe für die Gewerkschaftsarbeit zu belangen. Unter dem Titel »gerecht geteilte Beiträge« (»fair share fees«) möchte er von den Arbeitgebern einen Geldbetrag in Höhe von 80% des Gewerkschaftsbeitrages pro Beschäftigten, um die Kosten der Gewerkschaft für Tarifverhandlungen, Rechtsberatung u.ä. auszugleichen. Das soll nicht per Gesetz, sondern durch einen Vertrag zwischen Beschäftigten und Arbeitgebern geregelt werden. Die britische T&G hat ein solches Abkommen im Reinigungssektor in London erkämpft. Dort wird auch von Nichtmitgliedern 80% ihres fiktiven Gewerkschaftsbeitrages über Lohnabzug seitens des Arbeitgebers der T&G überwiesen. Darüber hinaus denkt die T&G darüber nach, Tarifverträge erst dann für rechtskräftig zu erklären, wenn mehr als 50% der Arbeitgeber im Arbeitgeberverband sind und 50% der Beschäftigten Mitglied einer Gewerkschaft. Auch dieses Verfahren soll in einem Tarifvertrag festgehalten werden.

Es ist sicherlich eine spannende Frage, ob dies auch für die Bundesrepublik eine anzustrebende Zielsetzung für Gewerkschaften wäre, wenn man daran denkt, dass Arbeitgeberverbände kaum noch allgemeinverbindliche Tarifverträge zulassen und Tarifverträge auch bei einem Organisationsgrad von nur 5% gelten.

#### **4. Organizing ist basisdemokratisch und ein emanzipatorisches Modell im Vergleich zu Stellvertreterstrukturen.**

Organizing basiert auf der Eigeninitiative der KollegInnen im Betrieb. Nur sie selber können beurteilen, wie tiefgreifend ein Konflikt ist, wie die Zielrichtung ihres Widerstandes aussehen soll und wie die erforderliche Energie dafür entwickelt werden kann. Die Maxime – von Saul Alinsky entwickelt – dabei heißt: »Mache nie das für andere, was sie nicht auch aus sich heraus machen können.« Organizing stellt methodische Instrumente und Planungen zur Verfügung, die die Kollegen dabei unterstützen, ihren eigenen Kampf zu führen. Es fördert systematisch die Handlungsfähigkeit und Selbstorganisation betrieblicher und gewerkschaftlicher Arbeit.

Dabei ist es kein Widerspruch, dass lange vor Beginn einer Kampagne die hauptamtlichen Organizer umfassende und intensive Recherchen anstellen. Denn es geht darum, das gesamte wirtschaftliche und politische Umfeld der Branche, des Betriebes und der gesellschaftlichen Relevanz zu durchdringen und aufzuarbeiten. Ziel ist, dass die KollegInnen erkennen können, welche Formen und Methoden gewerkschaftlicher Gegenwehr mit welchen Menschen und zu welchem Zeitpunkt sie brauchen und anwenden können, ob und wann eine öffentliche Druckkampagne ergänzend zu den betrieblichen Aktionen aufgebaut wird. Dies erfordert von den Organizern und GewerkschaftssekretärInnen, dass sie einerseits intensiv vor- und zuarbeiten, sich selber aber gegenüber den Entscheidungen der KollegInnen zurücknehmen müssen.

Dies ist ein Paradigmenwechsel im bisherigen Selbstverständnis der Arbeit und Rolle von Hauptamtlichen. Es geht beim Organizing also nicht um die Themen der Gewerkschaft, sondern um die Themen der Beschäftigten. Diese sind Ausgangspunkt ihrer Organisierung.

Gewerkschaft ist für KollegInnen nur individuell erfahrbar: Gewerkschaft – das bin ich, der oder die ich mit anderen zusammen kämpfe und Veränderungen konkret erreiche. Gewerkschaft kann nur vor Ort am Arbeitsplatz im direkten Erleben eine spürbare und nachhaltige Verbesserung bringen. Ohne diese Ur-Erfahrung vom Nutzen einer Gewerkschaft am Arbeitsplatz ist eine positive und nachhaltige Einstimmung auf die Gewerkschaft schwer zu haben. Organizing leistet genau dies.

#### **5. Organizing beinhaltet ein neues Arbeits- und Rollenverständnis für GewerkschaftssekretärInnen und für Betriebsräte.**

Organizing erfordert ein umfangreiches Methodenwissen: Recherche, Planung, Zieldefinition, das Verdichten von umfassenden, vielschichtigen Problemen auf einzelne Handlungsstränge. Es bedarf ausgebildeter Kommunikations- und Projektmanagementkompetenzen.



Von hauptamtlichen SekretärInnen werden qualifizierte Lotsendienste gefordert, um den gewerkschaftlichen Kämpfen der KollegInnen an allen Strudeln des globalen Kapitals vorbei zielgerichtet zur Durchsetzung zu verhelfen. Es reicht nicht mehr, »den Kollegen zu zeigen, wo es lang geht«, sie »abzuholen, wo sie sind« – weder durch flammende Reden noch durch die Hausmacht bei einflussreichen Betriebsräten oder durch Rechtskenntnisse. All dies sind – schon sprachlich – Kennzeichen der »Stellvertretungs-Gewerkschaft«.

Wir haben uns als Hauptamtliche im Hamburger Projekt eher als NetzwerkerInnen verstanden. Wir haben in Form eines »Agenturmodells« gearbeitet und KollegInnen unser verfügbares Wissen und unsere Ressourcen bereitgestellt. Wir haben Recherchewissen zugeliefert, die Kontakte zu gesellschaftlichen Gruppen und Unterstützern aufbereitet. Nach innen haben wir um Etats und Stellen gekämpft und bei den innergewerkschaftlichen Entscheidungsträgern für Organizing geworben.

Wir waren weit davon entfernt, selber Organizer zu sein, sind jedoch viele Wege gemeinsam gegangen. Wir haben uns mit Organizern zusammen eine transparente Teamstruktur mit klar definierten Aufgabenteilungen und Verantwortlichkeiten erarbeitet. Den konkreten Kampf für Mindestlohn und für einen Tarifvertrag haben die KollegInnen selber in ihrem Tempo und mit ihren Möglichkeiten geführt. Wir haben den Prozess des Organizings mitorganisiert.

Organizing hat auch Gewerkschaftsarbeit in anderen Branchen, bei Betriebsratswahlen und im alltäglichen Kontakt mit KollegInnen angereichert. Unser Leitstern war die Frage, wo und wie werden wir gewerkschaftlich durchsetzungsfähiger, verbreitern unseren Einflussbereich und unsere Mitgliederbasis?

Auch für Betriebsräte liegt hier eine Chance eines geänderten Rollenverständnisses – weg vom reinen Stellvertreter (den das Betriebsverfassungsgesetz mehr als nahe legt) hin zum Förderer eigenständiger Interessenartikulation der Beschäftigten. Für Betriebsräte ist dies eine Chance einer tieferen Verankerung.

Der Qualifizierungsbedarf für diese systematische Projektarbeit ist nicht gering, aber überschaubar. Und die Gewerkschaften werden Geld und Arbeit für die Neuorientierung der Ehren- wie der Hauptamtlichen in die Hand nehmen müssen. Eine angedachte »Organizing-Akademie« sollte entsprechend umfangreich ausgelegt sein.

## **6. Besonders für den Niedriglohnsektor und junge Dienstleistungsbranchen ist Organizing ein wirksames Mittel, um den gewerkschaftlichen Einfluss zu erweitern – für die Gewerkschaften überlebenswichtig!**

In den klassisch industriell geprägten Branchen hatten gefestigte Mitbestimmungsstrukturen Betriebsräte, Vertrauensleute und gewerkschaftliche Betriebsgruppen entstehen lassen, die Mitgliederwerbung betreiben. Die »große Politik«

wurde im Betrieb von Betriebsräten in Zusammenarbeit mit BeraterInnen und hauptamtlichen GewerkschaftssekretärInnen gemacht. Die Vermittlung dieser Politik und die Werbung um Akzeptanz und Ansehen der Betriebsräte und der Gewerkschaft war Aufgabe der Vertrauensleute und/oder der Betriebsgruppe.

Aus der Erfahrung, dass der auf Tarifauseinandersetzungen eingespielte Funktionärskörper auch seine Mitgliederbasis in diesen Kämpfen erneuert und erweitert, hat sich die Auffassung bei gewerkschaftlichen Hauptamtlichen verfestigt, dass Tarifrunden und Streiks die wichtigsten Möglichkeiten für die Mitgliedergewinnung seien.

Diese betrieblichen und gewerkschaftlichen Strukturen beginnen sich aufzulösen. Betriebsteile werden ausgelagert, neu gegründete Unternehmensteile übernehmen die Tätigkeiten und Beschäftigten, die vom Management nicht mehr zum klassischen Kerngeschäft gezählt werden. Zeitarbeitsunternehmen springen bei Produktionsengpässen ein oder stellen gleich große Teile der neuen Belegschaft. Bei den Ausgründungen wird eine neue Tarifwelt geschaffen, die häufig – so es denn überhaupt einen Tarifvertrag gibt – an die Arbeitsbedingungen der 1950er Jahre anschließen wollen. Gefestigte Betriebsgruppen oder Vertrauensleute gibt es bald nur noch in den traditionell stark industriell geprägten Betrieben.

In der Dienstleistungsbranche mit hoher Fluktuation und ständig neuen Betriebsabläufen, in den ausgelagerten Abteilungen und neuen Unternehmensteilen hat sich in den seltensten Fällen ein klassischer Gewerkschaftsaufbau entwickelt. Dementsprechend funktioniert in diesen Branchen das Modell der herkömmlichen Mitgliederwerbung nicht. Betriebsräte existieren oft nicht oder müssen gegen eine zunehmend mitbestimmungskritischere Belegschaft und gewerkschaftsfeindliches Management durchgesetzt werden. Für die Gewerkschaften ist es eine Überlebensfrage, auch in diese »neuen« Branchen Fuß zu fassen.

Innergewerkschaftlich werden sie mit vielversprechenden Vokabeln wie »enormes Mitgliederpotenzial«, »gewerkschaftliches Neuland«, »Zukunftsbranchen« belegt: Branchen wie die Zeitarbeit, Call-Center, ambulante Pflegedienste, private Müllentsorger, ausgegliederte Bankfabriken, privatisierte Postzustelldienste sind damit gemeint – aber auch der sprunghaft anwachsende Bereich der Selbständigen und FreiberuflerInnen, der Ich-AGs und Existenzgründungen aus der Erwerbslosigkeit heraus.

Diese Branchen mit der Organizing-Methode von Grund auf zu organisieren, wäre eine dringende, für die Gewerkschaften überlebenswichtige Aufgabe: Wenn es keine gewerkschaftliche Struktur in den Betrieben gibt, ist sie erst durch die systematische Arbeit von Organizern von außen aufzubauen. Eine analytische Recherche des Branchenumfeldes und der Betriebsstruktur sowie der Beziehungsumfeldanalyse der Beschäftigten stünde am Anfang. Sie bringt

die nötige Klarheit über Handlungsweisen, betriebliche Themen und Hebel für den notwendigen Druck, der für die Durchsetzung notwendig ist. Dabei kann vermutlich auf die Mithilfe der Betriebsräte aus den Kundenbetrieben oder den Muttergesellschaften aufgebaut werden.

Es gibt in einzelnen Branchen keine hinreichenden tariflichen Bestimmungen und zum Teil gar keine Tarifverträge. Mit der Konzentration von Organizing auf eine Branche, der systematischen Recherche und Erschließung durch OrganizerInnen für einen mittelfristig überschaubaren Zeitraum können Tarifstandards für die Branche gesetzt werden. Ein sinnvolles Handlungsfeld in dieser Hinsicht ist die Zeitarbeit. Was wäre z.B., wenn alle DGB-Gewerkschaften sich die Zeitarbeitsbranche koordiniert als Organizing-Projekt für einen Zeitraum von fünf Jahren vornähmen? Die Eintritte könnten nach einem vorher vereinbarten Schlüssel den Einzelgewerkschaften zugeschrieben werden. Mit der Unterstützung der Zeitarbeits- und der Kundenbetriebsräte könnten interne wie externe Organizer die Chance erhalten, eine organisierte, gewerkschaftliche Basis aufzubauen. So könnte gemeinsam das Ziel umgesetzt werden, die »gelben« Gewerkschaften zu isolieren und eigene, bessere Tarifverträge in den Branchen zu verankern. Das wäre wirksame DGB-Politik.

## **7. Organizing ermöglicht es, in der rechtlich verfassten Betriebsstruktur wieder nachhaltige, gewerkschaftliche Solidarstrukturen zu entwickeln. Organizing ist auch für klassische Großbetriebe geeignet.**

Organizing ist auf Deutschland übertragbar, auch wenn der größte Unterschied zum US-amerikanischen System in der rechtlichen Struktur der Betriebsverfassung und damit der Existenz von Betriebsräten liegt. Diese Struktur ermöglicht einerseits eine gesetzlich geschützte Interessenvertretung gegenüber den Firmenbossen. Andererseits sind die Belegschaften es gewohnt, die Durchsetzung ihrer Interessen nicht selber zu verantworten, sondern sie stellvertretend dem Organ Betriebsrat zu übertragen. Gerade diese Alltagsrealität macht die Rolle gewerkschaftlicher Arbeit im Betrieb unscharf. Und »einfache« Gewerkschaftsmitglieder sehen oft keinen Ansatz, wie sie ihre Forderungen eigenverantwortlich artikulieren und durchsetzen können. Die Gewerkschaft rückt besonders in solchen Betrieben vollends aus dem Blickfeld, in denen es einige wenige KollegInnen gerade noch geschafft haben, einen Betriebsrat zu gründen, es aber ansonsten keinerlei Mitglieder gibt. Da »klammert« man sich an das Organ Betriebsrat, als Rettungsanker in gewerkschaftsfeindlicher Unwirtlichkeit.

Aber Organizing eignet sich nicht nur zum Aufbau gewerkschaftlicher Arbeit in gewerkschaftlichem Niemandsland. Auch in Firmen, die gewählte Betriebsräte haben, können wir die zunehmend wegbrechenden gewerkschaftlichen Solidarstrukturen neu entwickeln. Dabei ist allerdings sehr genau darauf

zu achten, welche Rolle der Betriebsrat, die Kollegen, die Organizer und die hauptamtlichen SekretärInnen einnehmen bzw. einnehmen sollten.

Organizing kann nur erfolgreich sein, wenn jede einzelne Gruppe der Beteiligten in der Kampagne eine nachvollziehbare, positive Lösung oder einen Vorteil sieht. Organizing ist weit davon entfernt, wie in den 1980er Jahren »alternative« Listen gegen »satte« und angepasste Betriebsräte einzurichten. Organizing will die Durchsetzung von Forderungen und gewerkschaftlicher Kampfkraft ermöglichen. Und dazu gehört es, die betriebsrätliche Arbeit genauso nach vorne zu bringen wie die eigenverantwortlichen Solidarstrukturen von Gewerkschaftsmitgliedern ohne Amt und Kündigungsschutz. Auch für Betriebsräte birgt Organizing also einen Ansatz zu einem neuen Rollenverständnis: Weg von der ausschließlichen Interessenvertretung hin zur Organisierung der Durchsetzung von Interessen. Das ist doch ein interessanter Perspektivenwechsel!

## **8. Organizing braucht Service: Der Streit zwischen individuellen Serviceansprüchen und kollektiven Politikfeldern ist in den USA und in der Bundesrepublik so alt wie die Gewerkschaft selber.**

Die zugespitzte politische Auseinandersetzung um den Richtungsstreit in den amerikanischen Gewerkschaften macht sich an den Begriffen »Service-Modell« contra »Organizing-Modell« fest. Unter Service-Modell wird die bürokratische, ineffektive und Ressourcen verschleudernde Praxis vieler US-amerikanischer Gewerkschaften verstanden, die ausschließlich die Individualinteressen und -anliegen der Mitglieder optimal bedienen wollen. Auf der anderen Seite steht das Organizing-Modell als eine andere Art der Bearbeitung individueller Problemlagen, nämlich durch eine kollektive Aktivierung der Beschäftigten, die dann ihre Dinge mit hauptamtlicher Anleitung selber in die Hand nehmen. Dabei muss man wissen, dass die Servicekultur US-amerikanischer Organizing-Gewerkschaften wie der SEIU in Wirklichkeit mitunter sogar weitreichender ist als die unsrige. Beispielsweise unterhält die örtliche SEIU in New York ein ausgefeiltes Servicecenter in ihrem Gewerkschaftshaus.

In Australien gibt es bei den Organizing-Gewerkschaften eine Debatte um »balanced servicing« (ausgewogene Bedienung von Mitgliedern), bei der die Leistungen des neu gegründeten Member Service Center (MSC) eine wichtige Rolle spielen. Organizing ohne Dienst an den Mitgliedern ist in Australien ebenso undenkbar wie Serviceleistungen zu erbringen, die Gewerkschaften schwächen und ihre Handlungsfähigkeit nicht erweitern. In diesem Sinne sind Serviceleistungen hochpolitisch. Und was sollte eine Gewerkschaft davon abhalten, ihre Serviceleistungen daran auszurichten, was Mitglieder vor Ort stärkt und einer Gewerkschaft nutzt, um mehr Handlungs- und Durchsetzungsfähigkeit zu erreichen?

Für die bundesdeutsche Debatte ist das Begriffspaar »Service-Modell« versus »Organizing-Modell« irreführend. Bei dieser Begrifflichkeit schwingt immer mit, dass jede reine Serviceleistung für Mitglieder dem Organizing-Gedanken in den Rücken falle und individuelle Serviceleistungen einer politischen Organisation nicht angemessen seien, ihr im Prinzip eher widersprechen. Umgekehrt gibt es Behauptungen, dass Mitglieder beim Organizing-Modell in einer Servicewüste vor sich hin vegetieren würden und sich selbst überlassen blieben.

Tatsächlich geht es um etwas anderes, es geht um den Wechsel von der »Stellvertreter-Gewerkschaft« zur Gewerkschaft, die die Selbstorganisation der Beschäftigten unterstützt, sodass sie die Probleme, die ihr Arbeitgeber ihnen beschert, selbst gemeinsam lösen. Gewerkschaft ist also nicht mehr die Organisation gewordene Einladung, die Probleme bei ihr (oder beim Betriebsrat) im Büro abzuliefern, damit die Gewerkschaft (oder auch der Betriebsrat) sie mehr oder minder gut im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten löst. Gewerkschaft sind die Beschäftigten selbst, sie organisieren sich und lösen ihre Probleme eigenständig. Dieser Paradigmenwechsel ist gemeint, wenn US-Gewerkschafter vom Wechsel vom Service-Modell zum Organizing-Modell sprechen.

Vom Stellvertretungs-Modell zum Modell der Selbstorganisation also – und eine anständige Rechtsberatung gehört dazu, sowohl, um Rechtskonflikte innerhalb der Organisierungskampagne zu begleiten, als auch um einzelne Mitglieder qualifiziert zu beraten, wie sie sich klug ihrem Arbeitgeber oder ihren Vorgesetzten gegenüber verhalten können: Dieser Service ist zwingender Bestandteil eines Organizing-Modells in Deutschland.

## **9. Wir haben die Wahl: Wir können weitermachen wie bisher, in Würde schrumpfen und altern – oder wir handeln jetzt.**

*Die Zeit drängt.* Die Prognose für Ein- und Austritte ist ernüchternd. ver.di wird bei gleich bleibender Anzahl von Eintritten und Abgängen das Jahr 2017 nur als Schrumpfkopf erleben. Ohne eine Verschärfung der Abwärtsbewegung liegt die ver.di-Zielmarke schon jetzt bei weniger als 1,5 Mio. Mitgliedern – die Ein- und Austrittsbewegung linear fortgeschrieben. Eingriffe in das Vermögen zögern die Katastrophe nur zeitlich heraus. Die DGB-Hochrechnungen für die Zukunft sehen ähnlich apokalyptisch aus. Das Turnaround-Papier spricht von einem Minus von über 42% in der Mitgliederstärke. Danach wird der DGB in absoluten Zahlen von 1991 bis 2011 (also in vier Jahren) 3.854.000 Mitglieder verloren haben und dann noch 5.034.000 Millionen Mitglieder zählen (<http://www.labournet.de/diskussion/gewerkschaft/real/turnaround.pdf>: 10). Bis 2011 werden sich die Einnahmen um knapp 60% reduzieren (ebd.: 11). Die Folgen für den hauptamtlichen Apparat sind schnell auszumalen: Sozialplan und betriebsbedingte Massenkündigungen. Was das für die gewerkschaftliche Durchsetzungskraft bedeutet

– bei gleichzeitig wachsendem Potenzial von Betriebsgewerkschaften, christlich geprägten Billiggewerkschaften, Anwachsen des Antigewerkschaftsvereins AUB (siehe Mitbestimmung 12/2006), antigewerkschaftlicher Stimmungsmache durch professionalisierte Unternehmensberater, die gewerkschaftsfreie Zonen schaffen sollen, etc. – mag man sich gar nicht ausmalen. Unterstellen wir diesen Zeitraum, so bleiben uns knapp vier Jahre, um das Ruder herumzureißen – das muss jedem Haupt- und Ehrenamtlichen klar sein.

*Die Führung der Gewerkschaft muss das Organizing wollen.* Zunächst müssen Veränderungen von den gewerkschaftlichen Entscheidungsträgern – haupt- und ehrenamtlichen – mit allen Konsequenzen gewollt sein. Wir wollen Veränderung riskieren! So wie es jetzt ist, kann es nicht weitergehen – diese Botschaft ist der Anfang. Wir brauchen diese Energie im Bundesvorstand, im Gewerkschaftsrat, in der Hauptverwaltung, in den Landesbezirken, in den Stabsabteilungen und Fachbereichen, in den Bezirken.

*Was wäre, wenn diese Vision Wirklichkeit wird?* Was wäre, wenn wir in den kommenden zehn Jahren unsere vor Ort spürbare gewerkschaftliche Durchsetzungskraft enorm erweitern? Was wäre, wenn wir planvoll und systematisch all unsere Ressourcen in das Projekt Verdoppelung der gewerkschaftlichen Durchsetzungsfähigkeit stecken? Was wäre, wenn wir neue und bereits beschäftigte Haupt- und Ehrenamtliche auf diese Ideen hin trainieren – mit Konzepten, die andere Gewerkschaften erfolgreich ausprobiert haben und uns weiterempfehlen können? Was wäre, wenn wir mit den Beschäftigten in Betrieben neue Strukturen aufbauen, deren Ziel es ist, solidarischer untereinander und in der Branche durchsetzungsfähiger für gewerkschaftliche Ideen zu werden? Was wäre, wenn wir mit klaren nachvollziehbaren Botschaften gemeinsam mit einem neuen ehrenamtlichen Netzwerk mit bisher unzugänglichen Beschäftigten von Angesicht zu Angesicht reden können, um sie von der Vision zu begeistern? Was wäre, wenn gewerkschaftliche Arbeit nicht nur das Gefühl von angenehmer Erschöpfung, sondern auch von sinnvoller Tätigkeit und beruflicher Befriedigung hergibt? Was wäre, wenn wir die vorhandenen Analysekapazitäten von Hauptamtlichen zu Rechercheeinheiten verdichten? Was wäre, wenn wir mit neuen und alten Verbündeten ein »Bündnis für Respekt und Gerechtigkeit am Arbeitsplatz« schließen? Was wäre, wenn wir die am einfachsten und schnellsten zu realisierenden Projekte gemeinsam starten? Was wäre, wenn wir die größeren Brocken gemeinsam mit dem Wissen und der Unterstützung anderer Gewerkschaften international angehen? Was wäre, wenn wir wirklich in den nächsten zehn Jahren die Zahl der Gewerkschaftsmitglieder verdoppeln? Was wäre, wenn wir uns auf den Weg zu einer Organizing-Gewerkschaft machen?

*Sind wir glaubwürdig – nimmt man uns unsere Ziele ab?* Vielleicht muss man nicht so weit gehen wie einige der australischen Gewerkschaften, deren

Führung sich mittlerweile mit kleineren Büros arrangiert hat und auf Second Hand-Dienstwagen umgestiegen ist, um Ressourcen für Organizingkampagnen freizusetzen. Die Botschaft sollte jedoch auch hier lauten: In Zeiten knapper Mittel brauchen wir jeden Cent für die künftigen Auseinandersetzungen! Und die politische Führung sollte vorbildlich handeln. Das heißt auch Konzentration der Kräfte auf ausgesuchte, gewinnbare, durchgeplante und gut ausgestattete Kampagnen und keine Schnellschüsse ohne Peilung.

*Wir qualifizieren uns für die Zukunft.* Lasst uns eine Organizing-Akademie nach angelsächsischem Vorbild gründen. Sie qualifiziert Haupt- und Ehrenamtliche zu OrganizerInnen, organisiert den Austausch nationaler und internationaler Organizing-Erfahrungen, entwickelt Szenarien für umfassende Kampagnen (Comprehensive Campaigns) in der Bundesrepublik und bringt das Wissen handelnd in laufende Organizing-Kampagnen ein. Das Training findet dort statt, wo eine Kampagne läuft, damit das Wissen sofort in der Praxis aktiviert wird.

*Wir organisieren sichtbare Erfolge.* Lasst uns einen Arbeitsbereich »Organizing in ver.di« aufbauen, der mit interessierten Fachbereichen die ersten Organizing-Projekte in den Kernbereichen von ver.di durchführt: in Krankenhäusern, in der ambulanten Pflege, bei den privaten Paketdiensten... – mit angemessenen Zeit-, Finanz- und Personal-Ressourcen und realistisch ambitionierten Zielen. Lasst uns also Erfolge organisieren und anschließend auch feiern!

Dies klingt so leicht: Eine erhebliche und wachsende Zahl von vermutlich jungen OrganizerInnen werden wir gewinnen müssen, am besten solche, die bereits Erfahrungen in den so genannten neuen sozialen Bewegungen sammeln konnten. Wir haben sie angemessen zu bezahlen, ordentlich anzustellen – und sie werden den Nachwuchs für GewerkschaftssekretärInnen bilden.

*Wir organisieren eine neue Kultur der Selbstverantwortung für die Gewerkschaft.* Haben wir Hauptamtlichen uns nicht viel zu viel Verantwortung angeeignet, die eigentlich bei den Beschäftigten und den ehrenamtlichen Mandatsträgern liegt? Haben viele von uns vielleicht eine hohe Arbeitsfreude aus der heimlichen Richtlinienkompetenz gezogen, die ihnen daraus zuwuchs? Lassen wir die Verantwortung künftig dort, wo sie hingehört, bei den Ehrenamtlichen. Setzen wir die hauptamtlich Beschäftigten primär dort ein, wo Gewerkschaft bisher nicht vorkommt, und unterstützen wir die ehrenamtlichen Gremien dabei, ihre Verantwortung in allen Bereichen (selbst) wahrzunehmen. Die neue Rolle der GewerkschaftssekretärInnen heißt auch hier: Förderung der Vernetzung, der Aktiven, der Gremienmitglieder, der Betriebsräte – und sie heißt nicht: selbst den Mittelpunkt zu bilden. Selbständig arbeitende Gruppen oder Gremien benötigen vielleicht Verwaltungszuarbeit oder Unterstützung beim Organizing, einen »Sekretär« – in den Zeiten von Laptop, E-Mail und Internet – wohl mit abnehmender Tendenz!



*Entwickeln wir unseren »Apparat« weiter!* Wäre es nicht eine spannende Aufgabe, wenn Stabsabteilungen künftig zu Recherche-Abteilungen für die Vorbereitung »umfassender Kampagnen« würden, wenn sie analysieren würden, welches die stärksten Unternehmen einer Branche, die expandierenden Trendsetter sind, die wir als erste organisieren sollten, wenn wir vorankommen wollen? Wenn sie recherchieren, wer Geldgeber, wer Kunde und wo die verschiedenen Druckpunkte für eine künftige Kampagne sind – einschließlich der Arbeitsbedingungen und unserer eigenen Stärken und Schwächen? Unsere ÖffentlichkeitsarbeiterInnen könnten ergänzend zu der Frage, wie ver.di und seine Hauptrepräsentanten gut »überkommen«, sich fragen, welche Kommunikationsstrategie in einer Organizing-Kampagne die Beschäftigten selbst stärkt, ermutigt, welches »ihre« Headlines und ihre Gesichter sein könnten. Klar ist: Wir müssen uns ändern. Wir brauchen neue Arbeitsweisen, neue Verantwortlichkeiten und auch neue Personen – nur warum sollten wir sie nicht aus dem jetzigen Potenzial entwickeln? Also: Es droht nicht Streichen der persönlichen Stelle, sondern vielleicht eine hochspannende Weiterentwicklung!

### **10. Organizing ist finanzierbar – oder: Woher nehmen und nicht stehlen?**

Das ist die spannende Frage! Der Ressourcenbedarf ist erheblich, von einigen US-Gewerkschaften wird berichtet, dass sie bis zu 30% ihrer Einnahmen für Organizing aufwenden. Klar ist, dass ver.di das nicht aus dem Stand realisieren kann. Ein Konzept, das mittelfristig mit jährlichen Steigerungen das Organizing-Budget vergrößert, bis eine Größenordnung von 20% erreicht ist, sollten wir uns vornehmen, wenn wir es denn ernst meinen! Im Rahmen des ver.di-Budgetierungssystems wäre ein Vorwegabzug eine mögliche Finanzierungsquelle: ein Vorwegabzug, bevor die Beitragseinnahmen im Rahmen des Budgetierungssystems in die Gliederungen der Matrix rieseln. Alle Gliederungen wären so einheitlich betroffen, zunächst vielleicht mit 3%, nach und nach ansteigend.

Ein Teil der Ressourcen lässt sich gewinnen durch veränderte Aufgabenstellungen vorhandener Bereiche, z.B. für Recherche.

Denkbar ist auch eine Anhebung des Gewerkschaftsbeitrages z.B. um 10% auf 1,1% – womit fortan 10% der Beitragseinnahmen für Organizing-Projekte zur Verfügung stünden. Auch eine Spendenaktion mit klar formuliertem Spendenziel ist vorstellbar. Der Charme beider Varianten: Sie bedürfen einer offensiven Kommunikationsstrategie innerhalb und außerhalb von ver.di. Mitglieder und Öffentlichkeit würden sehr genau unsere Ernsthaftigkeit beobachten und wir würden darlegen müssen, wie wir unsere Arbeit umbauen – das sind doch sehr nützliche Wirkungen!

Und wenn alles nicht reicht, müssen vielleicht auch kleinere Büros genutzt und die Dienstwagen beim Gebrauchtwagenhändler gekauft werden...