

Michael Crosby



Power at work

**Die Rückgewinnung gewerkschaftlicher
Macht am Beispiel Australiens**

**Herausgegeben und mit einem
Nachwort von Detlef Wetzel**

Michael Crosby
Power at work

Michael Crosby hat mehr als 30 Jahre in der australischen Gewerkschaftsbewegung gearbeitet, u.a. als Direktor des »Australian Council of Trade Union« (ACTU) Organising Centre. Er leitet heute das Europabüro von »Change to Win« der Dienstleistungsgewerkschaft »Service Employees International Union« (SEIU) in Brüssel.

Detlef Wetzel arbeitet seit mehr als 25 Jahren hauptamtlich für die IG Metall. Er war erster Bevollmächtigter der Verwaltungsstelle Siegen und Bezirksleiter in Nordrhein-Westfalen. Seit 2007 ist Detlef Wetzel 2. Vorsitzender der IG Metall und verantwortet unter anderem die Mitglieder- und Kampagnenarbeit der Gewerkschaft.

Michael Crosby

Power at work

Die Rückgewinnung gewerkschaftlicher Macht
am Beispiel Australiens

Herausgegeben und mit einem Nachwort
von Detlef Wetzel

Aus dem Englischen von Rosemarie Nünning

VSA: Verlag Hamburg

Die Übersetzerin dankt Rick Kuhn, Canberra, für wertvolle Hinweise bei australischen Spezifika und Thomas Weiß, Berlin, für die Überprüfung einiger kniffliger Textstellen.

Titelfoto: O.K!, Ohrndorf Kommunikation, Kreuztal

Lektorat: Malte Meyer, Köln

© der Originalausgabe: The Federation Press 2005

© der deutschsprachigen Übersetzung:

VSA: Verlag 2009, St. Georgs Kirchhof 6, 20099 Hamburg

Alle Rechte vorbehalten

Druck und Buchbindearbeiten: Fuldaer Verlagsanstalt

ISBN 978-3-89965-392-2

Inhalt

Vorbemerkung zur deutschen Ausgabe	7
Vorwort	9
Einleitung	11
Danksagung	14

Kapitel 1	Einführung.....	17
-----------	-----------------	----

Teil 1: Unsere derzeitige Lage

Kapitel 2	Was ist das Problem der australischen Gewerkschaften?.....	28
Kapitel 3	Was zum Teufel ist passiert?	41
Kapitel 4	Warum sind die australischen Gewerkschaften so wie sie sind?.....	49
Kapitel 5	Was für eine Art Gewerkschaften haben wir?	71

Teil 2: Das Gewerkschaftswesen neu durchdacht

Kapitel 6	Die LHMU Südaustralien.....	86
Kapitel 7	Definition eines funktionierenden Gewerkschaftswesens.....	100
Kapitel 8	Organizing und Führung	114
Kapitel 9	Eine strategische Entscheidung	128

Teil 3: Wiederaufbau organisatorischer Fähigkeiten

Kapitel 10	Eine andere Art von Gewerkschaftsarbeit	134
Kapitel 11	Mitgliederservicecenter	146
Kapitel 12	Trennung der Organisationsaufgaben.....	156
Kapitel 13	Organisierung vorhandener Mitglieder	161
Kapitel 14	Organisierung neuer Mitglieder – die Aufgabe von externen oder Wachstumsorganizern	173
Kapitel 15	Die Aufgabe des Gewerkschaftssekretärs	202
Kapitel 16	Gewerkschaftliche Bildungsarbeit	205
Kapitel 17	Bundeszentralen	215
Kapitel 18	Finanzierung des Umbaus	220
Kapitel 19	Erschließung zusätzlicher Mittel zur Erfolgssicherung	241

Teil 4: Entwicklung strategischer Hebel

Kapitel 20	Unsere Strategie gegenüber den Arbeitgebern	252
Kapitel 21	Beziehungen zum Arbeitgeber	261
Kapitel 22	Die Notwendigkeit des übergreifenden Organisierens	276
Kapitel 23	Eine andere Politik	292

Teil 5: Vortreiben eines umfassenden Wandels

Kapitel 24	Führung	308
Kapitel 25	Frauen in der Führung	326
Kapitel 26	Schlussfolgerungen	332
Literatur	342

Nachwort

	Detlef Wetzel	
	Gewerkschaftliche Erneuerung ist möglich	349
Abkürzungsverzeichnis		363

Vorbemerkung zur deutschen Ausgabe

Michael Crosby war über viele Jahre an führender Stelle in der australischen Gewerkschaftsbewegung aktiv. Er hat die »guten alten Zeiten«, in denen sich die australischen Kolleginnen und Kollegen keine Gedanken über die Mitgliederfrage machen mussten, ebenso erlebt wie die anti-gewerkschaftliche Gesetzgebung der Regierung Howard und den dadurch ausgelösten rasanten Niedergang der Gewerkschaften. Crosbys Buch reiht sich dennoch nicht ein in das, was man als gewerkschaftliche Niedergangsliteratur bezeichnen könnte. Ganz im Gegenteil: Er erzählt die Geschichte einer Gewerkschaftsbewegung, die um ihr Überleben kämpfen musste – und gewonnen hat.

Die australischen Gewerkschaften haben einen radikalen Wandel hinter sich. Sie sind offensiver und lebendiger geworden. Sie haben bewiesen, dass sie betriebliche und gesellschaftliche Kämpfe erfolgreich führen können. Einigen ist es nicht nur gelungen, den Bedeutungsverlust zu bremsen, sondern sie konnten in neuen Betrieben und Branchen Fuß fassen. Heute gibt es in Australien wieder wachsende Gewerkschaften!

Michael Crosby verbindet in seinem Buch eine durch die Praxis getragene Auseinandersetzung mit den entscheidenden Fragen, denen sich die gesamte internationale Gewerkschaftsbewegung stellen muss. Die Verbindung von analytischer Schärfe und reichem Erfahrungsschatz machen seine Darstellung überaus interessant, sodass klar war: Wir möchten sie einem breiten deutschsprachigen Publikum zugänglich machen. Wir freuen uns daher, nunmehr die deutsche Übersetzung vorlegen zu können, und ganz besonders, dass auch unsere Schweizer Schwestergewerkschaft UNIA und die österreichische Gewerkschaft Metall-Textil-Nahrung (gmtn) die deutschsprachige Publikation von »Power at Work« unterstützen.

Die Übersetzung weicht an zwei Stellen vom englischen Original ab: Das Kapitel 24 über »closed-shop« ist aufgrund der fehlenden Relevanz für den deutschen Kontext entfallen, das Kapitel 10 zur gesellschaftspolitischen Kampagnenarbeit wurde von Crosby aktualisiert, weil es den Gewerkschaften seit Drucklegung der Erstausgabe gelungen ist, einen wichtigen Beitrag zur Abwahl der neoliberalen Howard-Regierung zu leisten. Diesen wichtigen Erfolg und vor allem, was ihn ermöglicht hat, wollten wir dokumentieren.

Mit der Herausgabe der deutschsprachigen Fassung von »Power at Work« hoffen wir, die deutsche Debatte um die Zukunft der Gewerkschaften um einige Impulse zu bereichern.

*Sören Niemann-Findeisen
IG Metall Vorstand
Funktionsbereich Mitglieder und Kampagnen*

Vorwort

Michael Crosby ist ein leidenschaftlicher Gewerkschafter – ein wahrer Verfechter der Aufgabe der Gewerkschaftsbewegung, für soziale Gerechtigkeit einzutreten. Die meiste Zeit seines Arbeitslebens hat er damit verbracht, sich für die Interessen arbeitender Menschen einzusetzen. In den vergangenen zehn Jahren hat Michael durch seine Reformarbeit für das Organising Centre des Australischen Gewerkschaftsbunds ACTU einzigartigen Einblick in das australische Gewerkschaftswesen gewonnen. Angesichts beispiellosen Wandels und großer Herausforderungen haben ihm viele Gewerkschaften die Aufgabe anvertraut, jeden Winkel ihrer Organisation zu durchleuchten. Er stand ihnen mit Rat und Tat bei der Modernisierung ihrer Gewerkschaft und dem Wiederaufbau ihrer Mitgliedschaft zur Seite.

Seine große Erfahrung und sein leidenschaftlicher Einsatz für einen notwendigen Kurswechsel sind in dieses Buch mit eingeflossen. Seine Darstellung der strategischen Imperative, mit denen die australischen Gewerkschaften im 21. Jahrhundert konfrontiert sind, ist zugleich die bisher umfassendste. Michaels Buch stellt daher einen wesentlichen Beitrag zu der Debatte über die Zukunft der Gewerkschaften dar. Zwei Hauptdynamiken überschatten diese Zukunft: die wirtschaftlichen Veränderungen und ein feindliches politisches Umfeld. Michael Crosby liefert überzeugende Argumente dafür, die Gewerkschaften von oben nach unten umzukrempeln, um diesen Anforderungen gewachsen zu sein. Er vertritt die Auffassung, dass Gewerkschaften sich nicht länger auf die institutionelle Unterstützung von Regierungen, auf Arbeitsgerichte, Schlichtungs- und Schiedsverfahren oder »passive« Arbeitgeber verlassen können. Er sagt, dass Gewerkschaften alle Mittel in den Aufbau organisatorischer Macht in den Betrieben und Wirtschaftszweigen lenken müssen. Das ist an sich keine neue Erkenntnis. Die Erfahrung hat uns gelehrt, dass eine organisatorische Erneuerung einfacher gesagt als getan ist. Der Wert von Michaels Arbeit liegt darin, im Einzelnen aufzuzeigen, was funktioniert hat und was nicht. Ich ermutige alle, die sich über die Zukunft der Gewerkschaften und der Arbeiterbewegung Gedanken machen, dieses Buch zu lesen und mit anderen zu diskutieren.

Als Vorsitzender des Australischen Gewerkschaftsbunds ACTU und als Kollege möchte ich Michael für die erheblichen Mühen danken, die er auf sich genommen hat, um seine Erfahrungen und Ansichten zu dokumentieren, ebenso für seinen langjährigen Einsatz für unser Anliegen.

Greg Combet
Vorsitzender des Australischen Gewerkschaftsbunds ACTU

*Für Bron,
meinen Helden,
und für Huw, Ted and Sam,
unsere Zukunft.*

Einleitung

In diesem Buch versuche ich zu beschreiben, was die australischen Gewerkschaften bisher für ihre Erneuerung getan haben und was darüber hinaus noch getan werden muss. Wir haben schon sehr viel geleistet, sehr viel mehr als unser Premierminister John Howard vielleicht wahrnimmt. Seine Absicht, die Macht der australischen Arbeiter zurückzudrängen und die Gewerkschaften in einen nichtrepräsentativen Torso zu verwandeln, könnte sich als riesiger Fehler herausstellen.

Bei der Ausarbeitung seiner Strategie scheint er von der Annahme geleitet zu sein, dass die australischen Gewerkschaften seit den 1970er und 1980er Jahren unverändert geblieben sind. Sein Angriff richtet sich jedoch gegen ein sich änderndes Ziel. Seit 1995 hat sich der tiefgreifendste Wandel in der Geschichte der Gewerkschaftsbewegung, oder zumindest seit den Anfangsjahren des 20. Jahrhunderts, vollzogen.

Um gegen die Reformagenda und ihre schon spürbaren praktischen Folgen angehen zu können, fordere ich alle gewerkschaftlichen Führungspersonen – ob Gewerkschaftsvorsitzende, Mitarbeiter oder Vertrauensleute – auf, sich ihre Gewerkschaften genau anzusehen und dann zu entscheiden, ob sie genug getan haben, um wieder Macht zu entfalten. Auch vor den Reformern werde ich nicht Halt machen und ihnen die nächsten notwendigen Schritte aufzeigen, um das Kräfteverhältnis zwischen Kapital und Arbeit wieder zu unseren Gunsten zu verschieben.

Dieses Buch soll auch umreißen, wie jedem Bereich der modernen Gewerkschaftsbewegung eine Organizingphilosophie¹ eingeimpft werden kann. Nur durch einen Neuentwurf der Gewerkschaften als Ausdruck kollektiver Macht der Beschäftigten, statt einer abgehobenen und instrumentellen dritten Partei, können wir auf gutes Gedeihen hoffen. Dieses Buch soll einen radikalen Wandel befördern, weil wir genau diesen brauchen, wenn wir Gewerkschaften aufbauen wollen, die in einem Milieu überleben können, das von unseren Feinden für uns geschaffen wurde.

¹Das Konzept des Organizing stammt aus den USA und wird unter diesem Begriff inzwischen auch in deutschen Gewerkschaften diskutiert sowie bereits in Projekten umgesetzt. Deshalb wird hier die Schreibung von Organizing in der amerikanischen Form mit z übernommen. Bei australischen Institutionen wie Organising Works wurde die englische (australische) Form mit s beibehalten.

Die Kampagne gegen die Gesetzgebung der Howard-Regierung zur »Reform« der Tarifbeziehungen im Jahr 2005 bezog ihre Kraft daraus, dass wir die ungeschminkte Wahrheit über die Folgen des neuen Gesetzes für arbeitende Menschen und ihre Familien gesagt haben. Unser Aufruf zum Widerstand stieß bei ihnen auf offene Ohren, weil sie bereits einen Vorgeschmack auf die radikalen Regierungsvorhaben bekommen hatten. Durch Reregulierung der tariflichen Beziehungen in Australien im Interesse der Arbeitgeber wird hier das für Arbeitnehmer feindlichste Milieu der westlichen Welt geschaffen. Das Ziel sind Lohnsenkungen und die Verschlechterung der Arbeitsbedingungen – gerade in Zeiten einer Wirtschaftsrezession. Die Folge ist die Verbreitung von Angst unter den Arbeiterinnen und Arbeitern. Das Prinzip heißt: Hebung der Produktivität, indem Arbeiter gezwungen werden, länger und härter sowie für weniger Geld zu arbeiten. Das Ergebnis ist eine noch stärkere Verschiebung der Einkommensbilanz von den Produzenten hin zu den Eigentümern. Damit das klappt, ist das Gesetz darauf ausgerichtet, den gewerkschaftlichen Organisationsgrad – Anteil der Gewerkschaftsmitglieder an den abhängig Beschäftigten – zum Absturz zu bringen. Mit dem Niedergang des Gewerkschaftswesens schwindet auch die Macht der Beschäftigten, kollektiv zu verhandeln und ihr Mitspracherecht bezüglich der Arbeitsbedingungen auszuüben. Der Test für unseren Erfolg besteht also nicht darin, ob die Umfragewerte für den Premierminister fallen oder die öffentliche Meinung auf unserer Seite ist – auch wenn das eine erfreuliche Entwicklung sein mag. Der Test ist sehr viel härter: Können wir unseren gegenwärtigen Organisationsgrad erhalten und trotz des Schlags, der uns versetzt wurde, noch wachsen?

Ich habe keinen Zweifel, dass wir es schaffen werden. Viele Gewerkschaften sind auf dem Pfad des Wandels schon weit vorangeschritten. Aber was für uns, wie ich es hier umrissen habe, auf der Tagesordnung steht, ist nicht einfach und erfordert einen hohen Grad von Führung und Hingabe. Wir dürfen nicht scheitern. Eine Niederlage des Gewerkschaftswesens und seines Wertesystems wäre eine Tragödie nicht nur für alle Beschäftigten, sondern für das ganze Land.

Australien war seit Anfang des letzten Jahrhunderts eine nach Gleichheit strebende Marktwirtschaft. Trotz unserer rassistischen Vergangenheit, unseres Umgangs mit den Ureinwohnern Australiens, der Unterordnung von Frauen, ist die Idee tief in unserem Denken verwurzelt, dass wir ein Commonwealth, ein Gemeinwesen sind, ein Ort, an dem jeder Einwohner das Recht auf seinen Anteil am Reichtum der Gesellschaft hat. Der Individualismus der Vereinigten Staaten ist uns fremd. Wir haben ein Land durch die Kraft gemeinschaftlichen, nicht individuellen Handelns aufgebaut. Hinter jeder großen nationalen Errungenschaft standen kollektive Anstrengungen – seien es unsere Fähigkeiten im Krieg oder großartige Ingenieurskunst wie das Staudammprojekt in den

Snowy Mountains, sei es die Hafenbrücke von Sydney oder das Opernhaus, sei es unsere Filmindustrie, der Aufbau unserer Universitäten, der Erfolg unseres Einwanderungsprogramms oder die Entwicklung der Industrie.

Hinter dem Drängen der Unternehmer auf eine Reform der industriellen Beziehungen steht ein Wertesystem, dessen Grundlage »Gier ist gut« lautet. Durch Individualisierung der Arbeitsverhältnisse in den Betrieben soll der US-amerikanische Individualismus auf unser Land übertragen werden .

Die Gewerkschaften müssen reformiert werden, weil sie den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern gute Dienste leisten. Sie müssen aber auch erneuert werden, damit die Beschäftigten ein Gegengewicht zu denen aufbauen können, die die Produktionsmittel kontrollieren. Nur mit starken Gewerkschaften können Arbeiter und Angestellte darüber mitbestimmen, wie sie von der Gesellschaft, in der sie leben, behandelt werden. Nur so kann eine Marktwirtschaft entwickelt werden, in deren Mittelpunkt die Notwendigkeit der Chancengleichheit für alle steht. Nur so können wir unser nationales Erbe bewahren – die Essenz dessen, was es heißt, Australier zu sein. Die Arbeitnehmer müssen ihre Gewerkschaften für sich selbst und in ihrem eigenen Interesse aufbauen – zur Entfaltung betrieblicher Macht!

*Michael Crosby
August 2005, Sydney*

Nachwort

Detlef Wetzel

Gewerkschaftliche Erneuerung ist möglich

Crosbys Relevanz für Deutschland

Auf den ersten Blick betrachtet, erzählt Michael Crosby von einem Gewerkschaftswesen, das nicht nur geografisch sehr weit von unserem entfernt zu liegen scheint. Es ist die Geschichte des gezielt herbeigeführten Zusammenbruchs des australischen closed shop, verbunden mit einem spezifischen staatlichen Schlichtungssystem. Das australische Modell einer verpflichtenden kollektiven Mitgliedschaft ist uns fremd, die dort neu eingeführte negative Koalitionsfreiheit hingegen ein uns wohl vertrautes Instrument der Begrenzung gewerkschaftlicher Macht. Das staatliche Schlichtungssystem käme uns als ein Eingriff in die Tarifautonomie vor. Die Australier sind damit jedoch über Jahrzehnte sehr gut gefahren. Für sie stellte es in seiner alten Form ein ideales Instrument zur Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen dar. Trotz der nicht zu übersehenden großen Unterschiede zwischen dem deutschen und dem australischen System der industriellen Beziehungen ergeben sich bei genauerem Hinsehen viele Aspekte, die Crosbys Darstellung höchst relevant für die Diskussion in den deutschen und europäischen Gewerkschaften machen – trotz aller Unterschiede der nationalen gesetzlichen und kulturellen Handlungsrahmen.

Die Entwicklung der australischen Gewerkschaftsbewegung fügt sich ins Bild der weltweiten Trends. In allen Ländern, die Hochburgen der gewerkschaftlichen Organisationen sind, befinden sie sich auf dem Rückzug. Die Mitgliedschaft schwindet, Organisationsgrade bröckeln, Tarifierung nimmt ab. Details unterscheiden sich, nicht aber die Tendenzen in Australien, den USA, in Deutschland, Japan, Österreich, Italien, Großbritannien, den Niederlanden, Schweden oder der Schweiz, um nur einige zu nennen.

Für die IG Metall setzte die negative Entwicklung der Mitgliedschaft Mitte der 80er ein, nachdem sie in den 1960er Jahren und vor allem in den 1970er Jahren stark an Mitgliedschaft und Einfluss gewonnen hatte. Wir waren mit unseren Industrien gewachsen. Der Wendepunkt kam ausgerechnet auf dem Höhepunkt der Macht. Die 35-Stunden-Woche war erreicht und setzte neue Maßstäbe der Arbeitszeit in Europa. Mit den einsetzenden Konsolidierungsprozessen und Umbrüchen in unseren angestammten Industrien sowie dem sich verändernden gesellschaftlichen Umfeld wurden die Beitritte weniger, die Organisationsgrade begannen langsam zu sinken. Inzwischen liegt die Mitgliedschaft zahlenmäßig

wieder auf dem westdeutschen Niveau am Ende der 60er Jahre- allerdings unter völlig veränderten Vorzeichen gegenüber damals. Von relevanten Teilen der wirtschaftlichen und politischen Elite werden wir nicht mehr als Mitgestalter, sondern als (Markt-)Hemmnis angesehen, mit entsprechenden Folgen für den politischen Einfluss der Gewerkschaften und für die industriellen Beziehungen. Der australische Paradigmenwechsel hat auch bei uns stattgefunden. Wir können unseren Einfluss heute weit weniger als ein ausdrücklich erwünschter Faktor, als ein Teil des gesellschaftlichen Establishments geltend machen. Die Gewerkschaften sitzen nicht mehr in der ersten Reihe der Republik, sondern müssen weiter hinten Platz nehmen.

Von einer umworbenen Rolle als Co-Manager in der gegenwärtigen Krise einmal abgesehen, steht unsere Macht heute in einem viel direkteren Verhältnis zu unseren Organisationsgraden, als das zu den Hochzeiten des Rheinischen Kapitalismus und seiner sozialpartnerschaftlichen Grundausrichtung der Fall war. Spürbar ist das nicht zuletzt auch daran, dass die reale durchschnittliche Arbeitszeit deutlich über der 35-Stunden-Marke liegt: auch in der Metallindustrie. Der Zusammenhang von Organisationsgrad, Organisationsmacht und den Arbeits- und Lebensbedingungen der abhängig Beschäftigten ist ungebrochen. Im positiven und im negativen Sinne, wie wir seit rund 20 Jahren erleben müssen. Das gilt in der Frage der Arbeitszeit ebenso wie in Hinblick auf die Prekariisierung von größer werdenden Teilen der Arbeitnehmerschaft, mit fast einem Drittel an Jugendlichen, die nur noch in unsicheren Beschäftigungsverhältnissen Arbeit finden.¹ Die real fallenden Einkommen in allen nicht hoch organisierten Sektoren machen den Zusammenhang zwischen Organisation und materieller Teilhabe besonders deutlich.

Auf der betrieblichen Ebene wird das Geben und Nehmen der Sozialpartnerschaft ebenfalls in Frage gestellt. Sich heute als Gewerkschafter »vertrauensvoll« auf die Mechanismen des Ausgleichs des alten Rheinischen Kapitalismus einzulassen, führt immer öfter dazu, dass die Interessen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auf der Strecke bleiben und wir als Interessenvertreter an Glaubwürdigkeit verlieren.²

Über viele, und damit im Grunde über zu viele Jahre konnten wir uns durch die Ausdehnung in die neuen Bundesländer über das Ausmaß unserer Organisationsprobleme hinwegtäuschen. Auch die Machtressource der institutionellen Einbindung der Gewerkschaften in das soziale und politische System der Bundesrepublik blieb noch über Jahrzehnte scheinbar weitgehend intakt. Schließlich wurden und werden wir noch immer in den Verwaltungsräten repräsentiert,

¹ Siehe IG Metall 2009.

² Für eine ausführliche Darstellung siehe D. Wetzel u.a., 2008.

obschon das kaum jemand zur Kenntnis nimmt und es immer weniger zu gestalten gibt. Selbst die inzwischen bedrohlich präsente Leiharbeit fristete lange ein Randdasein und war für uns kein operatives Thema. Wir konnten uns noch eine Zeit lang die Illusion der Stabilität der gesellschaftlichen Verhältnisse leisten, bei sich stetig verringernden Gestaltungsspielräumen, was von der politischen Elite bewusst Stück für Stück vorangetrieben wurde. Um mit einem Bild zu sprechen: Die Salami wurde zwar Scheibchen für Scheibchen kürzer, aber es gab sie noch. Und wir hielten an ihr fest!

Die neoliberalen Leitlinien für das Programm der Stärkung der »Eigeninitiative« – wie die ideologische Verbrämung der Aufkündigung des alten Sozialkompromisses lautet – wurden 1982 von dem damaligen Wirtschaftsminister in seinen als »Lambsdorff-Papier«³ bekannt gewordenen Vorschlägen formuliert und seither Stück für Stück abgearbeitet. Die Kernelemente waren:

- Beschneidung des Sozialstaats durch Leistungsbegrenzung,
- Deregulierung des Arbeitsmarktes,
- Erhöhung des Renteneintrittsalters,
- Begrenzung und Zurückdrängung tariflicher Regulierung.

Lambsdorff warnte damals vor den Errungenschaften des Sozialstaats. Sie seien eine »Eskalation in den Umverteilungsstaat«, an dessen Ende eine »Krise des politischen Systems« stehen würde. Tatsächlich wurde das Ende des auf Ausgleich abzielenden Rheinischen Kapitalismus eingeläutet. Nach mehr als 25 Jahren Neoliberalismus und einer damit einhergehenden massiven Umverteilung von unten nach oben haben wir heute in der Tat eine Systemkrise von historischem Ausmaß, die weit über die derzeitige wirtschaftliche Krisendimension hinausreicht. Der alte Gesellschaftsvertrag »Deutschland AG« ist aufgekündigt worden und mit ihm auch alten Formen sozialer Kompromisse, um mit den Sozialwissenschaftlern Claus Offe und Heinz Bude zu sprechen.⁴

Wenngleich die neoliberal inspirierten Angriffe auf die Gewerkschaften national unterschiedlich ausgefallen sind, so muss doch festgehalten werden, dass zu den wichtigsten Auswirkungen dieses Politikparadigmas gehört, dass die Gewerkschaftsbewegung international geschwächt wurde und sich dadurch politisch in der Defensive befindet. Wir haben in den letzten 20 Jahren vor allem Abwehrkämpfe geführt. Offensiven für ein besseres Leben der arbeitenden Bevölkerung sind selten geworden. Es ist verfehlt, anzunehmen, dass sich der Neoliberalismus durch die gegenwärtige Krise selbst erledigt habe. Eine glaubwürdige Alternative braucht nicht nur Ideen und Konzepte. Sie braucht auch die Kraft, sie durchsetzen zu können. Und daran fehlt es.

³ Siehe O. Graf Lambsdorff 1982.

⁴ Siehe C. Offe/H. Bude 2008.

Nicht zuletzt ist Crosbys Beitrag dadurch relevant, dass er nicht nur den Niedergang beschreibt und Defizite der Gewerkschaftsbewegung beklagt, sondern er als handelnder Akteur an führender Stelle sehr praktische Wege aus der Krise eines nicht nur von außen geschwächten, sondern zusätzlich von innen erstarrten Gewerkschaftswesens aufzeigt. Die Australier hatten sich über Jahrzehnte an einen bestimmten Modus industrieller Beziehungen angepasst. Alle Aktivitäten und das gesamte Bewusstsein der Gewerkschaftsbewegung inklusive ihres haupt- und ehrenamtlichen Führungspersonals war auf diesen Modus ausgerichtet. Es ist daher mehr als verständlich, dass es den dortigen Kolleginnen und Kollegen alles andere als leichtfiel, sich umzustellen und einen Weg aus der Krise zu finden. Der Weg, den beispielsweise die australische LHMU beschritten hat, knüpft direkt an alte gewerkschaftliche Werte, Tugenden und Methoden an, die auch zum Traditionsbestand der deutschen Gewerkschaftsbewegung gehören. Das macht Crosbys Beitrag besonders interessant, weil darin die eigentlichen Anknüpfungspunkte für die deutsche Debatte liegen.

Eine unreflektierte Übertragung auf die IG Metall oder eine andere Gewerkschaft verbietet sich selbstredend. Wir sollten uns gleichzeitig davor hüten, den Hinweis auf die nicht mögliche direkte Übertragung dafür zu nutzen, keine Lehren für die Neuausrichtung der eigenen Organisation zu ziehen. Uns muss völlig klar sein:

- Die alten Zeiten des Rheinischen Kapitalismus mit seinem für uns lange tragfähigen sozialen Kompromiss sind vorüber. Sie werden auch nicht wieder kommen.
- Die Mitgliederfrage ist sowohl quantitativ als auch qualitativ der Schlüssel für das Niveau des politischen Einflusses von Gewerkschaften. Trotz einiger beachtlicher Erfolge der letzten Jahre ist die Mitgliederfrage nach wie vor ungelöst. Die DGB-Gewerkschaften vertreten im Durchschnitt nur noch ein Viertel der Arbeitnehmerschaft, bezogen auf die Mitgliedschaft. Tendenz sinkend.

Für uns geht es darum, einen eigenen Weg aus der Krise zu finden. Genau wie in Australien geht es um mehr als eine verbesserte Mechanik der Mitgliederwerbung, weil sich unser Handlungsrahmen grundsätzlich verschoben hat. Die Eckpunkte lauten Mitgliedschaft und Aktivismus, Quantität und Qualität.

- Es geht um nicht weniger als die Erneuerung der Verfasstheit der Gewerkschaften. Es geht um Selbstverständnis, Strukturen und die operative Ausrichtung!

Welche Art Gewerkschaft: Zum Verhältnis von Betreuung und Erschließung

Genauso wie die Ausrichtung und Funktionsweise der australischen Gewerkschaften eine hervorragende Anpassung an die Verhältnisse der Zeit vor der Howard-Regierung darstellt, gilt dies auch für uns unter unseren Bedingungen. Unsere Betriebspolitik ist auf die Arbeit mit funktionierenden Strukturen der Betriebsverfassung ausgerichtet. Der Hauptteil der Tarifpolitik findet immer noch im Rahmen des Flächentarifvertragssystems statt, also koordiniert auf der Ebene der Wirtschaftssektoren mit Arbeitgeberverbänden. Für uns ist dieser Bereich so groß, dass es in der täglichen Arbeit kaum auffällt, dass nicht nur wir an Mitgliedschaft und Macht einbüßen, sondern dass das ebenso für unsere Verhandlungspartner gilt. Ihre Verbandsbindung im klassischen Sinne und damit ihre interne Durchsetzungsmacht nimmt ab. Die Arbeitgeber sind lange kein relativ homogenes Lager mehr.

Junge Führungskräfte schauen zudem stärker auf amerikanische Konzepte einer mitbestimmungsfreien Unternehmensführung als auf die deutsche Betriebsverfassung. Wenngleich sie dennoch gilt, verändert das die Kultur im Betrieb. Wachsende nicht oder sogar enttariferte Bereiche entstehen. Manche Arbeitgeberverbände werden zu OT-Verbänden und wandeln sich damit vom Verhandlungspartner zum Verein zur Abwehr von Gewerkschaften. Das gewachsene Konfliktführungs- und Aushandlungssystem, bestehend aus hoch koordinierten Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden, ist längst angeschlagen. Im Zeichen des Share Holder-Value verliert das »ungeduldige Kapital« seine vormals langfristige Orientierung mit nachhaltigen Auswirkungen auf das ganze deutsche Kapitalismusmodell.⁵

Unsere Art Arbeitskonflikte zu führen, ähnelt stark dem australischen System mit seinen sogenannten hot shops. Es entspricht im Grunde der weltweiten Strategie der industriellen Konfliktführung in gewerkschaftlich hoch organisierten und taylorisierten Industriesektoren, wie sie sich in den 50er und 60er Jahren herausgebildet hat. Unsere Macht gründet sich heute darauf, dass es in Deutschland im europäischen Vergleich überdurchschnittlich viel produzierende Industrie und einige sehr gut organisierte Kernsektoren von hoher ökonomischer Relevanz gibt.

Veränderungen in der Struktur der Wertschöpfung oder der Komposition der Arbeitnehmerschaft (Stichworte Hochqualifizierung und Prekarisierung), neue unerschlossene Branchen und Veränderungen in der politischen Arena verändern unser System, an das wir uns über Jahrzehnte angepasst haben, in ähnlicher

⁵ Siehe S. Lehndorff (Hrsg.) 2009.

Weise wie es den Australiern geschehen ist. Der politische Unterschied ist, dass bisher in Deutschland keine Regierung den direkten Konflikt mit dem Ziel der Zerschlagung von Gewerkschaften riskiert hat, sondern sich die Verhältnisse sukzessive gewandelt haben. Unsere gegenwärtige politische Schwäche und vor allem die stetige Schrumpfung unserer Organisationsbasis ist damit nicht nur auf äußere Einflüsse zu begrenzen, sondern hat etwas damit zu tun, wie wir uns auf den sich verändernden Handlungsrahmen eingestellt haben.

Wir haben so reagiert, wie es zu erwarten war und wahrscheinlich auch ganz menschlich ist:

- Wir haben versucht, so gut es ging, die erodierende Basis der Flächentarifverträge zusammenzuhalten.
- Wir haben sogar mit einigem Erfolg unsere Leitlinie einer solidarischen Tarifpolitik beibehalten – unter den Bedingungen der Forderungen der Arbeitgeber nach immer neuen Zugeständnissen.
- Es ist uns gelungen, eine Abwärtsspirale der Löhne und Gehälter in unseren Kernbranchen zu verhindern, nicht jedoch für alle Arbeitnehmer.
- Wo nötig, führen wir entschlossen Abwehrkämpfe. Zum Teil mit beachtlichen Erfolgen, wenn man die Bedingungen bedenkt. Doch am Ende einer jeden Werkschließung steht die Frustration, auch mit dem besten Sozialtarifvertrag.
- Wir haben uns darauf spezialisiert, unseren Betriebsräten, Jugendvertretern und Vertrauensleuten eine hervorragende Beratungs- und Unterstützungsleistung zu bieten.

Unerschlossene oder schlecht organisierte Bereiche und Betriebe erreichen wir mit unserer Politik und unseren Aktivitäten leider nicht gut genug. Wir müssen uns eingestehen, dass wir uns trotz großen Engagements unser Ehren- und Hauptamtlichen Stück für Stück auf eine Reihe von Kernbereichen zurückgezogen haben.

Es ist uns als Organisation schon lange nicht mehr gelungen, eine vorwärtsweisende Politik praktisch – also jenseits der Papierlage – zu formulieren und damit aktiv zu gestalten. An einen Ausbau der Gewerkschaftsbewegung wagt inzwischen niemand mehr zu denken. Wir hoffen nur noch halten zu können, was wir haben. Innerlich haben wir uns schon vielfach darauf eingestellt, stetig kleiner zu werden. Das muss sich ändern!

Wir müssen konfliktfähiger werden, und wir müssen Beteiligung groß schreiben, lautet die Schlussfolgerung. Die Leitlinien unserer Politik sollen heißen, mitglieder-, beteiligungs- und konfliktorientiert zu sein. Aber: Nur kämpferischer und unnachgiebiger zu werden, reicht nicht aus. Auch wer kämpft, kann verlieren. Wir müssen darüber nachdenken, wie wir unter den veränderten Bedingungen kämpfen und gewinnen können. Dazu benötigen wir zunächst einen genauen

Blick auf uns selbst, um formulieren zu können, was wir bewahren und was wir verändern sollen.

Die IG Metall ist heute eine hervorragende Gewerkschaft, wenn es um Betreuung von Betriebsräten und anderen Funktionären geht. Bei den Mitgliedern haben wir noch Nachholbedarf, wenngleich sich manches bereits verbessert hat. Viele Verwaltungsstellen verhalten sich inzwischen mitgliederorientierter und führen den Dialog. Unsere eigenen Medien sind nachhaltig verbessert worden, für Funktionäre ebenso wie für einfache Mitglieder. Das merken wir an dem vielfach positiven Feedback. In immer mehr Betrieben wird nicht nur verkündet, sondern es finden gelungene Beteiligungsprozesse statt, die sich in Mitgliederbindung und in Beitritten auszahlen.

Betreuung der Ehrenamtlichen ist ohne Frage die wichtigste Aufgabe für die Hauptamtlichen. Wir sind in allen wesentlichen großen Industrieunternehmen unseres traditionellen Organisationsbereichs verankert, in der Regel mit immer noch sehr guten Organisationsgraden. Das erfordert ein hohes Niveau der Betreuungsleistung und demonstriert die traditionell große Betriebsnähe der IG Metall, unsere wahrscheinlich wichtigste Stärke. Nicht zuletzt hat die DGB/IGM Potenzialanalyse von 2008⁶ eindrücklich aufgezeigt, dass es nicht nur eine gute Zufriedenheit mit der betrieblichen Leistung der IG Metall gibt, sondern die betriebliche Präsenz und ihre Qualität herausragende Faktoren für Bindung und Mitgliedschaft sind. Allerdings muss eingeräumt werden, dass sich unsere gute Betreuungsleistung weitgehend auf die große exportorientierte Industrie konzentriert. Im nach Arbeitnehmerzahlen ebenfalls bedeutenden Handwerkssektor sieht es schon völlig anders aus.

Wir sind eine Betreuungsgewerkschaft. Das drückt sich schon in unseren Begrifflichkeiten aus. Unsere Sekretäre nennen wir Betriebsbetreuer. Es drückt sich vor allem in unserer internen Ressourcenverteilung aus. Wir sind als Apparat auf die Betreuung von Ehrenamtlichen ausgerichtet. Das machen wir sehr gut und müssen uns diese Stärke erhalten.

Kritisch betrachtet hat unser Fokus Betreuung jedoch dazu geführt, dass wir die für unsere Zukunftsfähigkeit wichtige andere Seite der Gewerkschaftsarbeit, nämlich die Erschließung neuer Betriebe und anderer weißer Flecken, vernachlässigen. Es gibt nur sehr wenig systematische und strategisch angelegte Arbeit in diesem Feld.

Die Schwäche unserer Ausrichtung ist dabei nicht nur, dass wir zu wenig Betriebe und Beschäftigte organisieren. Problematisch ist bereits, dass bei aller guten Betreuungsarbeit unser Betreuungsbereich kleiner wird. Schon durch die gewissermaßen natürlichen Veränderungen des Wirtschaftslebens, durch Schlie-

⁶Siehe: IG Metall 2008.

ßungen, Verlagerungen usw. verlieren wir jedes Jahr unterm Strich Betriebe mit Betriebsrat und damit Betreuung. Dadurch verlieren wir letztlich Ressourcen und gefährden langfristig das Niveau der Betreuung. Gute Betreuung bedingt eine aktive Erschließungspolitik. Nur eine aktive Erschließungspolitik kann garantieren, dass die betreuten Bereiche nicht schutzlos der Konkurrenz der nicht organisierten und nicht tarifierten Betriebe ausgesetzt wird. Erschließung ist für eine gute Betreuungsarbeit damit aus zwei Gründen wichtig:

- Betreuung kann die Schrumpfung des Betreuungsbereichs und damit eine Reduzierung von Ressourcen nicht verhindern.
- Betreuung kann keinen wirksamen Schutz durch Konkurrenz unregulierter Bereiche bieten.

Die IG Metall muss sich die Aufgabe stellen, eine Betreuungsgewerkschaft zu bleiben und die Betreuung sogar noch zu verbessern. Darüber hinaus müssen wir uns das Ziel setzen, wieder eine Erschließungsgewerkschaft zu werden. Wenn wir uns nicht zutrauen, die Gewerkschaftsbewegung wieder aufzubauen, werden wir die Verwalter ihres Schrumpfungsprozesses sein.

Macht organisieren

Es geht nicht um eine Sehnsucht nach vergangenen vermeintlich besseren Zeiten. Es geht um mehr als den Status Quo zu erhalten. Es geht darum, eine tragfähige Vision für die Gegenwart und ihre Bedingungen zu formulieren und unser Selbstverständnis, unser Handeln und unsere Strukturen entsprechend ausrichten. Unser Veränderungsprozess – die Neugestaltung der Verfasstheit der Gewerkschaften – muss sich entlang des Begriffspaars Betreuung und Erschließung entfalten. Das ist eine Aufgabe, die in ihrer Methodik in den gesellschaftlichen Handlungsrahmen eingebettet sein muss und sich aus dem emanzipativen Existenzgrund der Gewerkschaften ableitet. Der ehemalige Vorsitzende der IG Metall, Otto Brenner, hat diese Aufgabe in den 60er Jahren wie folgt beschrieben: »Den Gewerkschaften war von Anfang an jene doppelseitige Aufgabe gestellt ... Sie mussten auf der einen Seite die Arbeiter zum täglichen Kampf um die Aufbesserung ihrer Lebens- und Arbeitsbedingungen organisieren ... Sie konnten andererseits diesen täglichen Kampf nicht führen, ohne gleichzeitig für die Verbesserung der gesellschaftlichen Position des Arbeiters überhaupt zu kämpfen«. ⁷

Als Gewerkschaft ist der Betrieb Ausgangspunkt unseres Handelns. Dort müssen wir unter Beweis stellen, dass wir etwas bewegen können. Nur dann

⁷Quelle O. Brenner: Strategie und Taktik 1968.

sind wir glaubwürdig und erwerben als Organisation das Recht, gesellschaftlich mitzusprechen. Unsere Vision einer freien, gerechten und solidarischen Gesellschaft gewinnt ihre Kraft durch den kollektiven Zusammenschluss in der Herzkammer des Kapitalismus – im Betrieb. Unsere Aufgabe ist heute wie damals, im Betrieb zu organisieren, dort emanzipative Prozesse anzustoßen und auch in die Gesellschaft hinein als demokratisierende Kraft zu wirken. Übertragen auf heutige Verhältnisse bedeutet Brenners gesellschaftspolitischer Anspruch an Gewerkschaftsarbeit, anzuerkennen und mitzudenken, dass unsere Mitglieder nicht nur Arbeitnehmer im Betrieb sind. Sie sind auch Mütter und Väter. Sie sind von Sozialabbau betroffen. Sie wollen bezahlbaren Wohnraum und eine gute Ausbildung für ihre Kinder. Sie wollen im Alter in Würde leben. Sie wollen eine intakte Umwelt. Kurzum: Sie sind Bürger dieser Gesellschaft und wollen mitreden. Ihr gesellschaftliches Leben ist nicht durch eine chinesische Mauer von ihrem betrieblichen Leben getrennt und umgekehrt. Die spannende Frage ist, wie wir der Aufgabe der Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen unter den heutigen Bedingungen gerecht werden können.

Der junge Barack Obama hat zu seiner Zeit als Community Organizer in Chicago einen Artikel über seine Arbeit geschrieben, der drei wesentliche Erkenntnisse für erfolgreiche politische Basisarbeit enthält.⁸ Übersetzt auf den gewerkschaftlichen Kontext könnte man in Anlehnung an Obama Folgendes formulieren:

1. Es gibt keinen Mangel an Lösungen für die drängenden Probleme der Gegenwart, sondern einen Mangel an Macht, diese zu verwirklichen.
2. Der einzige Weg für Gewerkschaften, wieder stark zu werden, ist, Arbeitnehmer und Organisationsressourcen für eine gemeinsame Vision zu organisieren.
3. Wirksame Organisation setzt voraus, dass es eine breit verankerte Führungsschicht gibt, die sich in den Betrieben und im gesellschaftlichen Raum für die gemeinsame Vision stark macht.

Das heißt: Wer wirklich etwas verändern will, muss eine Organisation schaffen und stetig ausbauen. Wir müssen daher anerkennen, dass es nicht ausreicht, in unseren Organisationskernen stark zu sein. Dann sind wir auf Dauer nicht mächtig genug, um gestalten zu können. Denn gestalten kann nur, wer Macht hat. Ohne die notwendige Macht bleiben unsere Lösungen schöne Worte. Organisation und Mobilisierung muss an der Basis erfolgen, ein urdemokratischer Prozess, der Energien und Kreativität der Menschen freisetzt, die in ihrem Alltag auf einen Status als Empfänger und Ausführende reduziert sind.

Erfolg erfordert mehr als demokratische Prozesse an der Basis. Es braucht Vision und legitime Führung. Beides entsteht nicht über Nacht und nicht durch

⁸ Siehe B. Obama 1990.

die Beschlusslage der Gewerkschaften allein. Eine gemeinsame Vision will entwickelt und eine breit verankerte Führungsschicht aufgebaut werden. Konkret bedeutet das, dass sich unser Aktivenpotenzial nicht mit der Anzahl der betriebsverfassungsmäßigen Mandate erschöpfen kann. Wir brauchen mehr aktive Vertrauenskörper und vor allem mehr aktive Träger gewerkschaftlicher Politik, im Betrieb und im gesellschaftlichen Leben.

Letztlich müssen wir über ein neues Verständnis von Ehrenamtlichkeit nachdenken, das den Impuls aufnimmt und weiterführt, der viele Aktive zur Gewerkschaftsarbeit führt. Die meisten Menschen werden aktiv, weil sie nicht nur an sich denken, sondern den Kontext verstehen und verändern wollen, der sie betrifft. Es gibt daher auch keinen Grund, warum ehrenamtliche Aktivität auf den eigenen Betrieb und gewerkschaftliche Ausschüsse beschränkt sein sollte. Wer im Kontext denkt, denkt über den Betrieb hinaus. Anderen Kolleginnen und Kollegen zu helfen, die Gewerkschaft in ihrem Betrieb zu gründen und aufzubauen, sollte fester Bestandteil unserer Arbeit werden. Dafür haben wir heute keine Strukturen. Unser wichtigstes Potenzial liegt damit in Teilen brach. Wir verfügen noch nicht einmal wirklich über Angebote zum Mitmachen für all die aktiven Jugendvertreterinnen und Jugendvertreter, die nach dem Überspringen der Altersgrenze nicht Betriebsräte werden können.

Wenn wir eine neue aktive Erschließungskultur schaffen wollen, so müssen wir uns darüber im Klaren sein, dass das nicht von den wenigen Hauptamtlichen alleine geleistet werden kann. Verwaltungsstellen, die neue Betriebe erschließen wollen, sollten daher immer überlegen, wie Ehrenamtliche in diese aufwändige und intensive Arbeit eingebunden werden können. Unsere Gewerkschaftssekretärinnen und -sekretäre sind schon durch die Fülle ihrer Aufgaben kaum in der Lage, dass allein machen zu können. Eine neue Ehrenamtlichkeit ist gefordert.

Erschließung hat im deutschen Kontext viel mit dem Thema Betriebsratsgründung zu tun. Eine aktive Erschließungsgewerkschaft zu werden, umfasst mehr. Es geht um strategisch geplante und systematisch geführte Erschließungskampagnen, die zu politikfähigen Strukturen und zu einer nachhaltigen Mitgliederentwicklung im Betrieb führen. Es geht um die Arbeits- und Lebensbedingungen von Arbeitnehmern in ganzen Industriebranchen. Das erfordert, dass wir weit über die bisher in der IG Metall beschrittenen Wege des Einsatzes von Projektsekretären hinaus gehen. Benötigt wird die Konzentration von allen relevanten haupt- und ehrenamtlichen Ressourcen auf die jeweilige Erschließungskampagne. Große Betriebe und weiße Flecken, in denen die Arbeitgeber alle Trümpfe in der Hand halten, damit wir draußen bleiben, lassen sich nicht mit Mini-Aufwand quasi nebenbei erschließen. Diese schlichte Erkenntnis der Australier müssen wir uns zu eigen machen. Das gilt auch, wenn bereits ein gewerkschaftsferner oder gar skeptischer Betriebsrat besteht, wie dies in etli-

chen Betrieben mit niedrigen Organisationsgraden der Fall ist. Es bedarf einer regelrechten Erschließungsstruktur in der Organisation, die auch mit personellen und finanziellen Ressourcen hinterlegt ist. Wirksame Erschließung braucht das Gewicht der Organisation!

Die Grundprinzipien dieser Arbeit sind keinesfalls neu für die IG Metall. Wir kennen sie aus Tarifbewegungen, aus Kampagnenarbeit und aus betrieblichen Konflikten. Bereits Anfang der 60er hat Hans Matthöfer sein Konzept einer »betriebsnahen Gewerkschaftsarbeit« praktisch im Rahmen von Erschließungskampagnen mit Erfolg ausprobiert und eine »koordinierte, vollsynchronisierte Politik« der IG Metall für diese Aufgabe in dem jeweiligen Betrieb eingefordert.⁹ Der Anspruch, den Crosby an gute und aktivierende Gewerkschaftsarbeit formuliert, deckt sich grundsätzlich mit dem Anspruch der IG Metall. Was uns fehlt, ist neben einer guten Betreuung eine ebenso gute Erschließungsarbeit zu machen. Das ist weniger eine Frage des Willens des Einzelnen als eine Frage der Ausrichtung der Organisation. Wir müssen uns der Aufgabe stellen, die Organisation so in ihren Strukturen und Funktionsweise zu verändern, dass wir diesen Herausforderungen gerecht werden können. Genauso wie wir Spezialisten für Betreuung und bestimmte Politikfelder haben, brauchen wir Organizer, die Spezialisten für Betriebserschließung sind.

Bisher sind wir konfliktfähig im Abwehrfall und in den Kernbereichen unserer Tarifpolitik. Das reicht nicht aus, um dem Wandel gerecht zu werden und eine offensive Politik zu formulieren. Wenn wir die gesellschaftlichen und betrieblichen Veränderungen der letzten Jahrzehnte zur Kenntnis nehmen, müssen wir folgern, dass kein Weg am Aufbau unserer ureigensten Stärke vorbeigeht. Wer die Mitbestimmung stärken will, sollte als erstes daran denken, eine breitere Basis von gut aufgestellter Mitbestimmungsstrukturen und gewerkschaftlicher Organisation in den zahlreichen un- oder untererschlossenen Bereichen zu schaffen. Die aktuelle Krise verdeutlicht zudem, dass wir mehr Mitbestimmung in unserer global vernetzten Ökonomie brauchen. Das erfordert die Stärkung von Institutionen und Strukturen, möglicherweise auch die Schaffung von neuen. Doch auch für europäische und internationale Arbeit sind funktionsfähige örtliche Strukturen unerlässlich. Sich ausschließlich auf den rechtlichen Handlungsrahmen zu verlassen, reicht nicht, wie wir aus der Arbeit der Europäischen Betriebsräte (EBR) wissen.

In den politischen Arenen sind die Gewerkschaften trotz der grundsätzlichen Veränderungen nicht immer ungeliebt. Mitunter funktioniert eine Zusammenarbeit mit Politikern und Behörden auf örtlicher Ebene und darüber hinaus sogar recht gut. Aber die Parteien wissen um die Schwächen der Gewerkschaften. Wir werden nicht mehr als ein für den Wahlausgang entscheidender Faktor an-

⁹W. Abelshausen 2009.

gesehen. Entsprechend wenig geneigt sind die Parteien und Regierungen, sich gewerkschaftliche Programme und Konzepte zueigen zu machen. Beständig neue oder erneuerte Forderungen durch uns an »die Anderen«, an die Politik zu erheben, ist damit nicht ausreichend.

Man kann damit 1000mal recht haben; mitreden kann nur, wer etwas sehr konkret beeinflussen kann. Die Gewerkschaften werden erst beweisen müssen, dass sie in der Lage sind, Wahlausgänge zu beeinflussen, wenn sie wieder mehr Gehör bei den Parteien finden wollen. Bis dahin ist es noch ein weiter Weg. Mit unserer Kampagne »Gemeinsam für ein gutes Leben« haben wir begonnen, die ersten Schritte auf diesem Weg zu gehen.

Leitlinien der Erneuerung

Anhand des Beispiels der LMHU beschreibt Crosby Erneuerung als einen Prozess, für den zwei Dinge von herausragender Bedeutung waren:

1. Die Entwicklung einer aktiven Basis. Von der Mitgliedschaft wurde viel mehr gefordert, etwas für die Gewerkschaft zu tun, als früher.
2. Die Entwicklung der gemeinsamen Vision, eine organisierende, eine Erschließungsgewerkschaft zu sein. Vorwärts zu den Wurzeln, war die Devise.

Entlang dieser Stränge wurde der Umbau organisiert. Ein klarer Plan für die Organisierung der Branchen der Gewerkschaft wurde entwickelt und Schritt für Schritt umgesetzt. Den Kolleginnen und Kollegen von der LHMU war wichtig, dass die Gewerkschaft für die Mitglieder mehr ist als ein x-beliebiger Dienstleister, mit dem sie einen Vertrag haben. Sie wollten den Kern, kollektiv Macht zu entwickeln und ausüben, wieder sichtbar machen.

Diese Leitlinie kann auch für uns gelten. Wir haben uns zu sehr daran gewöhnt, uns als Servicebetrieb zu fühlen und zu verhalten. Natürlich haben die Mitglieder und Funktionäre ein Recht auf einen hervorragenden Service. Die IG Metall muss in Sachen Service sogar noch besser werden.

Aber es geht um Service entlang der politischen Kernleistungen, nicht um sogenannte Mehrwertangebote, wie sie Spar- oder Krankenkassen ihren Kunden und Mitgliedern unterbreiten. Dieser Weg ist für uns nicht fruchtbar. Dass wir uns nicht als Servicebetrieb verhalten sollen, bedeutet daher sehr wohl mitgliederorientiert politischen Service zu bieten, aber Gewerkschaftsarbeit nicht als Einbahnstraße zu betreiben. Es ist nicht unsere Aufgabe, immer neue Berge von einzelnen Problemen stellvertretend zu lösen. Identifikation mit der Gewerkschaft schafft nur Beteiligung an der Problemlösung. Wir müssen die Axt an die Wurzel der Probleme legen. Gewerkschaftsarbeit muss folgende Ziele verfolgen:

- Kollektive Macht persönlich erfahrbar machen.
- Respekt für alle Arbeitnehmer durchsetzen.
- Probleme nicht individuell, sondern kollektiv lösen.
- Für Gerechtigkeit kämpfen.

Erneuerung braucht Werte, um einen Kompass zu haben, und Erneuerung muss von innen getragen werden. Einen erfolgreichen Veränderungsprozess kann das Hauptamt nicht alleine vollziehen, weil es um mehr geht als eine Verwaltungsreform. Veränderung braucht die Funktionäre und die breite Basis der Mitgliedschaft. Und es braucht die Übernahme von Verantwortung durch die Führungskräfte unter den Hauptamtlichen. Ihnen fällt die Aufgabe zu, den Wandel aktiv voranzutreiben und zu gestalten. Den Wandel zu gestalten ist nicht nur eine Frage für große Veranstaltungen und Gewerkschaftstage. Der Wandel muss sich im täglichen Tun der gesamten Organisation ausdrücken. Der Gradmesser für die Erneuerung ist letztlich, wie viele Mitglieder sich an der Gewerkschaftsarbeit in der Verwaltungsstelle beteiligen, wie sich die Zahl der Aktivist*innen entwickelt und wie sie gefördert werden. Wie viele neue betriebliche Schlüssel- oder Führungspersonen ausgebildet und beraten werden und welche Aufgaben sie übernehmen. Letztlich muss die Organisation die Frage beantworten, wie viel Mittel zur Förderung des Wachstums eingesetzt werden und wie der Veränderungsprozess vor Ort erfolgen soll.

Die Leitlinien sind klar:

- Der Ausgangspunkt ist die Vision einer Betreuungs- und Erschließungsgewerkschaft.
- Die Erneuerung der Gewerkschaften ist mitglieder-, beteiligungs- und konfliktorientiert.
- Sie stellt kollektive Prozesse ins Zentrum und macht die gewerkschaftliche Macht persönlich erfahrbar.
- Sie definiert die Rollen von Haupt- und Ehrenamt neu. Betreuung und Erschließung werden professionalisiert, Aktivismus gefördert.
- Der Betrieb ist unser Startpunkt, und wir übernehmen Verantwortung für die Gesellschaft.

Mit den Worten von Michael Crosby: »Wir wollen eine Gewerkschaft schaffen, die dafür sorgt, dass die einfachen Individuen, die bei uns Mitglied werden, gemeinsam Außergewöhnliches tun.«

Literatur

- Abelshausen, W. (2009): Nach dem Wirtschaftswunder. Der Gewerkschafter, Politiker und Unternehmer Hans Matthöfer.
- Brenner, O. (1968): Strategie und Taktik der Gewerkschaften im gegenwärtigen Stadium der gesellschaftlichen Entwicklung, Frankfurter Hefte, Nov.
- IG Metall (2008): DGB-Initiative Trendwende. Projekt »Mitgliederpotenzialanalyse«. Analyse der Faktoren und Handlungsrelevanzen für die Mitgliederbindung und -gewinnung. Auswertung für die IG Metall auf Basis der von TNS Infratest Politikforschung durchgeführten quantitativen Studie, Frankfurt, April.
- IG Metall (2009): Junge Generation – motiviert aber ausgebremst. Berichte, Fakten, Hintergründe, Frankfurt.
- Graf Lambsdorff, O. (1982): Konzept für eine Politik zur Überwindung der Wachstumsschwäche und zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit, in: Neue Bonner Depesche, 9. September.
- Lehndorff, S. (Hrsg.) (2009): Abriss, Umbau, Renovierung? Studien zum Wandel des deutschen Kapitalismusmodells, Hamburg 2009
- Obama, B. (1990): Why Organize? Problems and Promise in the Inner City, in: S. Alinsky: Community Organizing in Illinois, Illinois Issues, University of Illinois at Springfield (USA).
- Offe, C./Bude, H. (2008): Bist du drinnen oder bist du draußen, das ist hier die Frage. Claus Offe und Heinz Bude im Gespräch über den gesellschaftlichen Wandel, das Ende des Sozialstaats und das Drama der Exklusion, in: Frankfurter Rundschau, 19. März.
- Wetzel, D./Weigand, J./Niemann-Findeisen, S./Lankau, T. (2008): Organizing. Die mitgliederorientierte Offensivstrategie für die IG Metall. Acht Thesen zur Erneuerung der Gewerkschaftsarbeit, IG Metall.