

Supplement der Zeitschrift Sozialismus 9/2008

VSA

Juri Hälker (Hrsg.).



Organizing

Neue Wege gewerkschaftlicher
Organisation

Inhalt

Einleitung	1
Juri Hälker Organizing: Die Kernelemente	3
Juri Hälker Organizing in der BRD	6
Richard Detje IG Metall- Offensive zur Erneuerung der Gewerkschaftsarbeit	7
Von Organizing zu einer Politik der Demokratisierung	
Wilfried Schwetz Strategische Recherche	14
Peter Renneberg Organizing und andere Arbeitskampfformen	22
Agnes Schreieder Rolle und Ausbildung von Organizern in Deutschland	29
Werner Sauerborn Die strategische Weiterentwicklung des Organizingansatzes	38
Moritz Lange Zwei Organizingansätze der SEIU	45
Susanne Kim Global Organizing	51
Der pragmatische Internationalismus der SEIU	
Hae-Lin Choi/Catharina Schmalstieg Licht und Schatten	58
Organizing in den USA	
Autorinnen und Autoren	65
Weiterführende Quellen	66

Supplement der Zeitschrift Sozialismus 9/2008; ISSN 0721-1171
© Sozialistische Studiengruppe (SOST) e.V.
Einzelexemplare über den Buchhandel oder direkt bei:
VSA: Verlag, St. Georgs Kirchhof 6, 20099 Hamburg
Druck und Buchbinderarbeiten: Idee, Satz und Druck, Hamburg
ISBN 978-3-89965-946-7

Einleitung

Mit Organizingstrategien versuchen die deutschen Gewerkschaften wieder in die, vor allem betriebpolitische, Offensive zu kommen. Organizing soll bisherige erfolgreiche Gewerkschaftsarbeit nicht ersetzen, sondern stellt eine ergänzende Strategie dar. Dabei ist der Organizingansatz alles andere als unumstritten. Den begeisterten und glühenden Verfechtern des Organizing stehen Gewerkschafter gegenüber, die sich in entschlossener Ablehnung üben. Dazwischen findet sich eine Mehrzahl von KollegInnen mit einer demonstrativ kritisch-sachlichen Haltung. Tenor: »Ich bin nicht gegen Organizing, aber es ist auch nicht die Lösung aller unserer Probleme.« Nun hat das bisher auch niemand behauptet. Trotzdem ist eine solche Positionierung innerhalb der Gewerkschaftsapparate sehr populär, kann so doch Stellung bezogen werden, ohne sich wirklich sachkundig machen zu müssen. Das ist schade, denn die Entwicklung spezifischer deutscher und branchenbezogener Organizingstrategien bietet einer über lange Jahre in der Defensive verharrenden Gewerkschaftsbewegung die Chance, wieder das Offensivspiel zu üben.

In der vorliegenden Publikation soll das gewerkschaftliche Organizing präsentiert und kritisch diskutiert werden. Der Vorstellung der Kernelemente (S. 3) folgt eine Bestandsaufnahme der Organizingaktivitäten in der BRD (S. 6). *Richard Detje* setzt sich mit dem neuen und sehr sorgfältig ausgearbeiteten Organizingkonzept der Kampagnenabteilung der IG Metall auseinander (S. 7). Die zentrale Bedeutung der strategischen Unternehmensrecherche betont *Wilfried Schwetz*, in dessen Beitrag sich praktische Tipps zur konkreten Vorgehensweise finden (S. 14). *Peter Renneberg* plädiert für die Ergänzung herkömmlicher Arbeitskämpfformen durch den Einsatz von Organizing (S. 22). Während in den USA und in Großbritannien Gewerkschafter systematisch für Organizingkampagnen ausgebildet werden, fehlt bisher eine solche zielgerichtete Qualifizierung für ihre Kolleginnen und Kollegen hierzulande. Wie diese aussehen könnte, untersucht *Agnes Schreieder* (S. 29). Dass Organizing als eine dynamische, ständig weiter zu entwickelnde Methode zu verstehen ist, macht *Werner Sauerborn* deutlich. Organizing muss demnach als Methode mehr sein als eine notwendige pragmatische Reaktion der Gewerkschaften auf neue, bisher nicht bewältigte

Problemstellungen und zu einem strategischen Ansatz ausgebaut werden (S. 38). Der Beitrag von *Moritz Lange* wendet sich der Gewerkschaft SEIU in den USA zu. Die SEIU hat die längsten und intensivsten Erfahrungen mit dem Organizingmodell und arbeitet fortwährend an neuen innovativen Kampagnen (S. 45). Zu diesen gehört auch die sehr pragmatische und ideologiefreie internationale Strategie, mit der die SEIU Organizing von der betrieblichen Ebene auf die Branche hebt. Und das weltweit, wie *Susanne Kim* ausführt (S. 51). Mit ihrem neuen, in Amsterdam angesiedelten Europabüro offeriert sie den europäischen Gewerkschaften Unterstützung und Kooperation. Der Erfolg der SEIU, die in gut zehn Jahren ihre Mitgliederzahlen mit heute zwei Millionen mehr als verdoppeln konnte, hat auch zu Konflikten mit anderen Gewerkschaften und innerhalb der Organisation geführt. In ihrem Beitrag machen *Hae-Lin Choi* und *Catharina Schmalstieg* deutlich, dass die öffentlichkeitswirksamen und betont aggressiv geführten Kampagnen nur Teil einer Strategie sind, die darauf abzielt, in den USA bisher weitgehend unübliche kooperative Beziehungen zur Kapitaleseite aufzubauen. Bei den Unternehmen, wo dieses Liebeswerben auf taube Ohren trifft, wird dagegen mit harten Bandagen für Einsicht geworben. Das gegenmachtbetonte kämpferische Organizing der SEIU wurzelt somit weniger im für die europäische Gewerkschaftsbewegung prägenden marxistisch inspirierten Kapital/Arbeit Antagonismus als im Kampf um Anerkennung und Beteiligung. Ein solcher Organizingansatz kann somit weniger als Klassenkampf, sondern eher als *Kämpferische Sozialpartnerschaft* verstanden werden (S. 58).

Juri Hälker

Organizing: Die Kernelemente

Auf den Begriff Organizing besteht kein Copyright. In der wörtlichen Übersetzung bedeutet er nichts anderes als Organisierung. Verwirrung entsteht, wenn beispielsweise Werbekampagnen, die im Wesentlichen auf professionelle Kommunikation, Logos und bunte Plakate setzen, unter den Titel Organizing gestellt werden. Eine solche Werbestrategie kann im gegebenen Kontext erfolgreich und genau richtig sein – sie ist aber kein Organizing. Nicht überall, wo Organizing draufsteht, ist auch Organizing drin.

Hier sollen die Grundzüge jenes Organizingmodells skizziert werden, welches in den USA vor allem von den Gewerkschaften SEIU und UNITE-HERE entwickelt wurde. Die bisherigen Organizingprojekte von ver.di, IG BAU sowie der IG Metall beziehen sich auf dieses Modell.

Das in den USA konzipierte Organizing enthält einige grundlegende Elemente. Diese sind geprägt von gesellschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen, in denen es die US-amerikanischen Gewerkschafter tendenziell schwerer haben als ihre KollegInnen in Europa. In der Regel bedeutet Organizing die Organisierung von weißen Flecken: Unternehmen, in denen es keine gewerkschaftliche Repräsentanz oder Betriebsräte wie in der BRD gibt. Folglich verbietet sich eine schematische Übernahme. Organizingstrategien in der BRD müssen den spezifischen nationalen Bedingungen sowie den zu organisierenden Branchen angepasst werden.

Recherche

Da in den USA eine umsatzstarke Union Busting-Branche¹ existiert, die hunderte von Millionen US-Dollar jährlich umsetzt, müssen die Gewerkschaften mit starker Gegenwehr der Kapitalseite rechnen. Daraus resultiert eine Orientierung auf ein ausgeklügeltes und systematisches Organizing, welches im ersten Schritt eine gründliche Recherche der Unternehmen vornimmt. Diese Vorgehensweise eignet sich auch für den Kontext in der BRD.

¹ Union Buster sind Firmen, die mit einer Vielzahl von Strategien gewerkschaftliche Organisierung in Betrieben zu verhindern helfen. Auch in der BRD finden sich zunehmend Unternehmen, die nach diesem Vorbild extrem gewerkschaftsfeindlich agieren.

Ziel ist es, ein »Relationsnetz« der Beziehungen und Verflechtungen des zu organisierenden Unternehmens in Wirtschaft und Gesellschaft zu erstellen. In kurzer Zeit erschließen sich den Organizern so *neuralgische Punkte*, an denen das Unternehmen gepackt werden kann. Ein Beispiel: Behindert eine Reinigungsfirma eine Betriebsratswahl, kann in der Recherche festgestellt werden, dass das Unternehmen stark von Aufträgen der Kommunen abhängig ist. Hier ist politischer Druck möglich. Ihre wahre Stärke stellt die Unternehmensrecherche bei komplizierteren Verflechtungen unter Beweis, die unter normalen Umständen auch erfahrenen Gewerkschaftern kaum in den Blick gekommen wären.

Kommunikation und Themenfindung

Gewerkschafter agitieren (was in vielen Fällen sehr ok ist) – Organizer hören zu. Kommunikation ist das wichtigste Kernelement des Organizingansatzes. Organizer suchen die *Themen der Beschäftigten*. Diese sind in der Regel betriebsbezogen. Gewerkschafter, die den Anspruch haben, Belegschaften in überbetriebliche Auseinandersetzungen (z.B. Flächentarifvertrag) und gesellschaftspolitische Kämpfe zu führen, sollten vorab unter Beweis stellen, dass sie mit den KollegInnen im Betrieb zur erfolgreichen Problembearbeitung fähig sind. Durch diese entsteht jenes Selbstbewusstsein und Vertrauen, auf welches die Gewerkschaften bei den Mobilisierungen gegen Kapital und Politik zwingend angewiesen sind. Gewerkschaften, die in den Betrieben als schwach oder unglaubwürdig gelten, wird dieses nicht gelingen.

Weniger Stellvertretung

Organizer agieren nicht für die Lohnabhängigen, sondern mit ihnen. Gemeinsam mit den betroffenen KollegInnen werden Probleme identifiziert, analysiert und Lösungswege erarbeitet. Ihr Ziel ist, dass möglichst viele Beschäftigte gemeinsam aktiv werden. Ist das Vorgehen von Erfolg gekrönt, ist es der Erfolg aller Beteiligten. Geht der Schuss nach hinten los, gilt dies gleichermaßen. Ärgern sich KollegInnen über Verlauf oder Ausgang einer Kampagne, dann lässt sich schwerlich über *die Gewerkschaft* schimpfen. Denn *die Gewerkschaft*, das sind in diesem Modell die KollegInnen selbst. Diese Erfahrung machen auch die *Noch-Nicht-Mitglieder*, welche bei vielen Organizingkampagnen bewusst mit einbezogen werden. Wichtig sind in diesem Zusammenhang *niedrigschwellige Beteiligungsmöglichkeiten*. Organisierte wie unorganisierte KollegInnen lernen dadurch, aktiv und erfolgreich zu sein. Schritt für Schritt wächst so das Selbstbewusstsein und die

Beteiligten werden mutiger und entschlossener. KollegInnen in Betrieben, in denen Gewerkschaften nicht interventionsfähig sind, können sich mit dieser Methode zu streikbereiten Belegschaften entwickeln.

Konflikt, Gegner, Ziel

Was ist der *Konflikt*? Ohne Konflikt kein Organizing. Und: Wer ist der *Gegner*? Ohne klar definiertes Gegenüber kein Organizing. Und: Was ist das *Ziel*? Im Ergebnis geht es darum, ein klares, erreichbares und messbares Ziel durchzusetzen. Druck zur Durchsetzung wird oft durch Methoden der direkten Aktion erzeugt. Darüber hinaus sind der Kreativität keine Grenzen gesetzt.

Kampagnenplanung

Neben der Aktivierung der betroffenen KollegInnen werden oft Bündnisse und *Druck durch Dritte* angestrebt. Die so erarbeiteten Interventionsmöglichkeiten, im Betrieb und ggf. auch außerhalb, bilden die nach und nach sichtbar werdenden Säulen, um die herum eine sorgfältig geplante Kampagne konzipiert ist. Alle Züge bis zum Matt des Gegners werden vor dem Start der Kampagne geplant. Konkret eingeplante *Zwischenziele* ermöglichen Erfolgserlebnisse, die motivieren und die Basis der Aktivisten systematisch erweitern. Dies gelingt auch deshalb, weil Organizer wissen, wie wichtig es ist, die Erfolge mit den KollegInnen ausgiebig zu feiern! Erfolgreiches Organizing lebt von Begeisterung und ist Gewerkschaftsarbeit, die Spaß macht.

Ergebnis

Wenn das Ende der Kampagne erreicht ist, haben die KollegInnen und die beteiligten Organizer ihr Ziel erreicht. Was bleibt, ist eine selbstbewusstere und zukünftig interventionsfähige Belegschaft. Diese hat eine plastische Vorstellung vom real existierenden Grundwiderspruch zwischen Kapital und Arbeit bekommen. Und das Gefühl dafür, dass dieser auch erfolgreich bearbeitet werden kann. Im organisierten Betrieb ist eine *gewerkschaftliche Aktivistenstruktur* entstanden, die von ihrer Gewerkschaft Unterstützung und Koordination einfordert, aber deutlich weniger Stellvertreterpolitik erwartet. Diese gewerkschaftlichen Aktiven haben eine Politisierung erlebt, die auch zu einer verstärkten Beteiligung an überbetrieblichen und gesellschaftspolitischen Kampagnen der Gewerkschaften führen.

Ach ja – normalerweise steigt der gewerkschaftliche Organisationsgrad im so organisierten Betrieb signifikant an. Das lässt sich in so einem Organizingprozess aber auch kaum vermeiden.

Autorinnen und Autoren

Hae-Lin Choi, promoviert über prekäre Beschäftigung und gewerkschaftliche Organisationsstrategien in den USA, Südkorea und Italien an der Freien Universität Berlin und ist derzeit Gastwissenschaftlerin an der New School for Social Research in New York. haelin.choi@gmail.com.

Richard Detje, Redakteur der Zeitschrift Sozialismus, Mitarbeiter des VSA: Verlag und von WISSENTTransfer. buero@wissenttransfer.info.

Juri Hälker, Lic.Rer.Publ., Gewerkschaftsforscher, lehrt an der Universität Duisburg-Essen, bildet Organizer aus und konzipiert Organizingprojekte. Juri.Haelker@uni-due.de, www.Juri-Haelker.de.

Susanne Kim, Gewerkschaftssekretärin, IG Metall-Vorstand (»Institutionalisierung gewerkschaftlicher Revitalisierung? Die TUC Organising Academy in Großbritannien.« In: WSI-Mitteilungen, Heft 1-2008) Susanne.Kim@web.de.

Moritz Lange, aktiv bei der Lidl-Kampagne von ver.di (»Revolution als Prozess« mit Andrej Holm u.a., VSA: Verlag 2007). fantama@gmx.net.

Peter Renneberg, Dr., Referent und Berater für Organizing- und Kampagnenprojekte sowie tarifpolitische Seminare und Themen, Mitglied von ORKA (»Die Arbeitskämpfe von morgen?«, VSA: Verlag 2005) Peter.Renneberg@orka-web.de.

Werner Sauerborn, Gewerkschaftssekretär im Grundsatzreferat des Landesbezirkes ver.di-Baden-Württemberg (mit Bernd Riexinger: »Gewerkschaften in der Globalisierungsfalle«. Supplement der Zeitschrift Sozialismus 10-2004). werner.sauerborn@verdi.de.

Catharina Schmalstieg, Doktorandin am Institut für Soziologie der FSU Jena; Arbeitsgebiete: Gewerkschaften, Soziale Bewegungen, Ungleichheitsforschung, USA (»Prekäre Beschäftigung und Handlungsfähigkeit – Gewerkschaften als Handlungsplattform?«, In: Huck, L. u.a. [Hrsg.], Abstrakt negiert ist halb kapiert, Marburg 2008). catschm@zedat.fu-berlin.de

Agnes Schreieder, M.A. Labour Policies and Globalisation, stellvertretende Landesbezirksleiterin ver.di Hamburg (»Organizing – Gewerkschaft als Soziale Bewegung« [2005]; Master Thesis [2007]: »Role and Education of Organisers in Great Britain and Germany«). agnes.schreieder@verdi.de.

Wilfried Schwetz, Dipl.-Sozialwirt, Labour Policies and Globalisation (M.A.) Arbeiten zu Gewerkschaftserneuerung und alternativen Arbeitskämpfformen (mit Thomas Greven: »Transnationale Lernprozesse – Erfahrungen mit der grenzüberschreitenden Verbreitung gewerkschaftlicher Strategien«, in: WSI-Mitteilungen, Heft 1-2008). wilfried.schwetz@htp-tel.de.