

Jane McAlevey

Keine halben Sachen

Machtaufbau durch
Organizing

VSA:



Jane McAlevey
Keine halben Sachen
Machtaufbau durch Organizing

*Jane McAleve*y, 1964 in einer gewerkschaftlich geprägten Familie geboren, war bereits früh in einer Studierendengewerkschaft aktiv und engagierte sich in den 1980er Jahren in der Solidaritätsbewegung für die sandinistische Revolution in Nicaragua. Nach dem Studium arbeitete sie zunächst mehrere Jahre für eine Umwelt-NGO und betätigte sich als *Community-Organizerin*. 1995 wurde sie Gewerkschafts-*Organizerin* und arbeitete 15 Jahre in führender Position in diversen Kampagnen der AFL-CIO, später auch im Gesundheitsbereich der Gewerkschaft SEIU sowie ihrer besonders kämpferischen Gliederung *Local 1199 New England*. Ab 2010 kehrte sie auf eine Promotionsstelle an die Universität zurück, um ihre Erfahrungen wissenschaftlich zu reflektieren, auszuwerten und zu systematisieren.

Florian Wilde ist Referent für aktivierende Gewerkschaftsarbeit im Institut für Gesellschaftsanalyse der Rosa-Luxemburg-Stiftung. 2006 war er einer der *Organizer* im ver.di-Organizing-Pilotprojekt im Hamburger Wach- und Sicherheitsgewerbe und wurde zuvor im SEIU-Local 1877 in Los Angeles trainiert. Er ist u.a. Mitherausgeber von »Politische Streiks im Europa der Krise« (Hamburg 2012) und Autor von »Revolution als Realpolitik. Ernst Meyer (1887-1930) – Biographie eines KPD-Vorsitzenden« (Konstanz 2018).

Jane McAlevey

Keine halben Sachen

Machtaufbau durch Organizing

Herausgegeben von Florian Wilde

Aus dem Englischen von Jan-Peter Herrmann

Eine Veröffentlichung der Rosa-Luxemburg-Stiftung

www.vsa-verlag.de

www.rosalux.de

Lektorat: Ines Schwerdtner und Gerd Siebecke



Dieses Buch wird unter den Bedingungen einer Creative Commons License veröffentlicht: Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.0 Germany License (abrufbar unter www.creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode). Nach dieser Lizenz dürfen Sie die Texte für nichtkommerzielle Zwecke vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen unter der Bedingung, dass die Namen der Autoren und der Buchtitel inkl. Verlag genannt werden, der Inhalt nicht bearbeitet, abgewandelt oder in anderer Weise verändert wird und Sie ihn unter vollständigem Abdruck dieses Lizenzhinweises weitergeben. Alle anderen Nutzungsformen, die nicht durch diese Creative Commons Lizenz oder das Urheberrecht gestattet sind, bleiben vorbehalten.

© VSA: Verlag 2019, St. Georgs Kirchhof 6, 20099 Hamburg
Originaltitel: No Shortcuts. Organizing for Power in the new Gilded Age
© Oxford University Press, New York 2016
Umschlagfoto: David Bacon
Druck- und Buchbindearbeiten: Beltz Grafische Betriebe GmbH,
Bad Langensalza
ISBN 978-3-96488-000-0

Inhalt

Florian Wilde	
Vorwort	9
Zur Geschichte der amerikanischen Gewerkschaftsbewegung	11
Struktur der US-Gewerkschaften	16
Inspiziert aus den USA: Organizing in Deutschland	18
Kapitel 1	
Einleitung	25
Macht und die Analyse von Machtstrukturen	27
Advocacy, Mobilizing und Organizing	34
Struktur-basierte versus »selbstselektive« Gruppen	36
Gewerkschaften als ultimativer Härte-test für den Erfolg sozialer Bewegungen	39
Die Reaktion von New Labor auf die Krise der Gewerkschaftsbewegung	42
Streiks mit massenhafter Beteiligung: immer noch das Erfolgsrezept	45
Der Aufbau des Buches	47
Kapitel 2	
Erfolgreiche Machtkämpfe fokussieren auf die Beschäftigten und ihre Community	53
Erfolgreiche Organizing-Methoden: Das Erbe der CIO	56
Moderne <i>Mobilizing</i> -Methoden: Abkehr vom Modell der CIO	64
Saul Alinsky entstellt das Organizing	67
New Labors <i>Mobilizing: Corporate Campaigns</i> ersetzen Selbstaktivität	77
<i>Whole-Worker Organizing:</i> Die Wiederaneignung des CIO-Ansatzes	83

Kapitel 3

Gewerkschaften in Pflegeheimen:

Klassenkuscheln versus Klassenkampf 95

Local 775: Sozialpartnerschaftliche Strategie
für die Organisation privater Pflegeheime 97

David Rolf: Der Aufstieg eines Zöglings von Andy Stern 102

Der Stern-Rolf-Wachstumsplan für Pflegeheimbeschäftigte
im Privatsektor 104

1199 New England: Klassenkämpferische Strategie
für die Organisation in privaten Pflegeheimen 108

Die Organisation der Pflegeheime durch 1199NE 109

Die Gewerkschaft macht den Unterschied:
»Drei Seiten als drei Seiten« versus »Von drei Seiten zu zwei« 117

Oberflächliche *Advocacy*-Arbeit versus *Deep Organizing* 121

Kapitel 4

Die LehrerInnen von Chicago:

Der Aufbau einer schlagkräftigen Gewerkschaft 123

Veränderung kommt – von außen 127

CORE: Die innergewerkschaftliche Opposition formiert sich 129

Die Liste der KandidatInnen entsteht 133

Von unterwürfig zu unbeugsam 139

Die Gegenseite erhöht den Einsatz, verschiebt die
Machtverhältnisse und verdoppelt die Herausforderung 147

Politische Massenbildung und Strukturtests 151

Die stärkste Waffe der Beschäftigten kommt zum Einsatz 155

Nach dem Streik: Herausforderungen 160

Kapitel 5

Smithfield Fleischfabriken:

Ein Durchbruch in den Südstaaten 165

Der Globale Süden innerhalb des Globalen Nordens 167

Runde I: Die Niederlage 168

Runde II: New Labor an der Spitze der AFL-CIO 170

Runde III: Neue Führung, neue Strategie 173

Die Hauptamtlichen ergreifen die Initiative	174
Die Arbeiter entdecken ihre Handlungsfähigkeit	177
Eine weitere Machtressource: Die Community von North Carolina	189
Um in den Südstaaten zu siegen, braucht es noch mehr Macht	193
Trotz neuem Rechtsstreit: Erfolgreicher Abschluss der Gewerkschaftswahl	195
Nachhaltige Selbstermächtigung	198

Kapitel 6

Make the Road New York –

Erfolge eines Worker Centers	201
»Wach auf, Bushwick!«	205
Gesetze gegen Lohnraub	209
Die <i>Secure Communities</i> -Kampagne	210
Die Organisierung der Autowäscher: Wach auf Brunswick! die Zweite	212
Strategiefähigkeit	214
Partizipative Demokratie und »High-Touch«-Modell	216
Herausforderungen	218

Kapitel 7

Fazit: Vermeintliche Macht versus echte Macht	223
Zur Methode	237
Literatur	239

Florian Wilde
Vorwort

Der globale Rechtsruck und die anhaltende Offensive der Kapitaleseite zwingen Gewerkschaften, soziale Bewegungen und linke Parteien zu einer Suche nach alternativen Strategien, um ihre Macht¹ neu aufzubauen. Jane McAlevey zeigt in diesem Buch einen möglichen Weg in diese Richtung. Sie ist überzeugt, dass dem linken Lager gelingen kann, damit die reaktionären Entwicklungen in den westlichen Staaten zurückzudrängen. Den Schlüssel dazu sieht sie in einer Rückbesinnung auf die von den US-Gewerkschaften in den 1930er Jahren entwickelten Organisationsstrategien eines *Deep Organizing*, das die Handlungsmacht in die Hände der »normalen Menschen« zurückgibt und es ihnen ermöglicht, selbst unter schwierigen Bedingungen Erfolge zu erstreiten. Ein solches »Organizing-Modell« von unten« gilt ihr als zentrales Instrument, um eine »Veränderung der Machtstruktur von dem einen Prozent hin zu den 99%« durchzusetzen. Bei Anwendung dieses Modells entwickeln die Beschäftigten im Kampf eine neue Sicht auf sich selbst und ein neues Verständnis ihrer Gesellschaft. *Deep Organizing* baut Solidarität auf, die auch nach dem Ende von Arbeitskämpfen fortbesteht, und beeinflusst damit auch das Verhalten in der Wahlkabine. McAlevey betont immer wieder, dass der von ihr vertretene *Organizing*-Ansatz das Potenzial hat, auch linke Parteien und soziale Bewegungen substantiell zu stärken. Im Fokus stehen aber die Gewerkschaften als zentrale Klassenorganisationen der arbeitenden Menschen.

Jane McAlevey, eine über die Grenzen der USA hinaus bekannte *Organizerin* und Gewerkschaftsforscherin, war selbst sowohl in sozialen Bewegungen als auch in Gewerkschaften aktiv. 1964 in einer gewerkschaftlich geprägten Familie geboren, wurde sie bereits früh in einer Studierendengewerkschaft aktiv und engagierte sich in den 1980er Jahren in der Solidaritätsbewegung für die sandinistische Revolution in Nicaragua. Nach dem Studium arbeitete sie zunächst mehrere Jahre für eine Umwelt-NGO und betätigte sich als *Community-Organizerin*. Als im

¹ Wir benutzen den Begriff »Macht« im Sinne, wie Jane McAlevey den Begriff »Power« benutzt. Gemeint ist damit nicht staatliche Macht, sondern Selbstermächtigung, Gegenmacht und Durchsetzungsfähigkeit einfacher, arbeitender Menschen und ihrer Organisationen.

Dachverband AFL-CIO die gewerkschaftliche Erneuerungsströmung *New Labor* ab 1995 die Führung übernahm und einen stärkeren Fokus auf *Organizing* durchsetzte, konnte Jane McAlevey für eine berufliche Perspektive als Gewerkschafts-*Organizerin* gewonnen werden. Die folgenden eineinhalb Jahrzehnte arbeitete sie in führender Position in diversen *Organizing*-Kampagnen der AFL-CIO, später auch im Gesundheitsbereich der Gewerkschaft SEIU sowie ihrer besonders kämpferischen Gliederung *Local 1199 New England*. Ab 2010 kehrte sie auf eine Promotionsstelle an die Universität zurück, um ihre Erfahrungen wissenschaftlich zu reflektieren, auszuwerten und zu systematisieren. 2012 erschien ihr erstes Buch »*Raising Expectations (and Raising Hell)*«,² in dem sie ihre eigenen *Organizing*-Erfahrungen beschreibt.

Mit dem nun auf deutsch vorliegenden Buch, das 2015 zugleich als ihre Dissertation in den USA veröffentlicht wurde,³ rechnet sie mit dem in den vergangenen Jahrzehnten dominierenden *Organizing*-Modell ab, auf dessen Grundlage es den US-Gewerkschaften letztlich nicht gelang, ihre Krise nachhaltig zu überwinden. McAlevey legt die theoretische Begründung eines *Organizings* vor, das die Beschäftigten und ihre Machtressourcen in den Fokus nimmt. Sie setzt insbesondere auf die Gewinnung von in der Belegschaft besonders respektierten KollegInnen (im Folgenden häufig als »AnführerInnen« oder »Führungspersonen« bezeichnet⁴) als Schlüsselfiguren einer umfassenden gewerkschaftlichen Organisation. Die Teilnahme der Beschäftigten an Tarifverhandlungen, ihre Mitwirkung an der Strategieentwicklung und die Nutzung ihrer inner- wie außerbetrieblichen Netzwerke gelten McAlevey als wichtige Elemente des Aufbaus echter Gegenmacht. Ihre Konzepte klopft sie anhand verschiedener Fallbeispiele auf praktische Wirksamkeit ab. Damit liefert sie ein leidenschaftliches Plädoyer für eine kämpferische und demokratische Erneuerung der Gewerkschaften. Der Gedanke, dass die arbeitenden Menschen auf allen Ebenen selbst zu den zentralen Akteuren ihrer eigenen Befreiung werden müssen, durchzieht das gesamte Buch.

Schon seit einigen Jahren belebt die Auseinandersetzung mit den *Organizing*-Methoden der US-amerikanischen Gewerkschaften auch die gewerkschaftliche Diskussion und Praxis in Deutschland. Eine systematische Kam-

² www.versobooks.com/books/1648-raising-expectations-and-raising-hell

³ Für die deutsche Ausgabe wurde der Text an verschiedenen Stellen leicht gekürzt, zudem haben wir bei der Bearbeitung der Übersetzung versucht, die mitunter akademische Sprache für ein breiteres Publikum zugänglicher zu machen.

⁴ Bei McAlevey spielen die Begriffe *leadership* (Führung) und *organic leaders* (organische FührerInnen) eine zentrale Rolle. Da der Begriff »Führer« im Deutschen stark vorbelastet ist, haben wir uns für die Verwendung von »AnführerInnen« entschieden.

pagnenführung unter Einschluss gesellschaftlicher Bündnispartner, neue Formen der Ansprache betrieblich Aktiver, die gezielte Erschließung unorganisierter Bereiche und der Fokus auf den Aufbau betrieblicher Aktivenstrukturen haben viele GewerkschafterInnen hierzulande inspiriert. Allerdings wurden in der deutschen Debatte bisher vor allem bestimmte Ausschnitte der amerikanischen *Organizing*-Diskussion rezipiert.⁵ Mit der Herausgabe dieses Buches hoffen wir, die deutsche Debatte um bisher unterbelichtete *Organizing*-Erfahrungen und -Konzepte zu bereichern und Hinweise zur Beantwortung der Frage zu liefern, warum viele *Organizing*-Projekte bisher keine nachhaltig durchschlagende Wirkung entfalten konnten.

Da sich die US-amerikanischen Gewerkschaften und das dortige System der industriellen Beziehungen stark von den Gegebenheiten in Deutschland unterscheiden, sollen im Folgenden Geschichte und Struktur der amerikanischen Gewerkschaften vorgestellt und die wichtigsten Organisationen, Akteure und Fachbegriffe kurz eingeführt werden. Anschließend unternehmen wir den Versuch, Jane McAleveys Anliegen in den Kontext der deutschen *Organizing*-Debatte einzuordnen.

Zur Geschichte der amerikanischen Gewerkschaftsbewegung

Als im ausgehenden 19. Jahrhundert in den USA eine organisierte Arbeiterbewegung entstand, gehörte sie zu den damals dynamischsten der Welt. So ist es kein Zufall, dass der 1. Mai als internationaler Kampftag der Arbeiterklasse auf eine Auseinandersetzung in den USA zurückgeht: Am 1. Mai 1886 begann ein landesweites Streik für den 8-Stunden-Tag, an dem sich bis zu einer halben Million ArbeiterInnen beteiligten und der in Chicago in Auseinandersetzungen der Streikenden mit der Polizei mündete, die auf beiden Seiten zahlreiche Opfer forderten (»Haymarket Riot«).

Noch im selben Jahr wurde die American Federation of Labor (AFL) als nationaler Gewerkschafts-Dachverband gegründet. Je mehr sie sich allerdings institutionalisierte, desto stärker tendierte die AFL dazu, bestehende Spaltungslinien in der Arbeiterklasse zu reproduzieren, statt zu überwinden. Dies lag insbesondere an ihrem Organisationsmodell. Sie zielte auf

⁵ Auf die eindimensionale und ausschnittartige Rezeption des amerikanischen *Organizings* in Deutschland hat Peter Birke schon 2010 hingewiesen, in: Die große Wut und die kleinen Schritte. Gewerkschaftliches Organizing zwischen Protest und Projekt, Berlin/Hamburg 2010.

die Bildung von Berufsgewerkschaften ab, sodass es in einem einzelnen Betrieb zahlreiche Gewerkschaften für die verschiedenen Berufsgruppen geben konnte. Dies beförderte soziale und rassistische Spaltungen innerhalb eines Betriebes und erschwerte gemeinsame Kämpfe. Den Kapitalismus und den Privatbesitz an den Produktionsmitteln stellte die AFL nicht grundsätzlich infrage.

Vorwiegend sozialistisch oder anarchistisch orientierte GewerkschafterInnen schufen zu Beginn des 20. Jahrhunderts die *Industrial Workers of the World* (IWW; in diesem Buch auch als *wobblies* bezeichnet) als alternativen Gewerkschaftsverband. Im Gegensatz zur AFL verstand sich die IWW nicht als Berufsgruppen-, sondern als Industriegewerkschaft, die die ganze Klasse über alle Spaltungslinien hinweg zu organisieren versuchte und ein radikal antikapitalistisches Selbstverständnis aufwies. Allerdings ebnete die anfängliche Dynamik der IWW bereits in den 1920er Jahren wieder ab.

Der große Aufschwung an Arbeiterkämpfen, den die USA in Folge der Weltwirtschaftskrise in den 1930er Jahren erlebte, machte die Bildung neuer und kämpferischerer Gewerkschaften erforderlich. Sie strukturieren sich nach dem Modell einer Industriegewerkschaft mit den Grundprinzipien »ein Betrieb – eine Gewerkschaft, eine Branche – eine Gewerkschaft« und schlossen sich in einem neuen Dachverband, dem *Congress of Industrial Organizations* (CIO) zusammen. Die CIO folgte einem Ansatz verbindender Klassenpolitik und wollte den Arbeiter als ganzen Menschen – nicht nur als Ausgebeuteten im Betrieb, sondern auch als Mitglied seiner Community – organisieren und gleichzeitig die Arbeiterklasse als Ganzes, über alle Qualifikations- und Herkunftsunterschiede hinweg. Die CIO verdichtete und systematisierte die bisherigen Organisierungserfahrungen der amerikanischen Gewerkschaftsbewegung hin zu einem spezifischen *Deep Organizing*-Modell, in dessen Fokus der Aufbau von betrieblicher Arbeitermacht durch die Selbstaktivität und Selbstermächtigung der Beschäftigten in unmittelbaren Klassenauseinandersetzungen gegen das Kapital stehen. Im *Deep Organizing* steuern die Beschäftigten selbst ihre Kampagne und sind vom Anfang bis zum Ende – von der Entwicklung der Gewerkschaftsstrategie bis hin zu den Tarifverhandlungen – deren zentrale Akteure. So werden sie in die Lage versetzt, eigenständig kollektiv zu handeln, was wiederum einen nachhaltigen Aufbau von Gegenmacht im Betrieb ermöglicht.

Mit diesem *Organizing*-Modell gelang es der CIO in zäher Arbeit, zahlreiche Industriezweige (darunter die boomende Automobilindustrie auch in den gewerkschaftsfeindlichen Südstaaten) zu organisieren. Zahlreiche AktivistInnen aus der kommunistischen Partei, aber auch trotzkistischen und

anderen linksradikalen Organisationen strömten in die CIO und wurden zu den Trägern ihres äußerst erfolgreichen *Organizing*-Modells. Die Führung der CIO um ihren eigentlich antikommunistisch eingestellten Präsidenten John L. Lewis wusste die Fähigkeiten der linken *Organizer* klug zu nutzen. Die Macht der organisierten Arbeiterklasse war in den 1930ern schließlich so groß, dass sich das amerikanische Kapital zu umfangreichen sozialstaatlichen Zugeständnissen gezwungen sah, die sich in Roosevelts Politik des *New Deal* niederschlugen.

Nach dem Zweiten Weltkrieg erlahmte auch der Schwung der CIO. Starkes Wirtschaftswachstum erleichterte Konzessionen der Unternehmer, und als sich die AFL bereit erklärte, sich dem offensichtlich weit erfolgreicheren Modell der Industriegewerkschaften zu öffnen, fusionierten beide Verbände 1955 zur AFL-CIO, die damals 35% der Beschäftigten in den USA gewerkschaftlich organisierte.

Die 1950er Jahre waren in den USA eine Periode extremer Reaktion, die insbesondere mit dem Namen des rechten Senators Joseph McCarthy verbunden ist. In ihnen kam es im Kulturbetrieb wie an den Universitäten, in den Verwaltungen wie in den Betrieben und Gewerkschaften zu einer regelrechten Hexenjagd auf KommunistInnen und andere Linke. Im Tausch gegen die Konzessionsbereitschaft von Staat und Arbeitgebern ging die AFL-CIO eine politische Allianz mit dem McCarthyismus ein: Die Gewerkschaften wurden systematisch von linken *Organizern* »gesäubert«, und mit ihren radikalen Trägern verschwand auch das CIO-Modell des *Deep Organizing* weitgehend aus der Gewerkschaftsbewegung.

Hinzu kam, dass in diesen Jahren der ehemalige CIO-Aktivist Saul Alinsky ein Modell unter dem Begriff *Organizing* popularisierte, das sich ganz erheblich vom *Deep Organizing* der CIO unterschied. Sein Ziel war die Verbesserung der Situation der Communities der am meisten ausgeschlossenen und unterdrückten Gruppen in den USA. Sein *Organizing-Ansatz* enthält vor allem Elemente, die Jane McAlevey als *Mobilizing* beschreibt. Sie umreißt Alinskys *Organizing* als Kampagnen, die von einem hauptamtlichen Apparat gesteuert werden, in denen die Betroffenen/Beschäftigten selbst eher eine Statisten-Rolle spielen und bei denen vor allem bereits überzeugte AktivistInnen zu öffentlichkeitswirksamen Aktionen mobilisiert werden. In diesem stellvertreterischen Ansatz sieht McAlevey ein echtes Problem: »Der größte Schaden ist in unseren sozialen Bewegungen durch die Verlagerung der handelnden Hauptfigur entstanden – weg von der Basis und normalen Menschen hin zu verwegenen Hauptamtlichen, die als einsame Rächer im Namen der guten Sache agieren.«

Inspiziert von den Erfolgen aus der radikalen Phase der CIO und bewaffnet mit den Schriften Alinskys zog in den 1950er und 1960er Jahren eine neue Generation von *Organizern* los, um die schwarzen Communities zu organisieren und so die Bürgerrechtsbewegung voranzutreiben. Auch beim Aufbau der radikalen *Students for a Democratic Society*, dem amerikanischen SDS, kamen solche *Organizing*-Methoden sehr erfolgreich zum Einsatz – ein Hinweis darauf, dass sie auch für den Aufbau sozialer Bewegungen und linker Organisationen wichtige Instrumente bieten können.

Auch in den 1970er Jahren blieben die US-Gewerkschaften insgesamt sozialpartnerschaftlich orientiert. Allerdings strömten viele in den Antikriegs- und Bürgerrechtsbewegungen des vorherigen Jahrzehnts politisierte AktivistInnen neu in die amerikanischen Gewerkschaften und setzten sich – punktuell durchaus erfolgreich – für ein Wiederanknüpfen an das Erbe einer klassenkämpferischen und internationalistischen Arbeiterbewegung ein.

Die in den späten 1970ern einsetzende Verschiebung der globalen Kräfteverhältnisse weg von der Arbeiterklasse hin zum Kapital machte sich jedoch auch in den USA bemerkbar, wo Ronald Reagan 1981 die Wahlen gewann und die Wende zum Neoliberalismus durchsetzte. Ähnlich wie Margaret Thatcher in England musste auch Reagan zunächst die Gewerkschaften schlagen, um seinen extrem beschäftigtenfeindlichen Kurs verwirklichen zu können. Und so wie Margaret Thatcher die britischen Gewerkschaften im großen *Bergarbeiterstreik* bezwang, triumphierte Reagan in einer Auseinandersetzung um einen Streik der Fluglotsen im Sommer 1981 über die US-Gewerkschaften. Obwohl hunderttausende zu den Demonstrationen zur Unterstützung der Streikenden strömten, blieb Reagan hart und setzte Massenentlassungen der Fluglotsen durch – eine historische Niederlage der amerikanischen Arbeiterbewegung. Auf diese einseitige Aufkündigung der Sozialpartnerschaft folgten fast vier Jahrzehnte der Defensive und Schwächung der Gewerkschaften: Mitgliederzahlen und Tarifbindung brachen ein, während der prekäre Niedriglohnsektor explodierte und ganze Branchen heute fast gewerkschaftsfrei sind. Eine Entwicklung, wie sie in einigen Bereichen auch in Deutschland zu beobachten ist, in den USA aber weit ausgeprägter stattfindet.

Angesichts dieser existenziellen Herausforderungen erfasste die Debatte um eine Erneuerung und strategische Neuausrichtung schon frühzeitig auch die US-amerikanischen Gewerkschaftsführungen. 1995 setzte sich in einer Kampfabstimmung in der AFL-CIO eine als *New Labor* oder *New Voices* bezeichnete Strömung durch, die sich für den ressourcenstarken Einsatz aggressiver *Organizing*-Kampagnen aussprach. Insbesondere die Dienstleis-

tungsgewerkschaft *Service Employees International Union (SEIU)* konnte durch erfolgreiche *Organizing*-Kampagnen ihre Mitgliedschaft gegen den Trend zeitweise sogar verdoppeln und wurde unter ihrem Präsidenten Andy Stern zur größten Gewerkschaft in der AFL-CIO. Bekannt ist in Deutschland durch den Ken-Loach-Film »Brot und Rosen« vor allem die SEIU-Kampagne im Reinigungsgewerbe (*Justice for Janitors*). Insgesamt gelang es *New Labor* aber auch wegen starker innergewerkschaftlicher Widerstände nicht, die AFL-CIO substanziell zu stärken und neu aufzustellen, und 2005 sahen sich die SEIU und sechs weitere Gewerkschaften zu einer Spaltung der AFL-CIO und der Gründung eines neuen Dachverbandes veranlasst, der *Change to Win-Coalition (CTW)*, um eine ganz dem *Organizing* verschriebene Gewerkschaftsarbeit zu ermöglichen. Allerdings konnte trotz aller Anstrengungen und trotz ressourcenstarker Kampagnen keine umfassende Trendwende erreicht werden: Insgesamt gehen die Mitgliedszahlen der Gewerkschaften und die Tarifbindung nach wie vor zurück und viele Tarifverhandlungen erzielen weiterhin eher bescheidene Ergebnisse.

Heute liegt der Organisationsgrad der US-Beschäftigten bei nur etwa 11% (35% im öffentlichen Sektor, unter 7% in der Privatwirtschaft). Die Hälfte der Gewerkschaftsmitglieder lebt in gerade einmal sieben der 50 Bundesstaaten. Insbesondere die Südstaaten sind weitgehend »weiße Flecken« auf der gewerkschaftlichen Landkarte. Auch das Streikgeschehen ist deutlich zurückgegangen. Gab es in den 1950ern noch durchschnittlich 352 größere Arbeitsniederlegungen (mit jeweils mehr als 1.000 Streikenden) pro Jahr, waren es im vergangenen Jahrzehnt nur durchschnittlich 16 größere Streiks im Jahr. Während 1952 noch 2,7 Mio. Beschäftigte an Streikmaßnahmen beteiligt waren, ging diese Zahl bis 2013 auf nur 55.000 zurück.

Ausgangspunkt der Kritik Jane McAleveys ist die Beobachtung, dass trotz aller *Organizing*-Bemühungen bisher keine nachhaltige Trendwende erzielt werden konnte. Sorgfältig analysiert sie die Theorie und Praxis dessen, was in den US-Gewerkschaften als *Organizing* firmiert. Sie lädt dazu ein, die gegenwärtige Rhetorik kritisch zu hinterfragen, und weist anhand verschiedener Beispiele nach, dass gerade die (wenigen) Gewerkschaften, die sich auch heute noch an den Methoden der alten CIO orientieren, auch diejenigen sind, die trotz aller Widrigkeiten nach wie vor die größten und nachhaltigsten Erfolge erzielen. Ihr Plädoyer: »Um ein Niveau von Arbeitermacht wiederherzustellen, das an die 1930er Jahre heranreicht, bedarf es eines inner- wie außerbetrieblichen *Organizing*-Modells, das auf der CIO-Praxis der 1930er und 1940er Jahre basiert, jedoch an heutige Bedingungen angepasst ist.«

Struktur der US-Gewerkschaften

Insgesamt ist die Gewerkschaftslandschaft in den USA deutlich unübersichtlicher als in Deutschland.⁶ Gibt es hier mit dem DGB einen einzigen Dachverband, sind es in den USA seit 2005 zwei – die AFL-CIO und die Change to Win-Coalition (CTW). In Deutschland sind acht Einzelgewerkschaften im DGB zusammengeschlossen, in der AFL-CIO sind es 56 Einzelgewerkschaften und in der CTW gegenwärtig vier. Hinzu kommen noch weitere Gewerkschaften außerhalb der Dachverbände. Während die DGB-Gewerkschaften Industriegewerkschaften sind, organisieren viele US-Gewerkschaften auch weiterhin nur bestimmte Branchen oder sogar nur Berufszweige. Entsprechend vorprogrammiert sind zwischengewerkschaftliche Abgrenzungskonflikte.

Grundeinheit der Einzelgewerkschaften ist das *Local*, in der sich je nach Gewerkschaft bestimmte Betriebe, Beschäftigtengruppen oder geographische Standorte organisieren. In einigen Gewerkschaften sind diese *Locals* wiederum in branchenspezifischen, regionalen oder bundesstaatlichen Strukturen zusammengefasst. In den Betrieben gibt es keine Doppelstruktur aus Gewerkschaften und Betriebsräten. Da, wo eine Gewerkschaft im Betrieb als Arbeitnehmervertretung anerkannt wird, übernimmt ihr *Local* auch einige der Aufgaben, die in Deutschland von Betriebsräten übernommen werden.

Anders als in Deutschland kennt man in den USA formell keine Branchentarifverträge, sondern nur Tarifverträge für einzelne Betriebe. Eine individuelle Gewerkschaftsmitgliedschaft ist weitgehend unbekannt. Wenn eine Gewerkschaft für einen Betrieb erfolgreich einen Tarifvertrag abschließt, übernimmt sie damit gleichzeitig die Vertretung aller Beschäftigten. Im Gegenzug für diese Vertretungsleistung werden sämtliche Beschäftigten automatisch zu Gewerkschaftsmitgliedern und ihr Mitgliedsbeitrag wird ihnen direkt vom Lohn abgezogen und der Gewerkschaft überwiesen.

Um allerdings einen Tarifvertrag überhaupt verhandeln zu können, muss eine Belegschaft sich zunächst mehrheitlich dafür entscheiden, eine Gewerkschaft als ihre Vertretung anzuerkennen (Anerkennungswahl). Um eine solche Anerkennungswahl bei der dafür vorgesehenen Schlichtungsstelle,

⁶ Zur Struktur und Mitgliederzahlen der US-Gewerkschaften siehe Joseph A. McCartin: Sanierung eines bröckelnden Tarifsystems? Gewerkschaften und Arbeitsbeziehungen in den Vereinigten Staaten von Amerika, FES-Studie, 2014 (online). Der folgende Abschnitt stützt sich insbesondere auf diese Studie.

dem National Labor Relations Board (NLRB), beantragen zu können, benötigt sie wiederum schon im Vorfeld eine Unterstützungsbekundung von 30% der Belegschaft, die die »Authorization Cards« der Gewerkschaften unterschrieben haben müssen. Diese erste Hürde ist sehr hoch. Beschäftigte sind gesetzlich kaum vor einer Kündigung wegen gewerkschaftlicher Betätigung geschützt, und Gewerkschaftsvertreter haben kein Anrecht darauf, das Firmengelände eines unorganisierten Betriebs zu betreten. Kommt das Anerkennungsverfahren trotzdem in Gang, versuchen viele Unternehmen mit Einsatz von *Union Buster* (auf die Bekämpfung der Gewerkschaften spezialisierte Kanzleien und Agenturen), es zu verhindern und in den Belegschaften und in der Öffentlichkeit Stimmung gegen die Gewerkschaft zu entfachen.

Ein sogenanntes *Card-Check-Abkommen* bedeutet dagegen, dass die »Autorisierungskarten« nicht der NLRB, sondern direkt dem Arbeitgeber vorgelegt werden, der daraufhin die Gewerkschaft freiwillig als Verhandlungspartner anerkennt. Manchmal sind Arbeitgeber zu diesem für die Gewerkschaft weit unkomplizierteren Verfahren bereit, wenn sie dafür entsprechende Zugeständnisse erhalten. Da sich die Gewerkschaften über Mitgliedbeiträge finanzieren (und die gesamte Belegschaft bei Tarifvertragsabschluss automatisch zu zahlenden Mitgliedern wird), ist es gerade aus der gegenwärtigen Defensivposition heraus durchaus verlockend, entsprechende *Card-Check-Deals* mit den Arbeitgebern einzugehen, anstatt den mühevollen Weg des Aufbaus einer Mehrheitsgewerkschaft im Betrieb zu versuchen. Allerdings, so der Einwand McAleveys gegen diese Herangehensweise, führt sie häufig zu Kompromissen mit sehr geringen Verbesserungen für die Belegschaft.

In Deutschland hat eine gewerkschaftliche Betriebsgruppe auch dann das Recht, offen im Betrieb aufzutreten, wenn sie nur von einer Minderheit unterstützt wird. Zusätzlichen Schutz gewerkschaftlich Aktiver bietet zudem in der Regel die Institution des Betriebsrates. In den USA ist die Zustimmung der Mehrheit in einem Betrieb zu einer Gewerkschaft die Voraussetzung dafür, dass diese überhaupt im Betrieb agieren kann. Dieser Aufbau einer Mehrheit ist mühevoll und für die kaum vor Kündigung geschützten Beschäftigten auch gefährlich. Entsprechend spielt in diesem Buch das Konzept der *Leadership Identification* – also die gezielte Gewinnung von in einer Belegschaft besonders respektierten KollegInnen als AnführerInnen der gewerkschaftlichen Organisierung – eine zentrale Rolle.

Bei allen Unterschieden zwischen Deutschland und den USA gilt auch hierzulande: Echte gewerkschaftliche Handlungs- und Durchsetzungsmacht entsteht erst dann, wenn eine Mehrheit der Beschäftigten hinter der Ge-

werkschaft steht. Die von Jane McAlevey vorgeschlagenen Strategien zur betrieblichen Mehrheitsgewinnung dürften daher auch hierzulande auf großes Interesse stoßen.

Das ohnehin für Gewerkschaften unvorteilhafte Regelwerk der Arbeitsgesetze in den USA ist in den letzten Jahren noch einmal verstärkt unter Beschuss geraten. Immer mehr republikanisch regierte Bundestaaten – insbesondere im Süden – haben antigewerkschaftliche *Right to Work*-Gesetze erlassen. Die Begründung für diese irreführende Bezeichnung: Die Gewerkschaften würden die Schaffung von Arbeitsplätzen gefährden, da sie die Profite der Unternehmen schmälern. In diesen *Right to Work*-Staaten wurde die Regelung aufgehoben, dass Mitarbeiter eines tarifgebundenen Betriebes für die erbrachte Vertretungsleistung automatisch Mitgliedsbeiträge an die Gewerkschaft zahlen, was starke finanzielle Einbußen zur Folge hat. In einigen Bundesstaaten wird der antigewerkschaftliche Kampf auf der politischen Ebene derart extrem geführt, dass die Behörden Druck gegen Arbeitgeber ausüben, die freiwillig zu *Card-Check*-Abkommen bereit sind. In Kapitel 5 schildert McAlevey anhand des Kampfes der Beschäftigten der größten Fleischverarbeitungsfabrik der Welt, dass auch in den Südstaaten erfolgreiches gewerkschaftliches *Organizing* möglich ist, wenn die ArbeiterInnen zu den zentralen Protagonisten einer Kampagne werden und ihre Community einbinden.

Auch um den Beschränkungen des Arbeits- und Streikrechtes (welches Gewerkschaften zum Beispiel Solidaritätsstreiks verbietet) und um den Restriktionen der *Right to work*-Gesetze zu entgehen, sind in den letzten Jahren zunehmend sogenannte *Worker Centers* entstanden, die sich insbesondere um die Organisierung prekärer und migrantischer Beschäftigter bemühen und sich oft hüten, als Gewerkschaft definiert zu werden, um nicht unter die antigewerkschaftlichen Gesetze zu fallen. Die Erfahrungen mit einem solchen *Worker Center* stehen im Fokus von Kapitel 6.

Inspiziert aus den USA: Organizing in Deutschland

Anfang des Jahrtausends erschütterte die neoliberale Privatisierungs- und Deregulierungspolitik auch in Deutschland den bereits zuvor geschwächten Stand der Gewerkschaften und erleichterte es den Unternehmen, ihre Interessen durchzusetzen. In einigen Branchen kündigten sie die langjährige Sozialpartnerschaft einseitig auf und bekämpften Betriebsräte und Gewerkschaften mit zunehmend aggressiven Methoden. In anderen Bereichen

wurde weiterhin auf kooperative Beziehungen zu den Beschäftigtenvertretern gesetzt – nun allerdings mit dem Anspruch, angesichts der verschobenen Kräfteverhältnisse deutlich stärkere Zugeständnisse zu erhalten.

Gewerkschaftsarbeit war seit den 1990er Jahren durch ein Festhalten am betrieblichen Co-Management trotz erodierender institutioneller Macht, durch Rückzugsgefechte und Niederlagen gekennzeichnet. Eine grundlegende Antwort auf den Sozialabbau, den aggressiven Kurs der Unternehmer und die neuen Herausforderungen war nicht zu erkennen. Der schon Jahrzehnte andauernde Mitgliederschwund schwächte die Organisationsmacht der Gewerkschaften in zunehmendem Maße. Niedergangsszenarien beherrschten die Debatte. Ein »Kapitalismus ohne Gewerkschaften«⁷ schien auch in Deutschland möglich. Doch aufgeschreckt von der gewerkschaftsfeindlichen Agenda-Politik, den Hartz-Gesetzen und der Deregulierung des Arbeitsmarkts durch die Regierung Schröder-Fischer begannen kritische GewerkschafterInnen, nach neuen Wegen zu suchen. Ihr Interesse weckten die Erfahrungen einiger US-Gewerkschaften, die mit neuen Methoden völlig gegen den Trend gerade unter prekären, häufig migrantischen und weiblichen Beschäftigten enorme Organisierungserfolge erzielten.

GewerkschafterInnen, die sich um eine Erneuerung der deutschen Gewerkschaftsbewegung bemühten, griffen bald begeistert Eckpunkte des amerikanischen *Organizings* auf:

- das Verständnis vom Arbeitgeber als Gegner, statt als Partner;
- eine strategische Kampagnenführung, die versucht, den Arbeitgeber auf allen Ebenen anzugreifen: im Betrieb, aber auch in Politik, Medien und Öffentlichkeit;
- eine in Deutschland bisher unbekannte, intensive Recherchearbeit, um Schwachstellen des Arbeitgebers zu identifizieren und zu Angriffspunkten einer Kampagne zu machen;
- eine Bündnisarbeit, die politische Parteien, soziale Bewegungen und religiöse Gemeinden in die Kampagnen mit einbezieht;
- das gezielte und systematische Organisieren von bisher faktisch gewerkschaftsfreien Betrieben/Branchen;
- eine andere Form der Ansprache der Beschäftigten;
- das *Mapping* der Beschäftigten und ihrer Netzwerke innerhalb und außerhalb des Betriebes;

⁷ Walther Müller-Jentsch: Kapitalismus ohne Gewerkschaften?, in: Ulrich Brinkmann/Karoline Krenn/Sebastian Schief (Hrsg.): Endspiel des kooperativen Kapitalismus? Wiesbaden 2006

- der Fokus auf die Aktivierung der Beschäftigten selbst, ihre Zusammenfassung in Aktivengruppen und deren Einbeziehung in die Planung und Ausgestaltung einer Kampagne.

Viele, die sich in *Organizing*-Projekten engagierten, verbanden damit nicht nur die Hoffnung, die Organisationsmacht der Gewerkschaften wieder substantiell zu stärken, sondern sie auch grundlegend zu erneuern, zu demokratisieren und partizipativer zu gestalten. Verstärkt drang ins Bewusstsein, dass Gewerkschaften ihren Niedergang nicht einfach hinnehmen müssen, sondern vor einer strategischen Wahl stehen, wie insbesondere eine Gruppe junger GewerkschaftsforscherInnen um den Jenaer Soziologen Klaus Dörre mit dem Buch »Strategic Unionism«⁸ argumentierte und damit die Suche nach Alternativen zu der tradierten Gewerkschaftspraxis befeuerte.

Allerdings erwies sich der durch Jahrzehnte der Sozialpartnerschaft geprägte Apparat der deutschen Gewerkschaften häufig als konservativ und Neuerungen gegenüber sehr skeptisch eingestellt. Zudem erschweren die Unterschiede im System der industriellen Beziehungen der USA und Deutschland eine schematische Übernahme der US-amerikanischen *Organizing*-Methoden. Denn mit Flächentarifverträgen und Betriebs- und Personalräten bestehen hierzulande starke Institutionen, zu denen sich betriebliche *Organizing*-Projekte verhalten müssen und mit denen sie durchaus auch in Konflikt geraten können.⁹

Den ersten *Organizing*-Experimenten gingen daher oft zähe Auseinandersetzungen innerhalb der Gewerkschafts-Apparate voraus. Zunächst wurden sie meist in unorganisierten und oftmals prekarierten Bereichen ausprobiert, in denen das Erzielen schneller Erfolge besonders schwierig ist.

2004/05 wurde von ver.di eine aus den USA inspirierte Kampagne gegen den Lidl-Konzern gestartet, die vor allem um ein »Schwarzbuch Lidl« und mediale Attacken auf den Konzern kreiste.¹⁰ Allerdings entsprach die Lidl-Kampagne eher dem, was Jane McAlevey als *air campaign* (Luftkrieg)

⁸ Vgl. Brinkmann, Ulrich et al.: *Strategic Unionism. Von der Krise zur Erneuerung?*, Wiesbaden 2008.

⁹ Vgl. Oliver Nachtwey/Luigi Wolf: *Strategisches Handlungsvermögen und gewerkschaftliche Erneuerung im Dienstleistungssektor*, in: Stefan Schmalz/Klaus Dörre (Hrsg.): *Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven*, Frankfurt/New York 2013.

¹⁰ Vgl. Schreieder, Agnes: *Die Lidl-Kampagne – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*, in: Peter Bremme/Ulrike Fürniß/Ulrich Meinecke (Hrsg.): *Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*, Hamburg 2007, S. 153-174.

bezeichnet: eine vor allem auf mediale Erfolge zielende Kampagne, bei der die Rolle der Beschäftigten gleichwohl relativ gering blieb.

Ein erstes Pilot-Projekt einer *Ground Campaign* wurde von ver.di 2006 in Hamburg im Wach- und Sicherheitsgewerbe gestartet.¹¹ Angeleitet von der SEIU-*Organizerin* Valery Alzaga und in enger Abstimmung mit der SEIU zogen vier junge *OrganizerInnen* – unter ihnen auch der Herausgeber dieses Buches – los, um die über die ganze Stadt versprengten Wachleute zu organisieren und in Aktivengruppen zusammenzufassen. Es zeigte sich schnell, dass viele der neuen Methoden auch in Deutschland gut funktionierten und Mitgliedergewinne auch in einer für die Gewerkschaft sehr schwierigen und hochgradig prekarierten Branche ermöglichten. Allerdings war das Projekt zunächst nur auf sechs und dann auf zwölf Monate budgetiert. Binnen so kurzer Zeit ließ sich nicht der Beweis erbringen, dass auf diese Weise wirklich eine nachhaltige Stärkung der Gewerkschaft erzielt werden konnte, und tatsächlich brachen viele der aufgebauten Strukturen nach Projektende und dem Abzug der *Organizer* wieder zusammen. In den folgenden Jahren wurde mit einigen weiteren *Organizing*-Projekten u.a. im Organisationsbereich von ver.di in ausgewählten Krankenhäusern und Einzelhandelsbetrieben, bei der IG BAU¹² und bei der IG Metall in der Windkraftbranche¹³ experimentiert. Sie alle zeigten das Potenzial der Anwendung von *Organizing*-Methoden in Deutschland, aber auch die Probleme befristeter Projekte. Oftmals gab es Reibungen mit der Gesamtorganisation und die Nachhaltigkeit war häufig nicht gewährleistet.

Mit den ersten Erfahrungen entwickelte und verbreiterte sich aber auch die *Organizing*-Debatte in Deutschland und vermischte sich mit anderen innovativen Bemühungen um gewerkschaftliche Erneuerung. Viele der jungen

¹¹ Vgl. Peter Bremme: Respekt und bessere Jobs. Organizing im Hamburger Bewachungsgewerbe, in: Peter Bremme/Ulrike Fürniß/Ulrich Meinecke (Hrsg.): Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften, Hamburg 2007, S. 194-217. Siehe auch Florian Wilde: Organizing – eine Antwort auf die Krise der Gewerkschaften?, in: Betrieb und Gewerkschaft 1/2006, dokumentiert auf wildetexte.blogspot.de

¹² Siehe etwa das Buch von Heidi Schroth (damals Gewerkschaftssekretärin beim Hauptvorstand der IG Bauen-Agrar-Umwelt): Klinken putzen!? Strategien gewerkschaftlicher Mitgliederaktivierung in Deutschland und den USA, Hamburg 2009.

¹³ Vgl. Heiner Dribbusch: Nachhaltig erneuern. Aufbau gewerkschaftlicher Interessenvertretung im Windanlagenbau, in: Detlef Wetzels (Hrsg.): Organizing. Die Veränderung der gewerkschaftlichen Praxis durch das Prinzip Beteiligung, Hamburg 2013, S. 92-118, sowie Jörn Boewe/Johannes Schulten: Eine erfolgreiche Zumutung. Organizing in der Windkraftindustrie: die Innenperspektive der IG Metall, in: Ebenda, S. 119-126.

OrganizerInnen hatten ihre Fähigkeiten in sozialen Bewegungen und linken Gruppen erworben und begannen nun, ihre Gewerkschaften mitzuprägen. Mit den acht Thesen zur Erneuerung der Gewerkschaftsarbeit des damaligen zweiten Vorsitzenden der IG Metall, Detlef Wetzel, der angesichts der Risse im sozialpartnerschaftlichen Arrangement auf eine Stärkung der Organisationsmacht der Gewerkschaften drängte, war die *Organizing*-Debatte in den Vorstandsetagen der deutschen Gewerkschaften angekommen.¹

In den letzten Jahren wird zunehmend versucht, *Organizing* in die Regelarbeit der Gewerkschaften zu integrieren. Dies vollzieht sich in den einzelnen Gewerkschaften auf unterschiedliche Weise. So sind *Organizing*-Methoden Bestandteil der Ausbildung vieler GewerkschaftssekretärInnen geworden und kommen gezielt in der Erschließungsarbeit bisher gewerkschaftsfreier Betriebe zum Einsatz. Hier tut sich unter anderen insbesondere die IG Metall hervor, die in vielen Landesbezirken ressourcenstarke Gemeinsame Erschließungsprojekte (GEP) ins Leben gerufen hat.² Aber auch im ver.di-Landesbezirk NRW besteht eine Erschließungsabteilung.

Organizing traf in Deutschland wegen der weitverbreiteten Wahrnehmung der Krise des bisherigen sozialpartnerschaftlichen Modells auf großes Interesse. Während es von einigen nur als Methode zur Stärkung der Organisationsmacht in bisher gewerkschaftsfreien Randbereichen angesehen wurde, ohne die strategische Grundausrichtung der Gewerkschaften zu tangieren, waren andere von der Notwendigkeit einer umfassenderen strategischen Neuausrichtung der Gewerkschaften überzeugt.³

Gleichzeitig war die Debatte über *Organizing* immer auch eng mit anderen Bemühungen zur Steigerung von Organisationsmacht, einer Politisierung der Gewerkschaftsarbeit und einer stärkeren Konfliktorientierung

¹ »Die kombinierten Effekte einer brüchig werdenden Basis der Sozialpartnerschaft und der abnehmenden sozialstaatlichen Integrationskraft werden in absehbarer Zeit dazu führen, dass die Machtressource der institutionellen Verankerung weitgehend ausgehöhlt sein wird.« (Detlef Wetzel/Jörg Weigand/Sören Niemann-Findeisen/Torsten Lankau: *Organizing. Die mitgliederorientierte Offensivstrategie für die IG Metall. Acht Thesen zur Erneuerung der Gewerkschaftsarbeit*, in: Ebenda, S. 67-91)

² Vgl. zum Beispiel IG Metall Baden-Württemberg (Hrsg.): *Aufrecht gehen. Wie Beschäftigte durch Organizing zu ihrem Recht kommen. Erfahrungen aus dem Gemeinsamen Erschließungsprojekt (GEP) der IG Metall Baden-Württemberg*, Hamburg 2018.

³ Zur Debatte über die Perspektiven einer strategischen Neuausrichtung der Gewerkschaften vgl. Ulrich Brinkmann/Oliver Nachtwey: *Krise und strategische Neuorientierung der Gewerkschaften*, in: *APUZ*, 13-14, 2010, S. 21-29 (www.bpb.de/apuz/32848/krise-und-strategische-neuorientierung-der-gewerkschaften).

verknüpft. So stellen u.a. die Arbeiten von Heiner Dribbusch⁴ die enge Verbindung der vor allem im Dienstleistungsbereich zunehmenden Streiks und einer positiven Mitgliederentwicklung heraus. In ver.di wurden Ansätze wie »bedingungsgebundene Gewerkschaftsarbeit« oder »mitgliederorientierte Tarifarbeit« entwickelt.⁵

Die seit 2013 stattfindenden »Streikkonferenzen« der Rosa-Luxemburg-Stiftung stießen auf großes Interesse einer zunehmenden Zahl von engagierten GewerkschafterInnen, die ihre vielfältigen Erfahrungen in konflikt- und beteiligungsorientierter Gewerkschaftsarbeit mit dem Anspruch austauschten, die Gewerkschaften grundlegend zu erneuern.⁶

Die Debatte um eine Erneuerung der deutschen Gewerkschaften geht weiter und muss weiter gehen, um die Defensive der Arbeiterbewegung zu überwinden. *Organizing* stellt dabei ein wichtiges Instrument dar, um die Methoden den jeweils aktuellen Herausforderungen anzupassen und gleichzeitig die Erneuerungsbemühungen voranzutreiben.

Wir möchten diese Debatte mit dem Buch von Jane McAlevey bereichern, das gleichermaßen die Frage konkreter Methoden wie auch ganz grundsätzliche Fragen gewerkschaftlicher Strategien und demokratischer Strukturen angeht. McAleveys *Deep Organizing*-Ansatz scheint uns wichtige Impulse für die Perspektiven einer gewerkschaftlichen Erneuerung in Deutschland zu bieten. Wir hoffen, dass das Buch dazu beiträgt, in der gesellschaftlichen Linken ein Verständnis von der Macht und den Handlungsmöglichkeiten normaler arbeitender Menschen zu schärfen. Und wir hoffen, dass es viele aktive GewerkschafterInnen ermutigt, Neues auszuprobieren, eigene Erfahrungen weiterzuentwickeln, diese gemeinsam auszuwerten und neue Strategien für den Wiederaufbau der organisierten Macht der arbeitenden Klasse zu entwickeln.

⁴ Heiner Dribbusch: Organisieren am Konflikt. Zum Verhältnis von Streik und Mitgliederentwicklung, in: Andrea Kocsis/Gabriele Sterkel/Jörg Wiedemuth (Hrsg.): Organisieren am Konflikt. Tarifaueinandersetzungen und Mitgliederentwicklung im Dienstleistungssektor, Hamburg 2013, S. 202-235.

⁵ Vgl. dazu die Beiträge in dem eben erwähnten von Kocsis/Sterkel/Wiedemuth herausgegebenen Buch.

⁶ Vgl. Fanny Zeise/Rabea Hoffmann: Erneuerung durch Streik – die eigene Stärke nutzen. Beiträge aus Wissenschaft und Praxis, Berlin 2014; Jeannine Geissler/Florian Wilde (Hrsg.): Erneuerung durch Streik II. Kämpfe gemeinsam führen, Berlin 2015. Siehe auch die Dokumentationsseite www.rosalux.de/streikkonferenz