



ORGANIZING

Die Veränderung der
gewerkschaftlichen Praxis
durch das Prinzip
Beteiligung

Herausgegeben von
Detlef Wetzel

Detlef Wetzel (Hrsg.)
ORGANIZING

Detlef Wetzel (Hrsg.)

ORGANIZING

**Die Veränderung der
gewerkschaftlichen Praxis
durch das Prinzip Beteiligung**

VSA: Verlag Hamburg

www.igmetall.de

www.vsa-verlag.de

© VSA: Verlag 2013, St. Georgs Kirchhof 6, 20099 Hamburg
Umschlagfoto: Cordula Kropke, Hamburg (www.cordulakropke.de)
Alle Rechte vorbehalten
Druck und Buchbindearbeiten: Beltz Bad Langensalza GmbH
ISBN 978-3-89965-580-3

■ Inhalt

Vorbemerkung	9
---------------------------	---

■ Strategische Perspektiven

Detlef Wetzel Für eine neue gewerkschaftliche Agenda	13
--	----

Tom Woodruff Cowboy-Kapitalismus auf dem Vormarsch in Europa	30
Der Krise mit Stärke begegnen	

Detlef Wetzel/Jörg Weigand/Sören Niemann-Findeisen/Torsten Lankau Organizing: Die mitgliederorientierte Offensivstrategie für die IG Metall	47
Acht Thesen zur Erneuerung der Gewerkschaftsarbeit	

■ Erfahrungen der IG Metall

Sören Niemann-Findeisen/Jonas Berhe/Susanne Kim Organizing in der IG Metall	67
Eine Begriffsbestimmung	

Heiner Dribbusch Nachhaltig erneuern	92
Aufbau gewerkschaftlicher Interessenvertretung im Windanlagenbau	

Jörn Boewe/Johannes Schulten Eine erfolgreiche Zumutung	119
Organizing in der Windkraftindustrie: Die Innenperspektive der IG Metall	

Oliver Thünken »Ja, dieses Anfassbare«	127
Wie Aktive den gewerkschaftlichen Strukturaufbau vorantreiben und die betriebliche Interessenvertretung bereichern	

Jörn Boewe/Johannes Schulten
»Dafür sorgen, dass sich was dreht« 139
Organizing in der Fläche. Wie Projekte und Initiativen der IG Metall
die Arbeit in den Verwaltungsstellen verändern

Jörn Boewe/Johannes Schulten
Mit härteren Bandagen 171
»Union Buster« auf dem Vormarsch? Arbeitgeberaggressivität,
Behinderung von Betriebsratswahlen und
gewerkschaftliche Gegenstrategien. Drei Fallbeispiele

■ Das Feld erkunden

Wilfried Schwetz
Strategische Recherche 195
Die unverzichtbare Basis für strategische Kampagnen

David Chu
Neue Recherchen in der alten Welt 216
Spezifische Herausforderungen für Strategische Rechercheure
im Kontext der Europäischen Union

■ Blick über den Tellerrand

Michael Crosby
Hoffnungsschimmer in Europa 225
Anzeichen gewerkschaftlicher Veränderungen in der alten Welt

Johannes Schulten
Organizing auf hessisch 260
Das Organizing-Projekt von ver.di bei Amazon in Bad Hersfeld

Jörn Boewe
»Wir können noch einen Schritt weiter gehen« 269
Das Organizingprojekt der IG BAU unter den Gebäudereinigern
im Bankenviertel Frankfurt am Main

Aslak Haarahltonen	
Der kalte Wind des Wandels	279
Mit Organizing gegen die Erosion des nordischen Sozialmodells. Das Beispiel der finnischen Metallarbeitergewerkschaft Metalli	
Mika Häkkinen	
Die Entstehung der Baltischen Organizing-Akademie	283
Ein länder- und sektorenübergreifendes Projekt	
Christian Schneeweiß	
Sozialpartnerschaft und Organizing?	292
Organizing in Österreich. Das Beispiel der Gewerkschaft Bau-Holz	
Jörn Boewe	
Das Kräfteverhältnis ändern	302
Für die Schweizer Unia ist Organizing mehr als Betriebs- erschließung. Es geht um den außerparlamentarischen Kampf für soziale Gerechtigkeit	
»Wir sind heute vielleicht die stärkste gesellschaftspolitische Kraft im Land«	306
Ein Gespräch mit Roman Burger, Geschäftsleiter der Unia, Region Zürich-Schaffhausen	
Autorin und Autoren	313

■ Vorbemerkung

Spätestens seit ein ehemaliger Organizer 2008 amerikanischer Präsident geworden ist, hat der Begriff Organizing Konjunktur. Die Bezugnahmen durch Gewerkschaften sind vielfältig: Sie reichen von »politischer Kommunikation«, »Erneuerungsdiskurs« über »bürgerschaftliches Engagement« hin zu der Annahme, es handele sich nur um ein anderes Wort für Mitgliederwerbung bzw. etwas, das man schon immer unter gewerkschaftlicher Arbeit verstanden habe. Auch fehlt es nicht an Hinweisen, warum das Konzept hierzulande nicht anwendbar sei oder gar Gefahren berge – etwa für die industriellen Beziehungen und die gewachsene Mitbestimmungskultur in Deutschland oder auch anderen Ländern mit ihren jeweiligen Spezifika. Organizing ist, so kann man feststellen, zumindest ein in vielerlei Hinsicht aufgeladener Begriff, was sicher auch daran liegt, dass die hiesige Diskussion um ihn noch bis vor Kurzem weitgehend ohne richtige praktische Bezüge auskommen musste. So wurde nicht ohne Grund vor ein paar Jahren aus dem Kreise der frisch gebackenen ver.di-Organizer süffisant angemerkt, dass es mehr Forschung zum Thema als praktische Zusammenhänge gebe.

In der IG Metall gibt es eine breitere Diskussion etwa seit 2007/2008, in der sich die oben benannten Aspekte wiederfinden. Zwar kann nicht davon gesprochen werden, dass diese Diskussion an einen Endpunkt im Sinne eines gemeinsamen Verständnisses gelangt wäre, aber inzwischen gibt es eine mehrjährige gewerkschaftliche Organizing-Praxis auf verschiedenen Ebenen der Organisation. Was für die IG Metall gilt, gilt auch für einige ihrer deutschen und internationalen Partnergewerkschaften, die mit mehr oder weniger materiellen und personellen Ressourcen kleinere Projekte oder große Kampagnen im umfassenden Sinne angeschoben haben. Bei allen Unterschieden im Detail – sei es der soziokulturelle oder juristische Kontext oder der politische Anspruch, der hinter der Bezugnahme steckt – kann doch davon gesprochen werden, dass eine relevante Praxis existiert. Bisher ist sie nur in winzigen Ansätzen eine gemeinsame oder überschneidende Praxis, aber auf der Ebene der Akteure besteht ein an Intensität gewinnender Austausch über Organisations-, Landes- und Sprachbarrieren hinweg. Gemeinsam ist dieser Praxis zumindest, dass sie überall den Anspruch erhebt, Kolleginnen und Kollegen jenseits des engen Funktionärskreises als Aktive zu beteiligen, Selbsttätigkeit zu stärken und dies auch umsetzt.

In diesem Sinne ist das Ziel dieses Bandes, aktuellen Organizing-Praxen Raum zur Darstellung und Diskussion zu geben. Gleichzeitig soll ein Bei-

trag zur Klärung der aufgeworfenen Fragen und zur Präzisierung der Begriffsbestimmung geleistet werden. Dargestellt werden ausgewählte Beispiele aus Deutschland und darüber hinaus, die von verschiedenen Autoren systematisiert und teilweise kontextualisiert wurden, um ein leichteres Verständnis zu ermöglichen. Angereichert werden die Beispiele durch Bezugnahmen auf Methoden und durch einen Blick auf Abwehrstrategien der Arbeitgeberseite, nicht zuletzt, um gewerkschaftlichen Praktikern nützliche Hinweise für die Arbeit in einem Feld zu geben, das sich durch Abwesenheit und Unerwünschtheit von Mitbestimmung auszeichnet.

Jenseits der unmittelbaren Praxis in einem Projekt, einer Kampagne oder örtlichen Auseinandersetzung, in der Organizing-Elemente zur Anwendung kommen, spielt eine gründliche Vorbereitung durch eine strategisch angelegte Recherche für die Anlage und die Ausrichtung einer Organizing-Kampagne eine wichtige Rolle. In diesem Band werden daher Ansprüche an Umfang und Wirksamkeit von Recherche vor dem Hintergrund einer in Europa noch in den Kinderschuhen steckenden Recherchepraxis reflektiert. Damit verbunden ist die Hoffnung, einen Impuls für weitere Vernetzung unter Recherchepraktikern zu geben und strategisch angelegte Recherche zu einem integralen Bestandteil von Kampagnenarbeit zu machen.

Die Hinwendung zum Organizing rührt zu einem ganz erheblichen Teil von der vielfach noch immer ungelösten Mitgliederfrage her. Schrumpfende oder stagnierende Gewerkschaften verlieren an Attraktivität und politischem Einfluss. Wollen sie sich nicht tatenlos abwickeln lassen, müssen sie sich der Mitgliederfrage stellen. Dass es dabei nicht nur um verbesserte Werbepraktiken gehen kann, ist sicher eine der Erkenntnisse, die hinter dem Interesse für Organizing stecken. Mitgliedschaft und gewerkschaftliche Macht kann nicht losgelöst von den jeweiligen gesellschaftlichen Herausforderungen und Veränderungen gesehen werden, die gleichzeitig globalen Entwicklungen folgen oder zumindest ihrem Einfluss unterliegen. Um dem Rechnung zu tragen, widmet sich dieser Band daher dezidiert auch den grundlegenden Fragen einer aktuellen gewerkschaftlichen Politikformulierung.



Strategische Perspektiven

Detlef Wetzel

Für eine neue gewerkschaftliche Agenda

Die Mitgliederfrage ist eine Machtfrage

Im Jahr 2008 hatte ich gemeinsam mit einigen Kollegen »Acht Thesen zur Erneuerung der Gewerkschaftsarbeit«¹ für die Diskussion innerhalb der IG Metall formuliert. Im Kern lautete unsere Argumentation, dass sich die Verhältnisse in der Bundesrepublik in einem grundlegenden Wandel befinden: Die Sozialpartnerschaft sei brüchig geworden und das alte Modell der Deutschland AG mit seinem Beziehungsgeflecht und seinem ausgleichenden Mechanismus von Geben und Nehmen verblasse bzw. sei teilweise bereits Vergangenheit.

Zumindest den zweiten Punkt wird niemand bestreiten. Die Verflechtungen zwischen den Unternehmen unterschiedlicher Branchen sind lockerer geworden, Hausbanken spielen eine geringere Rolle als früher, die Bedeutung der Kapitalmärkte hat zugenommen. Insgesamt ist die deutsche Wirtschaft heute fragmentarischer organisiert, als es noch vor einigen Jahrzehnten der Fall war. Das lässt sich beispielhaft an den Wertschöpfungsketten der Automobilindustrie beobachten, die unübersichtlich und zersplittert und gleichzeitig hoch effizient sind. Der überwiegende Teil der Wertschöpfung wird heute nicht mehr in den Kernunternehmen erbracht, deren Herstellerschild am Kühlergrill prangt. Was etwa in der Textilindustrie längst Realität ist, nämlich dass die ehemaligen Hersteller nur noch Design und ihr Markenschild beitragen, zeichnet sich als Tendenz auch in der Automobilindustrie ab. Wenn auch mit dem Unterschied, dass ein erheblicher Teil der wertschöpfenden Tätigkeiten immer noch in Deutschland und anderen Ländern der so genannten Ersten Welt erfolgt.

Allerdings haben sich die Rahmenbedingungen, unter denen diese Wertschöpfung erfolgt, seit den 1980er Jahren radikal verändert. Neben dem Kern von gut organisierten und regulierten Hersteller- und Zuliefererunter-

¹ Die Thesen sind unter dem Titel »Organizing: Die mitgliederorientierte Offensivstrategie für die IG Metall. Acht Thesen zur Erneuerung der Gewerkschaftsarbeit« in leicht gekürzter Form erstmalig in diesem Band abgedruckt, um dem Leser ein Bild von der gesamten Diskussion in der IG Metall zu geben.

nehmen ist ein wachsender Rand von Dienstleistern entstanden, die outsourcete Tätigkeitsfelder übernehmen. Dieser Rand des Zugekauften stellt aus Sicht der strukturell tonangebenden Endherstellerunternehmen den für sie größten Kostenhebel dar – und das Machtgefälle ist bei diesen Geschäftsbeziehungen groß. Es kann daher nicht überraschen, dass der Hebel von den Endherstellern für einen massiven Kostensenkungsdruck genutzt wird und aus der Perspektive des Rands kein Modell des Geben und Nehmens existiert, sondern Kapitalismus in seiner reinsten Form.

Was den ersten Punkt – die brüchig gewordene Sozialpartnerschaft – betrifft, scheint der Sachverhalt nicht ganz so eindeutig zu sein. Immerhin wird für das Jahr 2009 in der sozialwissenschaftlichen Literatur auch von einer »Renaissance der Sozialpartnerschaft« (siehe z.B. Dribbusch/Birke 2012) gesprochen. Oder es ist gar die Rede von einem neuen Korporatismus im Zeichen der Krise, die mit der weltweiten Bankenkrise Ende 2008 einsetzte. In der Tat haben sich auch für die IG Metall die plötzlich veränderten Rahmenbedingungen ab Ende 2008 als ausgesprochen prekär dargestellt. Als die Beschäftigten der Metallindustrie gerade Schwung holten für eine Tarifrunde, die auch eine deutliche Kompensation für die kurz zuvor noch goldgeränderten Bilanzen der Vorjahre sein sollte, drohten die internationalen Finanzmärkte zu kollabieren und die reale Weltwirtschaft glitt unmittelbar in die Rezession. Quasi über Nacht waren wir mit dem Bedrohungsszenario konfrontiert, dass Hunderttausende Arbeitsplätze in unseren Kernbereichen verloren gehen könnten. Mitten in der heißen Phase der Tariffbewegung standen die Fabriken buchstäblich still, ganz ohne Warnstreikaktivitäten (vgl. Wetzel 2012).

Die IG Metall hat in dieser Situation eine radikale Kehrtwende vollzogen. Anstelle kräftiger Einkommenserhöhungen gaben wir die Parole aus: »Keine Entlassungen in der Krise«. Wir forderten und erreichten eine Veränderung der Regelungen zur Kurzarbeit, mit der auch längere Flauten ohne Entlassungen überbrückt werden konnten. Wir schufen tarifliche Möglichkeiten, die Arbeitszeit abzusenken und gleichzeitig Beschäftigung zu sichern und setzten die Abwrackprämie kombiniert mit Anreizen zum Erwerb von Neuwagen erfolgreich auf die Tagesordnung der Politik. Tatsächlich kann in dieser Situation von einem erfolgreichen Krisenkorporatismus gesprochen werden, der zumindest für die Stammebelegschaften einen Erhalt ihrer Beschäftigung statt eines Ableitens in die Arbeitslosigkeit bedeutete. Für viele Leiharbeiter war der Weg in die Arbeitslosigkeit hingegen unabweidbar und ihr Weg zurück in die flexible Reserve Leiharbeit vorgezeichnet, als mit der Erholung der Wirtschaft auch die Leiharbeit wieder rasant an Beschäftigungsvolumen gewann.

Die von der IG Metall praktizierte Form von Krisenkorporatismus war nicht weniger als das Gebot der Stunde. Das tun zu können, erforderte und erfordert noch immer eine einigermaßen funktionierende institutionelle Einbindung der Gewerkschaften in das System der Bundesrepublik Deutschland bezogen auf unsere Kernbereiche. Es erforderte sicher auch eine Portion Weisheit seitens der Politik, sich nicht gegenüber gewerkschaftlichen Lösungsoptionen zu verschließen, sondern sie ggf. auch ohne Zögern aufzugreifen. Und es erforderte eine intakte Beziehung zu unserem Konfliktpartner auf der Arbeitgeberseite, der seinerseits in der Lage sein musste, gemeinsame Lösungen flächenwirksam umzusetzen. Das ist eine Stärke der industriellen Beziehungen in Deutschland, die es zu erhalten und zu pflegen gilt. Es sollte sowohl der Politik als auch der Arbeitgeberseite eine Lehre sein, Interessenausgleich und die gewachsene Mitbestimmungskultur als etwas zu schätzen, das auch ihren Interessen nützt. Aber ist das schon eine »Renaissance der Sozialpartnerschaft«? Sind damit die strukturellen Veränderungen im System, die wir vor 2008/2009 identifiziert haben, hinfällig geworden oder auch nur abgeschwächt worden?

Augenfällig ist, dass sich die Bundeskanzlerin Angela Merkel sowohl in der schwarz-roten als auch in der schwarz-gelben Regierungskoalition deutlich bemüht hat, Interessengruppen und damit auch die Gewerkschaften einzubinden. Diverse Gipfel, Plattformen und Runden im Kanzleramt künden davon. Vorbei scheint die Zeit, da ein Gerhard Schröder den Gewerkschaften unverhohlen ins Gesicht sagte, es auch ohne sie zu können und sich international des funktionierenden Niedriglohnsektors in Deutschland brüstete. Tatsächlich sind die Ergebnisse der ehemals rot-grünen Agenda-Politik für Regierungen nach Schröder eher eine sozialpolitische Belastung als eine Bereicherung, die immer neuer Rechtfertigungen bedarf. Anders sind die Diskussionen um Mindestlöhne, die Leiharbeit und das Renteneintrittsalter nicht zu erklären – auch wenn sich einige europäische Regierungen am deutschen Beispiel orientieren und die Krise noch durch regelrechtes Elend von erheblichen Teilen der arbeitenden oder arbeitslosen Bevölkerung flankiert wird.

Deutlich ist: Die andauernden Debatten und homöopathisch dosierten Zugeständnisse gäbe es nicht ohne den Druck von unten, die Stimmung in der Bevölkerung und die Aktivitäten der Sozialverbände, Initiativen und Gewerkschaften. Auch wenn Angela Merkel als Regierungschefin in der Vergangenheit gesprächsbereit war und berechnete Anliegen ernst genommen hat, ist ein grundsätzliches Umschwenken oder eine Richtungsänderung, ohne die eine Neuauflage eines sozialpartnerschaftlichen Korporatismus wohl kaum möglich erscheint, weder zu erkennen noch zu erwarten. Die Risse im Sys-

tem sind nicht verschwunden oder auch nur kleiner geworden. Die Agenda-Politik wird fortgeschrieben. Auch in Hinblick auf die Arbeitgeberseite bleibt zu konstatieren, dass die Voraussetzungen für eine Ausweitung eines korporatistischen Modells auf die Randbereiche fehlen, während gleichzeitig die Kernbereiche mit funktionierender Regulierung tendenziell schrumpfen, bei aller immer noch vorhandenen Handlungsfähigkeit. Das Modell Regulierung durch Tarifautonomie gepaart mit starken Verbänden und starken Gewerkschaften funktioniert eben nicht in wirtschaftlichen Sektoren, in denen der Rand zum eigentlichen Betriebsmodus wird und es nicht nur an gewerkschaftlicher Organisation fehlt, sondern auch an Arbeitgebern, die in der Lage wären, Interessen zu bündeln und mit einer Stimme zu sprechen. Wäre es anders, so bräuhete es beispielsweise gar keine Diskussion über generelle Mindestlöhne zu geben.

Diskussionen, die einseitig darauf abstellen, entweder den korporatistischen Handlungsrahmen oder alternativ die eigene Schlagkraft der Gewerkschaften zu stärken, gehen an der Realität vorbei. Es gilt Spielräume zu nutzen und zu erweitern, in dem Bewusstsein, dass sie ohne eine Stärkung der eigenen Handlungsmacht zu einer leeren Hülle verkommen werden, in der sicher angenehme Gespräche geführt, aber immer weniger Ergebnisse erzielt werden können, die der arbeitenden Bevölkerung nützen. Unverändert bleibt der Anspruch unserer Thesen von 2008 bestehen, dass eine heutige gewerkschaftliche Politik in ihrer Grundausrichtung mitglieder-, beteiligungs- und konfliktorientiert sein muss, wenn sie wirksam sein will. Diese drei Aspekte sind kein Selbstzweck. Sie führen vielmehr zu besseren Lösungen, ermöglichen ein unabhängiges gewerkschaftliches, politisches Handeln und tragen nicht zuletzt dazu bei, auch die Beziehungen zur Arbeitgeberseite auf eine klare und gegenseitig verlässliche Grundlage zu stellen. Sie erzeugen Legitimität. Die Frage der Art und Weise der Mitgliederorientierung steht dabei im Zentrum. Wir wollen, dass Beschäftigte sich organisieren. Den Grund dafür werden wir nur bei den Menschen selbst finden. Im Sinne von Organizing bedeutet Emanzipation, Selbstbefähigung und Beteiligung zu fördern, statt abstrakt Reklame für die gewerkschaftliche Sache zu machen. Emanzipation bedeutet, nicht Objekt, sondern Subjekt zu sein. Man wird nicht behandelt, sondern man handelt.

Die Stärkung der eigenen gewerkschaftlichen Macht ist auch deshalb besonders wichtig, weil klar sein muss, dass die gegenwärtige Sozial- und Arbeitsmarktpolitik in Deutschland auf die weitere Schwächung der Gewerkschaften hinausläuft. Die Zurückdrängung sozialer Sicherheiten führt zu Erpressbarkeit – mit Rückwirkungen auf das ganze System. Wer heute einen guten Job hat, wird zu erheblichen Zugeständnissen bereit sein, um ihn

zu behalten, denn er weiß: Ein neuer Job ist wahrscheinlich noch schlechter. Dieser stumme Zwang der Verhältnisse ist heute wieder allgegenwärtig.

Schon lange nicht mehr stumm ist dieser Zwang in den Krisenländern der Europäischen Union. Es ist nicht nur skandalös, wie vor allem die Jugend um ihre Zukunft betrogen wird. Die durch Perspektivlosigkeit erzwungene Auswanderung bedeutet für Länder wie Irland, Spanien und Griechenland auch einen massiven Verlust an Bildungswissen und Kompetenzen, die diesen sozialen Systemen auf Dauer fehlen. Dies wird Besserung mit Sicherheit erschweren. In diesem Zusammenhang ist häufig die Rede von vermeintlich notwendigen »Reformen« des Arbeitsmarktes und Sozialwesens, die diesen Ländern durch die Troika aus Europäischer Kommission, Europäischer Zentralbank und Internationalem Währungsfonds regelrecht aufgezwungen werden. Damit stellt sich ein nirgendwo demokratisch legitimes Gremium über gewählte Regierungen. Der von Colin Crouch verwendete Begriff der »Postdemokratie« ist noch ein harmloses Wort für dieses Gebaren. Tatsächlich kann man den Eindruck gewinnen, dass die Krisenbewältigung in Europa unter dem Vorzeichen der Austerität nicht nur falsch angepackt wird, weil sie die Vermögenden und ihre Finanzindustrie einseitig schützt. Vielmehr wird die Idee eines demokratischen Europas grundsätzlich über Bord geworfen. Stéphane Hessel hat in seiner vielbeachteten Streitschrift »Empört Euch!« nicht umsonst darauf hingewiesen, dass die internationale Diktatur der Finanzmärkte es so weit gebracht habe, Frieden und Demokratie zu gefährden (Hessel 2010).

Durch diese Politik mit ihrem spezifischen ökonomischen Auswuchs eines übermächtigen Finanzmarktes wird Raum für Extremismus, Fremdenfeindlichkeit und sozialen Hass auf der Verliererseite geschaffen. Gleichzeitig wird immer klarer, dass sich eine unantastbare Elite herausgebildet hat, die über der Gesellschaft steht und selbst in der Krise nach einem kleinen Dämpfer schamlos immer reicher wird. Wer von Oligarchen spricht, sollte nicht nur an Russland denken. Oligarchen haben in der deutschen und europäischen Politik längst einen Einfluss gewonnen, der kaum überschätzt werden kann, nur ist er eben diskreter in der Ausübung als bei ihren osteuropäischen Verwandten. Wilhelm Heitmeyer hat den Begriff der »rohen Bürgerlichkeit« für einen Zustand der Gesellschaft geprägt, in dem sich die Verachtung der Oberschichten für die Menschen am unteren Ende der sozialen Leiter in ihrem Rückzug aus der Solidargemeinschaft manifestiert. Er spricht von einem »autoritären Kapitalismus«, der durch unsere Eliten vorangetrieben wird. Während eine »Sortierung von Menschen nach Nützlichkeit« alle Lebensbereiche ökonomisiere, hätten die Eliten keine Vorstellung davon, wie die Gesellschaft in Zukunft aussehen könne (Heitmeyer 2012).

Insofern ist dem FAZ-Herausgeber Frank Schirrmacher durchaus zuzustimmen. Der hatte bereits 2011 erkannt, dass neoliberalistisch gewendete Werte einer sozialen Marktwirtschaft in Verbindung mit der Art und Weise der Bewältigung der Bankenkrise eine »Killerapplikation« bürgerlicher Politik sind (Schirrmacher 2011). Der Weg für Alternativen scheint allerdings nach wie vor verbaut.

So mancher in Deutschland mag glauben, dass die maßgeblich von Deutschland beeinflusste europäische Krisenpolitik der hiesigen Bevölkerung mehr nutzt als schadet. Allerdings ist nicht vorstellbar, dass der sich in den Krisenländern vollziehende Abbau sozialer Rechte und Errungenschaften im Windschatten einer europäisch koordinierten Austeritätspolitik auf Dauer spurlos an Deutschland vorbei geht. Schon aus diesem Grund sind handlungsfähige und stärker werdende Gewerkschaften wichtig, die in der Lage sind, Druck zu entfalten und Einfluss zu nehmen. Die Mitglieberfrage ist damit zuvorderst eine Machtfrage.

Realitäten ins Auge fassen

In den 50er Jahren des letzten Jahrhunderts hat der Soziologe Helmut Schelsky den Begriff der »nivellierten Mittelstandsgesellschaft« geprägt. Damit meinte er eine Entwicklung ausmachen zu können, nach der moderne Gesellschaften wie die Bundesrepublik dazu tendieren, soziale Unterschiede einzuebnen, sie zu nivellieren. Es entstünde eine immer breitere Mittelschicht, quasi eine Gesellschaft der Teilhabe für alle – ein äußerst attraktives Programm für eine junge Gesellschaft, die den Ballast des Kaiserreichs und der Naziherrschaft mit ihren extremen Hierarchien und Klassenunterschieden hinter sich lassen wollte. Und tatsächlich war Schelskys These nicht völlig unbegründet. Der wirtschaftliche Aufstieg der Bundesrepublik ab Mitte der 1950er Jahre hatte es ermöglicht, dass die soziale Spaltung in der konkreten Lebenserfahrung der Menschen eher ab- als zunahm. Das Wirtschaftswachstum ermöglichte eine bis dahin undenkbbare Anhebung des Lebensstandards breiter Bevölkerungsschichten. Nicht zuletzt durch diese Alltagserfahrung war Schelskys These lange Zeit so populär, dass sie den Blick auf die sich unter der Oberfläche der westdeutschen Konsumgesellschaft verbergenden Ungleichheiten nicht so wichtig erscheinen ließ.

Inzwischen liegt der vierte »Armut- und Reichtumsbericht der Bundesregierung« vor. Bei der Lektüre fällt nicht nur auf, wie riesig die sozialen Unterschiede in unserer »Mittelschichtsgesellschaft« tatsächlich sind. Es wird auch deutlich, welch erkennbare Mühe sich die politisch Verantwortlichen

gegeben haben, eben dieses zu kaschieren. Offenbar herrscht eine so große Verunsicherung vor, wie man damit umgehen soll, dass die vielbeschworene Mitte – vom Mittelstand (Familienunternehmen) über Mittelschicht (wir alle) bis hin zur Politik für die Mitte (Parteien) – nicht nur kleiner ist als gedacht, sondern bei genauer Betrachtung auch noch schrumpft. Offensichtlich trägt der Begriff der Mitte nicht, um den Zustand der Gesellschaft zu beschreiben, und es darf dahingestellt sein, wie lange er noch als Vehikel von Politikformulierung taugen kann.

Einige Zahlen: In den letzten rund zehn Jahren hat sich der Arbeitnehmertypus des so genannten Niedriglohnbeziehers etabliert und macht mittlerweile fast 25 Prozent aller Beschäftigungsverhältnisse aus – das ist knapp jeder Vierte. Atypische Beschäftigungsverhältnisse liegen inzwischen bei etwas mehr als 25 Prozent und haben in den letzten zehn Jahren um mehr als fünf Prozent zugenommen – Tendenz wahrscheinlich weiter steigend. Das private Nettovermögen ist seit 1991 von rund 4,5 Billionen auf mehr als elf Billionen Euro gestiegen – allerdings sehr ungleich verteilt. Die obersten zehn Prozent besitzen nämlich 53 Prozent der Vermögenswerte, während die unteren 50 Prozent es gerade mal auf ein Prozent bringen. Tatsächlich ist die untere Hälfte der Bevölkerung im Vergleich sogar noch ärmer geworden. 2003 konnte sie nämlich immerhin noch über drei Prozent der Vermögenssumme verfügen (BMAS 2013). Nun muss das nicht heißen, dass sie absolut ärmer geworden ist. Vielmehr haben die Vermögen der Reichen und Superreichen trotz Krisen einen Schub erhalten, der alle anderen alt aussehen lässt. Dieser Schub ist nicht nur Wachstumseffekten von Vermögen über Jahrzehnte geschuldet. Er ist auch durch die systematische Entlastung von Vermögen und sehr hohen Einkommen durch die Steuerpolitik herbeigeführt worden.

Die nicht nur in Deutschland öffentlich geführte Debatte über die notwendige Begrenzung der Gehälter von Top-Managern wirft ein Schlaglicht darauf, dass etwas grundsätzlich aus den Fugen geraten ist. Nach einer Analyse des Historikers Hans-Ulrich Wehler hat sich eine maßlose Konzentration von Vermögen und Einkommen an der Spitze der Wirtschaftselite Bahn gebrochen. Die 13.000 reichsten Familien besitzen inzwischen etwa so viel wie die ärmsten 20 Millionen Familien. Die Gefahr des sozialen Abstiegs ist größer geworden. Gleichzeitig ist die Einkommensschere enorm auseinandergegangen. Im Durchschnitt stagnierende oder in Teilbereichen sogar fallende Reallöhne kontrastieren damit, dass Vorstandsmitglieder deutscher Aktiengesellschaften inzwischen vielfach das 200fache eines durchschnittlichen Verdienstes ihrer Beschäftigten erzielen. 1985 war es »nur« das 20fache (Wehler 2013). Die ökonomische Premiumklasse versteht es of-

fenbar, ihren Wohlstand in obszöner Weise zu steigern. Die Verteilungsgerechtigkeit ist aus dem Lot und endgültig vorbei scheint die Zeit zu sein, in der eine nachhaltige Erhöhung des Massenwohlstands möglich war, wie in den fast zwei Jahrzehnten seit der Mitte der fünfziger Jahre des letzten Jahrhunderts. Im Zusammenhang mit dem Rückbau sozialer Eigentumsrechte für abhängig Beschäftigte und ihre Familien im Zuge der Agenda 2010 hat Ottmar Schreiner daher zu Recht darauf hingewiesen, dass der alte auf Gegenseitigkeit beruhende Gesellschaftspakt gebrochen wurde, der lange Zeit den sozialen Frieden garantiert hatte (Schreiner 2008).

Nun ist nicht vorhersehbar, welche politischen Folgen die Summe dieser Entwicklungen im Hinblick auf den sozialen Zusammenhalt haben wird, und es ist sicher nicht so, dass schwindende Möglichkeiten zur Teilhabe eines wachsenden Teils der Bevölkerung automatisch in Protest münden müssen. Deutlich ist aber, dass es so nicht weitergehen kann. Der Staat und die Politik müssen sich wieder die Aufgabe stellen, das Wohl der breiten Mehrheit in das Zentrum ihres Handelns zu stellen. Gerechtigkeits-, Steuer- und Verteilungsfragen gehören dringend dazu.

Die statistisch sehr gut messbaren Ungerechtigkeiten und Fehlentwicklungen drücken sich in vielfacher Hinsicht im Alltagsbewusstsein der Bevölkerung aus. So ist etwa das alte mit viel Hoffnung verbundene Versprechen auf eine bessere Zukunft für die eigenen Kinder einer massiven Ernüchterung gewichen, wie die IG Metall in ihrer Sozialstudie »Motiviert – aber ausgebremst« festgestellt hat. Erwartet wird inzwischen eher das Gegenteil (Niemann-Findeisen 2011). Folgerichtig wird insbesondere in Familien des sich aus guten Gründen mit einem Abstiegsszenario konfrontiert sehenden Mittelstands ein immer weiter erhöhter Anforderungsdruck an die individuelle Leistungsfähigkeit der Kinder bis in die Grundschule weitergegeben. Wer kann, schickt seine Kinder auf teure Privatschulen – ein zunehmend boomender Sektor, der soziale Exklusivität fördert und vielfach dennoch nicht den erhofften sozialen Aufstieg bringen wird, weil sich die wirklichen Eliten immer noch im Wesentlichen aus sich selbst rekrutieren und erfolgreich abschotten. Der Soziologe Michael Hartmann hat herausgearbeitet, wie verblüffend exklusiv die Eliten in Deutschland immer noch sind, vor allem in der Wirtschaft: Selbst wenn es Kindern aus durchschnittlichen Arbeitnehmerfamilien gelingt, alle Hürden zu überwinden und die gleichen Bildungsabschlüsse wie der Nachwuchs der besseren Kreise zu erzielen, ist die Wahrscheinlichkeit, es in das Top-Management eines bedeutenden Unternehmens zu schaffen, für die Sprösslinge von leitenden Angestellten zehn Mal und für Kinder von Vorständen sogar 17 Mal höher (Hartmann 2013). Die Fakten sprechen eine eindeutige Sprache.

Statt eines individuellen Aufstiegs durch die vermeintlich richtige Schulwahl ist unter den gegebenen Verhältnissen ein Abstieg für viele durch einen politisch gewollt in Unordnung gebrachten Arbeitsmarkt viel wahrscheinlicher. Was sich statistisch als Ausufern atypischer Beschäftigungsformen und Anschwellen des Niedriglohnbereichs beschreiben lässt, ist für Millionen Arbeitnehmer und ihre Familien eine tägliche Realität geworden, die aus Leiharbeit, Kettenbefristungen, Mini- und Midi-Jobs sowie missbräuchlich angewandten Werkverträgen besteht und auch vor gut ausgebildeten Menschen nicht Halt macht. Längst haben wir es mit einer sozialen Klassenteilung unter den Beschäftigten in den Herzkammern unserer Industrien zu tun. Diese ist durch ein neues industrielles Modell des »Teile und Herrsche« gekennzeichnet, welches sich hinter der Zergliederung der Wertschöpfungsketten und harmlos klingenden Managementkonzepten wie »make or buy« verbirgt. Im Kern geht es um Kostensenkungsstrategien, die Lohndumping systematisch in Kauf nehmen und in zergliederten und outgesourceten Strukturen viel leichter erreichbar sind als in der Auseinandersetzung mit starken Mitbestimmungsstrukturen und Tarifverträgen. Im Kernbereich unserer Gestaltungsmacht, in den exportorientierten Industrien, erleben wir nicht weniger als die schleichende Aushebelung von Mitbestimmung und guter, verträglicher Arbeit. Diese können wir nicht länger hinnehmen, weil sie die Lebenschancen eines Teils der Arbeitnehmerschaft dauerhaft verschlechtert.

Um im Rahmen der sich global verschiebenden Markt- und Kräfteverhältnisse bestehen zu können, müssen wir uns daher von einem eng gefassten betriebsverfassungsrechtlichen Betriebsbegriff lösen und einen gewerkschaftspolitischen Betriebsbegriff entwickeln. Alles, was zur Wertschöpfungskette eines Endprodukts gehört, muss in unserem politischen Fokus sein, ansonsten werden wir, zugespitzt formuliert, künftig noch ein paar Leute haben, die unter tarifvertraglichen Bedingungen das Typenschild aufs Auto kleben, während der Rest der Beschäftigten in gewerkschaftsfreien Zonen zu weitaus schlechteren Bedingungen arbeiten muss, in Deutschland und anderenorts. Die Aufgabe der IG Metall ist es, ein umfängliches Tarifmodell durchzusetzen, das ordentliche Einkommen und Arbeitsbedingungen für alle garantiert und auch für unsere grenzüberschreitende Arbeit mit Partnergewerkschaften anschlussfähig ist. Das erfordert nicht zuletzt die praktische Solidarität derjenigen, die als Stamm- und als Randbelegschaften definiert werden und die aktive Organisation der Beschäftigten am Rand. Auf den Punkt gebracht geht es für eine zukunftsfähige IG Metall darum, die Gestaltungsmacht im industriellen Kern durch eine aktive Ausdehnung des Handlungsradius zu erweitern. Eine Selbstbeschränkung auf unser vertrautes Terrain würde ein

Abdriften in eine politische Nischenexistenz nach sich ziehen, die der historischen Rolle und Bedeutung unserer Organisation nicht gerecht würde. In den Worten Otto Brenners: »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.« (Brenner 1968)

German Organizing

Die Zahlen sind bekannt. Sie brauchen daher an dieser Stelle nicht ausführlich aufgeführt werden. Nur so viel: Die Hans-Böckler-Stiftung gibt den durchschnittlichen gewerkschaftlichen Organisationsgrad in Deutschland für 2012 mit 19 Prozent an (HBS 2013). Damit haben die deutschen Gewerkschaften seit Anfang der 1980er Jahre etwa die Hälfte ihrer Mitglieder verloren. International sieht es zumeist ähnlich aus, mancherorts noch dramatischer. Auch die Bedeutung von Tarifverträgen nimmt ab. Im Westen der Bundesrepublik waren es 2012 noch 60 und im Osten nur 48 Prozent der Beschäftigten, die tarifliche Arbeitsbedingungen haben, gegenüber 70 bzw. 53 Prozent im Jahr 1996. Unter Flächentarifverträge fallen sogar nur noch 53 Prozent im Westen und 36 Prozent der Arbeitnehmer im Osten (IAB 2013). Regional-, branchen- und vielfach auch tätigkeitsbezogen gibt es erhebliche Unterschiede bei Mitgliedschaft und Tarifbindung. Der statistische Wert hat mit den jeweiligen konkreten Realitäten daher nicht viel zu tun.

Faktisch ist es so, dass es ganze Sektoren gibt, in denen Gewerkschaften und Mitbestimmung im Grunde keine Rolle spielen. Diese sind abgekoppelt von den bei allem Schwund noch immer bedeutenden Sektoren im öffentlichen Dienst sowie in der Metall- und Chemiewirtschaft, in denen Betriebs- und Personalräte auf Augenhöhe gestalten können. Nur in den Kernbereichen gibt es eine aktive gewerkschaftliche Basis; eine Vielzahl von gewerkschaftsnahen Beratern und Bildungsträgern sind hier aktiv, und die meisten hauptamtlichen Funktionäre stammen aus diesem Umfeld.

Für die Gewerkschaften stellt das ein ganz praktisches Problem dar. Die Aufmerksamkeit ist, gewissermaßen auf natürliche Weise, auf die gut organisierten Bereiche gerichtet. Hier gibt es alles, was für eine spannende Gewerkschaftsarbeit auf hohem Niveau erforderlich ist und vielfach außerdem eine intakte Beziehung zur Arbeitgeberseite, die eine kontrollierte Konfliktbearbeitung ermöglicht. Man denke an die Stahlindustrie in Deutschland.

Mit ihrem etwa dreiprozentigen Weltmarktanteil bewegt sie sich international in einer Nische. Bezogen auf Beschäftigung hat sie eine vergleichbare Größe mit dem sich noch als Branche entwickelnden Anlagenbau für die Windkraft, bei dem deutsche Unternehmen international ganz vorne mitmischen. Der Unterschied für die IG Metall ist: Die Stahlindustrie ist hoch organisiert, die Windbranche erst dabei, sich zu organisieren. Aufgrund dieser Situation und der damit verbundenen langen Tradition der Stahlindustrie in der IG Metall hat dieser Sektor eine weit höhere Bedeutung für die Organisation als die Windindustrie.

Nun ist die IG Metall gut dabei, die Kolleginnen und Kollegen in der Windindustrie beim Aufbau von soliden Strukturen zu unterstützen. Und doch ist es tendenziell so wie in der Dreigroschenoper: Die im Schatten sieht man nicht, sondern nur jene, die im Lichte stehen – in unserem Kontext also die gut organisierten Bereiche.

Unsere Aufmerksamkeit und Wahrnehmung als Gewerkschaft ist auf unseren praktischen Organisationsbereich fokussiert. Das ergibt sich schon aus dem tagtäglichen Handeln im Beziehungsgeflecht zwischen Ehren- und Hauptamt. Wo es keine Mitbestimmung und Gewerkschaft gibt, da wissen wir in aller Regel auch nicht, wie es wirklich zugeht. Wenn wir unseren Gestaltungsanspruch nicht auf unsere starken Bereiche und vielleicht noch die vielen Betriebe mit mittelmäßigen Organisationsgraden und vielfach eher reaktiven Betriebsräten beschränken wollen, müssen wir eine besondere Anstrengung unternehmen, das, was im Schatten liegt, für uns sichtbar zu machen.

Die IG Metall hat in den vergangenen Jahren in dieser Hinsicht bereits bedeutende Schritte unternommen:

- Wir haben die Neugründung von Betriebsräten auf die Tagesordnung gesetzt, mit dem Erfolg, dass inzwischen in vielen unserer Verwaltungsstellen dazu aktiv gearbeitet wird.
- Wir haben unsere Haltung und Strategie gegenüber der ausufernden Leiharbeit verändert. Wir haben angefangen, die Leute dort zu organisieren, wo sie eingesetzt sind, sind nicht müde geworden, Druck auf die Politik und die Arbeitgeber auszuüben und haben von ersten Besser-Vereinbarungen bis hin zu Branchentarifverträgen deutliche Verbesserungen erreicht. Zudem ist es uns gelungen, die Schmutzkonzurrenz der sich selbst christlich nennenden »Gewerkschaften« zu verdrängen, die sich inzwischen aus dem Tarifgeschäft in der Leiharbeit verabschiedet haben.
- In der oben benannten Windindustrie haben wir erfolgreich unser erstes großes Organizing-Projekt durchgeführt, das in diesem Band ausführlich diskutiert wird.

- Durch eine Umschichtung von Ressourcen haben wir die Verwaltungsstellen für ihre Erschließungsarbeit deutlich gestärkt. Mit den Mitteln unseres Investitionsfonds sind bisher rund 100 neue Stellen für Gewerkschaftssekretäre geschaffen worden, um Erschließung und Mitgliederwerbung zu forcieren.

All diese Maßnahmen haben wir ergriffen, weil wir den Niedergang unserer Bewegung nicht akzeptieren. Denn ihn zu akzeptieren, hieße gleichzeitig, eine schleichende Aufgabe des gesellschaftspolitischen Anspruchs der Gewerkschaften in Kauf zu nehmen, die Arbeits- und Lebensbedingungen der Arbeitnehmer insgesamt und nicht nur die einer Minderheit zu gestalten. Auf dem eingeschlagenen Wege hat die IG Metall Erfolge zu verzeichnen. Es ist gelungen, die Zahl der neugegründeten Betriebsräte deutlich zu erhöhen und damit neue Unternehmen in den – man könnte sagen – praktischen Organisationsbereich der IG Metall zu integrieren. Für die Leiharbeiter haben wir nicht nur Verbesserungen erreicht, sondern auch Zehntausende organisiert.

Mit der Windkraft haben wir eine neue Industrie geöffnet, in der die IG Metall zuvor ein Schattendasein gefristet hat. Und in vielen Verwaltungsstellen zeigen sich erste Erfolge personeller Verstärkungen, die durch Mittel des neu geschaffenen Investitionsfonds bereitgestellt werden. All diese Aktivitäten haben dazu beigetragen, dass die IG Metall in den beiden zurückliegenden Jahren 2011 und 2012 unterm Strich einen Mitgliederzuwachs zu verzeichnen hatte – nach 20 Jahren Negativtrend! Zwar sind wir nur um einige Tausend neue Mitglieder gewachsen. Aber wir haben deutlich gezeigt, dass der Niedergang kein unabwendbares Schicksal ist, sondern dass wir unsere Entwicklung und damit die Zukunft der Gewerkschaftsbewegung selbst beeinflussen können. Allerdings gehört zur Wahrheit auch, dass wir dabei längst nicht alle Möglichkeiten ausgeschöpft haben.

Wir müssen uns daher die unbequeme Frage beantworten, ob wir schon genug getan haben? Meine Antwort ist eindeutig: Nein! Noch lange nicht. Eine Organisation, die etwa einhunderttausend neue Mitglieder pro Jahr gewinnen muss, um nicht zu schrumpfen, kann das nicht über in der Regel sehr kleine Projekte erreichen, die in ihrer Summe weniger als fünf Prozent ihrer Ressourcen ausmachen. Bei allem Guten, was wir in der Mitgliederfrage in den letzten Jahren erreicht haben, muss auch festgehalten werden, dass uns der Beschäftigungsaufbau ganz erheblich genutzt und die gute Mitgliederentwicklung in unserer Wahrnehmung sicher verdeckt hat, welche Potenziale für eine lebendige Gewerkschaftsarbeit und damit für eine erfolgreiche Mitgliederwerbung in der Mehrzahl der von uns betreuten Betriebe noch vorhanden sind. Hinzu kommt, dass es sich für die IG

Metall nicht so darstellt, als gäbe es vor allem riesige Bereiche oder Potenziale, die man als »weiße Flecken« bezeichnen könnte. »Weiße Flecken« oder durch arbeitgeberseitige Mitbestimmungsfeindlichkeit weiß gemachte Flecken gibt es ohne Frage. Dennoch ist es so, dass man in Bezug auf eine unüberschaubare Zahl von Betrieben eher von »grauen Flecken« sprechen muss, die schwache Strukturen ohne wirkliche gewerkschaftliche Tradition haben. Etwas, das man Betriebspolitik nennen könnte, existiert in ihnen eigentlich nicht. Viele strukturelle Defizite unserer Arbeit sind also nicht behoben. Wir müssen selbstkritisch eingestehen, dass das arbeitgebernahe Institut der Deutschen Wirtschaft (IW) einen wunden Punkt getroffen hat, indem es bereits 2007 feststellte, dass es zwar Gewerkschaftsdomänen gäbe, die sich vom allgemeinen Trend der schwindenden Mitgliedschaft abkoppeln könnten, diese aber zunehmend auf Betriebe mit mindestens 4.000 Beschäftigten beschränkt seien (IW 2007). Die meisten Betriebe sind, wie jeder weiß, deutlich kleiner und die Tendenz ist eher eine Zergliederung als eine Aggregation in riesige Einheiten.

In den gewissermaßen »grauen Flecken« liegt die eigentliche Herausforderung. Sie zählen entweder in der Regel nicht zu den ganz großen Betriebseinheiten oder haben in den letzten Jahrzehnten einen enormen Strukturwandel in Hinblick auf Arbeitsweisen, Produktionssysteme und Qualifikationsanforderungen durchlaufen. In den strukturbestimmenden Industrieunternehmen hat ein Strukturwandel in Hinblick auf die Beschäftigten stattgefunden, mit einer Tendenz zu immer höheren durchschnittlichen Bildungsniveaus. So hat etwa inzwischen rund die Hälfte der Beschäftigten bei Porsche einen akademischen Abschluss. Um die mitunter sehr unterschiedlichen Herausforderungen der »grauen Flecken« meistern zu können, bedarf es einer strukturellen Veränderung unserer Mitgliederarbeit. Das Denken muss die Richtung ändern: Es geht nicht darum, mehr Mitglieder zu werben, damit wir intern nichts verändern müssen – damit, pointiert gesprochen, die Beitragseinnahmen stabil bleiben. Wir müssen unsere Haltung und Arbeitsweisen noch stärker verändern, um erfolgreich in den großen und in der Regel betreuten Potenzialbereichen wachsen zu können. Andernfalls werden wir uns auf eine Fortsetzung des Schrumpfungsprozesses einstellen müssen und auch den Status quo ganz gewiss nicht halten können.

Das deutsche Organisationsmodell – unser German Organizing – kann sich nicht auf die Durchführung von »Leuchtturmprojekten« beschränken. Es geht darum, die erprobtermaßen erfolgreichen Organizing-Methoden auf die alltägliche Praxis zu übertragen. Das ist nicht nur eine Frage der Qualifizierung von Sekretären, sondern eine Führungsfrage, gekoppelt mit systematischem und verbindlichem Vorgehen, auf einem Niveau, wie es bisher

nicht zum Standardrepertoire unserer Arbeit zählt. Es geht um Wollen, um Können und darum, Möglichkeiten gezielt herbeizuführen.

Um es zu verdeutlichen: In jedem Betrieb gibt es Konflikte. Wir können sie entweder erst gar nicht wahrnehmen, weil z.B. der Kontakt zu den Beschäftigten fehlt; wir können sie aus diversen Gründen ignorieren oder versuchen, sie auf der individuellen Ebene für die Betroffenen zu lösen; oder wir können Kollektivität zur Selbstlösung mit Unterstützung der IG Metall ins Zentrum unserer Arbeit stellen. Letzteres ist aus meiner tiefen Überzeugung der Schlüssel zur Behebung unserer strukturellen Defizite. Die IG Metall muss wieder in jedem einzelnen Betrieb kollektiv erfahrbar sein als eine Gemeinschaft, die nicht nur Abschlüsse erzielt, sondern Lösungen gemeinsam erwirkt und nötigenfalls in einem Beteiligungsprozess erkämpft. Der »Kampf am Verhandlungstisch« schafft keine Verankerung. Die Verankerung ist vielmehr Voraussetzung dafür, dass der Kampf erfolgreich sein kann und muss unabhängig davon aufgebaut werden. Die Stärkung der betrieblichen Strukturen und Konfliktfähigkeit muss in der gesamten Organisation immer wieder auf die Tagesordnung gesetzt werden. Es geht um den Prozess, die Einbeziehung und das gemeinsame Handeln mit einem konkret definierten Ziel, für das es sich zu handeln lohnt. Das macht Gewerkschaft kollektiv erfahrbar, stärkt die Basis der Aktiven und sorgt dafür, dass die Organisation dort wieder wächst, wo riesige und auch erreichbare Potenziale bestehen, sei es bei Leiharbeitern, Büroangestellten oder Hochqualifizierten mit Universitätsabschluss.

Fazit: Eine Agenda auf der Höhe der Zeit formulieren

Zusammenfassend ergeben sich für die Formulierung einer neuen gewerkschaftlichen Agenda auf der Höhe der Zeit eine Reihe von anspruchsvollen Aufgaben, die ich nachfolgend skizzieren möchte:

1. Unseren gesellschaftspolitischen Anspruch können wir nur aufrecht erhalten, wenn wir uns nicht auf die in der Gesamtschau kleiner werdenden Kernbereiche der industriellen Wertschöpfung in unseren Industrien politisch beschränken. Wir müssen die Handlungsfähigkeit im Kern erhalten und lernen, den Rand zu organisieren. In der Leiharbeit haben wir bereits erfolgreich vorgemacht, wie es gehen kann. Für das Themenfeld Werkverträge und produktionsnahe Dienstleistungen ist das die wichtigste Aufgabe für die vor uns liegenden Jahre.
2. Die Weiterentwicklung unserer Arbeit in den industriellen Randbereichen erfordert ein Denken über die klassischen Instrumente der Betriebsver-

fassung hinaus. Diesen Gestaltungs- und Unterstützungsauftrag für die Kolleginnen und Kollegen in diesen Beschäftigungsverhältnissen können wir nur annehmen, wenn wir ihn als politisch verstandenes Mandat unserer Gewerkschaftsarbeit verstehen und erkennen, dass wir für die gesamte Wertschöpfungskette unserer Industrien zuständig sind. Hierfür bedarf es der aktiven Entwicklung gewerkschaftlicher Strukturen, die auch übergreifend zwischen Kern und Rand funktionieren. Gleichzeitig benötigen wir eine Weiterentwicklung der Betriebsverfassung, deren Handlungsinstrumente im Wesentlichen aus einer Zeit vor der Fragmentierung und Zergliederung von Wertschöpfungsstrukturen stammen.

3. Prekäre Arbeit durch den gezielten Missbrauch von Werkverträgen darf kein Zukunftsmodell sein. Wir bekämpfen nicht, dass Unternehmen zusammenarbeiten und dafür Vertragsbeziehungen eingehen. Wir bekämpfen Tendenzen zur Herausbildung eines industriellen Modells, das auf Kostenvorteile durch Dumping und Verschleiß der arbeitenden Menschen setzt. Wir stehen für ein Modell, das für bessere Produkte und Geschäftsmodelle durch Innovation und partizipatorische Beteiligung der Beschäftigten steht.
4. Die Erschließung der industriellen Randbereiche erfordert eine eigene Strategie und Methodik. Es geht um mehr als die bessere Regulierung von Werkverträgen. Es geht um die Beschäftigten, denen vielfach gute Arbeit verwehrt wird. Sie als Mitglieder gewinnen zu können, bedingt, sie darin zu unterstützen, selber Handelnde und Gestalter zu werden. Wir können uns nicht nur durch das legitimieren, was wir für sie erreichen. Unorganisierte müssen organisiert und nicht nur zu Mitgliedern gemacht werden. Unsere gesellschafts-, tarif-, und betriebspolitischen Instrumente müssen darauf ausgerichtet werden, die Bedürfnisse der Betroffenen und sie selbst ins Zentrum zu stellen.
5. Betroffene zu selber Handelnden zu machen, erfordert eine Weiterentwicklung unserer Kampagnenarbeit. Es geht um nicht weniger als eine konkrete Verzahnung von inhaltlicher Kampagnenarbeit mit aktiver Organisation zur Erlangung von Einflussmacht auf allen Handlungsebenen. Das Ziel muss die Herausbildung eines umfassenden Verständnisses von Kampagnenführung sein, wie wir es ansatzweise bereits in unserem Organizing-Projekt in der Windindustrie entwickelt haben.
6. Die industriellen Verschiebungen im globalen Maßstab erfordern neue Formen der Kooperation von auf ihre Nationalstaaten begrenzten Gewerkschaften. Um in einer globalisierten Welt nicht nur reagieren, sondern auch gestalten zu können, ist es notwendig, multinationale Konzerne und globale Wertschöpfungsketten als Ganzes in den Blick zu nehmen.

Dies ist vor allem eine Frage der Förderung von praktischer Zusammenarbeit und der gegenseitigen Unterstützung von Organisationslernen, das es konkret zu fördern gilt.

7. Der Schlüssel zur Lösung der Mitgliederfrage liegt für die IG Metall sowohl in der Erschließung neuer Bereiche und Branchen als auch in den Potenzialen der vielen betreuten Betriebe. Unser Verständnis eines German Organizings muss sich der Herausforderung stellen, diese Potenziale zu erschließen, indem wir uns mit den unorganisierten Kolleginnen und Kollegen in einen systematischen und gemeinsamen kampagnenförmigen Prozess zur Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen begeben. Wir brauchen nicht weniger als ein vitales Gewerkschaftsleben in jedem der von uns betreuten Betriebe.

Literatur

- BMAS (2013): Lebenslagen in Deutschland, Armuts- und Reichtumsberichterstattung der Bundesregierung. Der vierte Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung, Bonn.
- Brenner, Otto (1968): Strategie und Taktik der Gewerkschaften im gegenwärtigen Stadium der gesellschaftlichen Entwicklung, Frankfurter Hefte, Nov.
- Dribbusch, Heiner/Birke, Peter (2012): Die Gewerkschaften in der Bundesrepublik Deutschland. Organisation, Rahmenbedingungen, Herausforderungen, Friedrich Ebert Stiftung, Bonn.
- Hans Böckler-Stiftung (HBS) (2013): Key Data Germany 2012 (www.boeckler.de/pdf/pub_datenkarte_brd_2012_en.pdf).
- Hartmann, Michael (2013): Soziale Ungleichheit. Kein Thema für die Eliten? Frankfurt a.M.
- Heitmeyer, Wilhelm (2012): Interview »Eliten sind Teil des Problems«. Frankfurter Rundschau vom 03.06.2012.
- Hessel, Stéphane (2010): Empört Euch!, Berlin.
- IAB (2013): Aktuelle Daten und Indikatoren. Tarifbindung der Beschäftigten. 3.6.2013 (doku.iab.de/aktuell/2013/tarifbindung_2012.pdf).
- IW (2007): Dokumentation zu Gewerkschaftsfragen aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Nr. 2/2007.
- Niemann-Findeisen, Sören (2011): Motiviert – aber ausgebremst. Ergebnisinterpretation der Studie: Persönliche Lage und Zukunftserwartung der Jungen Generation, TNS Infratest Politikforschung im Auftrag der IG Metall, April 2009. In: Huber, Berthold/Wetzel, Detlef (Hrsg.) (2011): Junge Generation. Studien und Befunde zur Lebenslage und den Perspektiven der bis 35-Jährigen, Schüren.
- Schirmacher, Frank (2011): »Ich beginne zu glauben, dass die Linke recht hat«. Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 15.8.2011.
- Schreiner, Ottmar (2008): Die Gerechtigkeitslücke. Wie die Politik die Gesell-

schaft spaltet, Berlin.

Wehler, Hans-Ulrich (2013): Die neue Umverteilung. Soziale Ungleichheit in Deutschland, Berlin.

Wetzel, Detlef (2012): Mehr Gerechtigkeit wagen. Der Weg eines Gewerkschafters, Hamburg.

■ Autorin und Autoren

Jonas Berhe, Projektleiter »Organizing« beim Vorstand der IG Metall, Funktionsbereich Mitglieder und Kampagnen, Ressort Strategische Erschließungsprojekte. Zuvor war er an verschiedenen Organizing-Kampagnen der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di beteiligt.

Jörn Boewe, freier Journalist in Berlin. Gemeinsam mit Johannes Schulten betreibt er das Journalistenbüro »Work in progress«. Schreibt u.a. für *Magazin Mitbestimmung*, *Berliner Zeitung*, *metallzeitung* und *junge Welt*.

Roman Burger, Geschäftsleiter der Schweizer Gewerkschaft Unia in der Region Zürich-Schaffhausen.

David Chu leitet das Europabüro des US-Gewerkschaftsverbandes »Change to Win« in Brüssel.

Michael Crosby, Präsident der australischen Gewerkschaft United Voice, hat mehr als 35 Jahre in der australischen und internationalen Gewerkschaftsbewegung gearbeitet. Der gelernte Schauspieler war prägend beim Wiederaufbau der australischen Schauspielergewerkschaft, arbeitete als Direktor des »Australian Council of Trade Union« (ACTU) und leitete das Europabüro des US-Gewerkschaftsverbandes »Change to Win«.

Heiner Dribbusch, Dr., Schreiner, Historiker und Politikwissenschaftler, arbeitet am Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut (WSI) in Düsseldorf. Vor dem Studium selbst Betriebsrat in einem Metallbetrieb, beschäftigt er sich als Wissenschaftler seit Ende der 1990er Jahre mit Fragen gewerkschaftlicher Organisierung sowie der Entwicklung von Arbeitskämpfen.

Aslak Haarahiltunen, leitender Organizer bei der Finnischen Metallarbeitergewerkschaft Metalli.

Mika Häkkinen, Organizing-Koordinator bei der Finnischen Metallarbeitergewerkschaft Metalli. An der Baltischen Organizing-Akademie leitet er den Lenkungsausschuss und führt Organizing-Programme durch.

Susanne Kim, Gewerkschaftssekretärin beim Vorstand der IG Metall, Funktionsbereich Mitglieder und Kampagnen, Ressort Strategische Erschließungsprojekte. Sie befasst sich seit 2004 mit dem Thema gewerkschaftliche Erneuerung und Organizing.

Torsten Lankau, Erster Bevollmächtigter der IG Metall Verwaltungsstelle Wuppertal.

Sören Niemann-Findeisen, Dr., Leiter des Ressorts Strategische Erschließungsprojekte beim Funktionsbereich Mitglieder und Kampagnen beim Vorstand der IG Metall.

Christian Schneeweiß, Bildungssekretär der österreichischen Gewerkschaft Bau-Holz (GBH), dort leitet er die Arbeitsgruppe »Organizing«.

Johannes Schulten, freier Journalist. Gemeinsam mit Jörn Boewe betreibt er das Journalistenbüro »Work in progress« in Berlin. Schreibt u.a. für *Magazin Mitbestimmung*, *Berliner Zeitung*, *metallzeitung* und *junge Welt*.

Wilfried Schwetz, Diplom-Sozialwirt, seit 2012 beim Vorstand der IG Metall, Funktionsbereich Mitglieder und Kampagnen, Ressort Strategische Erschließungsprojekte, zuständig für strategische Recherchen. Davor wissenschaftliche Forschung zu Gewerkschaftserneuerung, Organizing und neuen Arbeitskämpfungsmethoden. Schwetz führte für verschiedene deutsche und ausländische Gewerkschaften strategische Recherchen durch.

Oliver Thünken, Promotionsstipendiat der Hans-Böckler-Stiftung, arbeitet als Wissenschaftliche Hilfskraft am Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) der Universität Duisburg-Essen. Seine Dissertation widmet sich dem Verhältnis von Organizing und Betriebsräten am Beispiel des Windprojektes der IG Metall.

Jörg Weigand, Leiter des Ressorts Kampagnen und Mitgliederprojekte beim Funktionsbereich Mitglieder und Kampagnen beim Vorstand der IG Metall.

Detlef Wetzel, Zweiter Vorsitzender der IG Metall. Als Zweiter Vorsitzender verantwortet Wetzel u.a. die Mitglieder- und Kampagnenarbeit. Die hauptamtliche Tätigkeit in der IG Metall begann er 1980 als Gewerkschaftssekretär in Siegen. Dort war er ab 1997 erster Bevollmächtigter, bevor er 2004 Bezirksleiter im IG Metall Bezirk NRW wurde. Ende November 2013 kandidiert er auf einem außerordentlichen Gewerkschaftstag als Erster Vorsitzender der IG Metall.

Tom Woodruff, Geschäftsführer des Organizing Center von »Change to Win« in Washington D.C. und Organizer der ersten Stunde. Seit den 1980er Jahren ist er an führender Stelle innerhalb der US-Arbeiterbewegung und der Dienstleistungsgewerkschaft SEIU tätig.