

Michael Bruch / Wolfram Schaffar / Peter Scheiffele (Hrsg.)  
*Organisation und Kritik*  
ISBN 978-3-89691-869-7

## Inhalt

Vorwort	7
<i>Michael Bruch</i>	
Kritik und Organisation Zur Genese von Organisation aus regierungstheoretischer Perspektive	13
<i>Peter Scheiffele</i>	
Hegemonie und Organisation Zum Organisationsverständnis von Antonio Gramsci – eine kritische Annäherung	41
<i>Frances Fox Piven</i>	
Kann Macht von unten die Welt verändern?	74
<i>Armin Stickler</i>	
Organisation und soziale Bewegung Zur Kritik der bewegungswissenschaftlichen Institutionalisierungsdebatte	105
<i>Wolfram Schaffar</i>	
Widerständige ländliche Bewegungen und die „Kunst, nicht regiert zu werden“	137
<i>Christian Frings</i>	
Organisationskritik im Operaismus Zum Andenken an Romano Alquati, 1935-2010	170
<i>Thomas Matys</i>	
Die Corporations-kritische Bewegung in den USA Gegenstände und Akteure einer Organisationskritik	190
<i>Ronald Hartz</i>	
Die 'Critical Management Studies' – eine Zwischenbilanz in kritischer Absicht	211

*Rainer Berger/Malte Meyer*  
Linkes Co-Management  
Kritische Bemerkungen zu Ideologie und  
Praxis gewerkschaftlichen Organizing 247

Autorenverzeichnis 281



Michael Bruch, Wolfram Schaffar, Peter Scheiffele (Hrsg.)

## Organisation und Kritik

im Auftrag der Assoziation  
für kritische Gesellschaftsforschung

Verlag Westfälisches Dampfboot, Münster  
2011 - 282 Seiten - € 29,90  
ISBN: 978-3-89691-869-7



*Rainer Berger/Malte Meyer*

## Linkes Co-Management Kritische Bemerkungen zu Ideologie und Praxis gewerkschaftlichen Organizings

In seinem 2010 erschienenen Essay „Die große Wut und die kleinen Schritte. Gewerkschaftliches Organizing zwischen Protest und Projekt“ erwähnt der Historiker Peter Birke das wiederholte Scheitern linker Versuche, den Gewerkschaftsapparat zu erobern. Umgekrempt worden seien auf diesem Wege nicht etwa die Apparate, sondern vielmehr diejenigen, die einmal angetreten waren, sie umzukremple. Bei Birkes Bekannten aus dem „Haufen linksradikaler AkademikerInnen, die neuerdings für Gewerkschaften schwärmen oder gar arbeiten“ (Birke 2010, S. 151), stießen derartige Erinnerungen an Einsichten von einst offenbar auf einiges Unverständnis. „Was interessiert uns das denn heute noch?“ zitiert Birke aus einer Rückmeldung zu seinem Manuskript. Und jemand anderer meinte schlicht: „Das ist Vergangenheit und wir sind doch gerade dabei, neu anzufangen. Willst Du uns entmutigen?“ (zit. nach Birke 2010, S. 53).

Eine Entmutigung derjenigen, die sich ihrem Selbstverständnis nach als radikale Linke in gewerkschaftliche Organizing-Projekte einzumischen versuchen, liegt Birke nach eigenem Bekunden fern. Die „abstrakte Ablehnung von Gewerkschaften“, wie sie „in linken Höhlen“ (Birke 2010, S. 67) immer wieder vorgebracht werde, hält er für falsch. Eher schon geht es ihm darum, Organizing vor der Blindheit seiner allzu enthusiastischen Anhänger in Schutz zu nehmen. Ignoranz gegenüber den Schattenseiten, Widersprüchen und Problemen, welche bei Organizing-Projekten in der BRD in den zurückliegenden Jahren zutage getreten sind, könnte die von Birke trotz allem für aussichtsreich gehaltene Zusammenarbeit zwischen der gewerkschaftlichen und der radikalen Linken möglicherweise eher blockieren als befördern. „Ein Plädoyer für Organizing, dem ich mich gerne anschließe, muss deshalb eine genauere Positionierung beinhalten, die sich nicht aus sich selbst ergibt, sondern wesentlich

aus dem Verhältnis, das die Organizing-Projekte zu den sozialen und gesellschaftlichen Konflikten entwickeln, denen sie im betrieblichen Alltag konkret begegnen.“ (Birke 2010, S. 180).

Birkes Versuch einer kritisch-solidarischen Ehrenrettung des Organizing-Ansatzes fällt insofern zwar weniger gewerkschaftsapologetisch aus als das bei Publikationen zum Thema zumeist der Fall ist. Wie sie hält sein Plädoyer aber ebenfalls an der Vorstellung fest, gewerkschaftliches Organizing könnte zumindest seiner Potenz nach klassenkämpferische Auseinandersetzungen befördern. Diese Vorstellung soll im vorliegenden Aufsatz kritisch auf ihre theoretische Tragfähigkeit hin überprüft werden. Im Unterschied zu einigen Soziologen, die ihre „labor revitalization studies“ als intellektuelles Bezugssystem gewerkschaftsnaher Politikberatung verstanden wissen wollen, gehen wir bei der Überprüfung unserer Fragestellung aber nicht axiomatisch davon aus, dass Gewerkschaften „der für die gesellschaftliche Relevanz einer erneuerten Sozialkritik zentrale, derzeit nicht ersetzbare Akteur“ sind (Brinkmann u.a 2010, S. 147). Es mag unter den Bedingungen der heutigen Universitätslandschaft zwar zutreffen, dass die institutionelle Verankerung von „Gewerkschaftswiederbelebungsstudien“ nur dann erfolgreich sein kann, „wenn Forschung auf einem Niveau betrieben wird, die in der Welt der Rankings, Exzellenz-Initiativen und referierten Journale empirisch wie theoretisch satisfaktionsfähig ist“ und dass sie dabei entsprechender „Förderung auch, aber eben nicht allein aus den gewerkschaftsnahen Stiftungen“ bedarf – alles andere sei ein „hoffnungsloses Unterfangen“ (ebd.). Wie ist es nun allerdings um die Ernsthaftigkeit einer „Sozialkritik“ bestellt, die gewillt zu sein scheint, ihren angestrebten akademischen Erfolg mit einer kleinbürgerlichen Überaffirmation des herrschenden Wissenschaftsbetriebs zu bezahlen?<sup>1</sup> Ihr ergeht es auf universitärer Ebene möglicherweise ganz ähnlich wie dem Organizing-Ansatz auf gewerkschaftlicher:

1 Peter Birke macht sich zwar über die subalternen Exzellenzbestrebungen der „strategischen“ Gewerkschaftsfreunde aus Jena lustig, die für einen gar nicht mal so kleinen Teil des Organizing-Hypes in der BRD verantwortlich sind (Birke 2010: 56). Er sieht allerdings nicht, dass die explizite Selbstverortung als Think Tank der Gewerkschaftsvorstände eine akademische Variante jener „Selbstorganisation der Prekären“ sein könnte, die die NachwuchsforscherInnen im Umfeld von Klaus Dörre im Sinn haben.

emanzipatorisch überhöhte Integrationsakte führen am Ende zu wenig mehr als zur Auffrischung etablierter Organisationsstrukturen.

Diese hier noch etwas polemisch formulierte Vermutung möchten wir im Folgenden überprüfen, indem wir die Kritikpunkte zusammenfassen, die in den vergangenen Jahren an verschiedensten Stellen zu Ideologie und Praxis des Organizing formuliert worden sind. Von der „unbedingten Schönrederei“, die einer noch immer aktuellen Einsicht Rosa Luxemburgs zufolge „zur Pflicht jedes ‚Freundes der Gewerkschaftsbewegung‘“ geworden ist<sup>2</sup>, konnte diese Kritik nämlich zwar kleingeredet, aber nicht völlig unterdrückt werden.<sup>3</sup> Nacheinander wird deshalb von den Arbeitsbedingungen von Organizern, den versprochenen innergewerkschaftlichen Demokratisierungspotenzialen des Organizing und den ökonomischen Resultaten für die Organisierten gesprochen werden. Anschließend wird in einem theoretischen Rekurs auf die Organisationskritik von Rosa Luxemburg gefragt, ob es sich bei den dargestellten Kritikpunkten um zufällige oder notwendige Effekte gewerkschaftlicher Organisationsbemühungen handelt. Am Ende sollte eine fundiertere Einschätzung der (Un-)Möglichkeit stehen, Arbeits- und Klassenkämpfe durch gewerkschaftliches Organizing zuzuspitzen. Ganz zu Anfang allerdings kommt jener gemäßigte Typus von Organisationskritik zu Wort, die von Gewerkschaftern und gewerkschaftsnahen Wissenschaftlern am aktuellen Zustand der BRD-Gewerkschaften formuliert wird. Vor dem Hintergrund dieser teilweise recht deutlichen (Selbst-)Kritik erscheint das Organizing, wie es danach beschrieben wird, zwar nicht als Patentrezept, wohl aber als „strategische Wahl“ mit dem Potential zur „Wiederbelebung“ der Gewerkschaftsbewegung.

2 Rosa Luxemburg: Massenstreik, Partei und Gewerkschaften, in: Dies: Gesammelte Werke Bd. 2, Berlin (DDR) 1972, S. 91-170, hier S. 164. Im Folgenden werden weitere Zitate aus dem Werk Rosa Luxemburgs nur noch durch die Angabe der Band- und ggf. Halbbandnummer sowie – nach einem Doppelpunkt – der entsprechenden Seitenzahlen in den Gesammelten Werken, in diesem Fall also mit (Luxemburg 2: 164) angegeben.

3 Die Intensität der öffentlichen Formulierung dieser Kritik kann auch als ein Gradmesser für die Krise gelten, in der sich Organizing als Gewerkschaftstaktik befindet.

## Aus der kritischen Gewerkschaftsapologie

Wenn sie die Notwendigkeit von „labor revitalization“ begründen, gehen akademische wie nicht-akademische Organizing-Befürworter mit dem Ist-Zustand von Gewerkschaftsorganisationen zum Teil recht hart ins Gericht, denn revitalisiert braucht ja nur etwas zu werden, was verknöchert, erstarrt, lethargisch oder auf andere Weise vom Tod nicht mehr allzu weit entfernt ist. Der apologetische Charakter dieser Kritik zeigt sich allerdings daran, dass der Verlust einer „Organisationsmacht“ bedauert wird, die Gewerkschaften zur Zeit des Fordismus noch besessen hätten. Diese Organisationsmacht von einst und die mit ihr einhergehende Ordnungsfunktion von Gewerkschaften erscheinen den Kritikern des gewerkschaftlichen status quo nicht etwa als problematisch, sondern im Gegenteil als vorbildlich.

Nun sind die Symptome für einen Bedeutungsverlust der Gewerkschaften so offensichtlich wie schwer bestreitbar und nicht zuletzt deshalb ist die Rede von der „Krise der Gewerkschaften“ inzwischen auf das Niveau eines Gemeinplatzes heruntergekommen. „Die Erosion der gewerkschaftlichen Verankerung in den Betrieben, der Rückgang gewerkschaftlicher Verhandlungs- und Verteilungsmacht in den Arenen der Betriebs- und Tarifpolitik, die Verluste an Mitgliedern und finanziellen Ressourcen und nicht zuletzt der Anerkennungspolitische Ausschluss der Gewerkschaften aus den korporatistischen Funktionseliten – alle diese Entwicklungen werden benannt, wenn von einem säkularen Machtverlust oder einem historischen Niedergang der Gewerkschaften die Rede ist.“ (Hans-Jürgen Urban in Brinkmann u.a. 2008, S. 7). Das Spezifikum der Krisendiagnosen aus dem Umfeld der Organizing-Befürworter besteht nun allerdings darin, dass für die chronische Krise nicht mehr nur die widrigen Umstände verantwortlich gemacht werden – sei es in Gestalt einer höchstens noch bedingt kooperationswilligen Kapitaleseite, einer sozialstaatsfeindlichen Politik oder einer neoliberal gestimmten Medienlandschaft.

Gewerkschaften haben sich, so der Tenor gewerkschaftlicher oder gewerkschaftsnaher Selbstkritik, ihre Krise zumindest zu einem Teil auch selbst zuzuschreiben. Wurden sie in der Phase des wohlfahrtsstaatlich regulierten Kapitalismus „zum integralen Bestandteil eines Sicherungssystems, das ein funktionierendes Marktgeschehen in einer prosperierenden Ökonomie garantierte“ (Brinkmann 2008,

S. 28), so verließen sich die Gewerkschaften nach dem Ende des Fordismus unvermindert auf die Kanäle institutioneller Einflussnahme.<sup>4</sup> Insbesondere in Deutschland stürzte der „Versuch einer wertschöpfungsorientierten Erneuerung von Gewerkschaftspolitik“ (Brinkmann 2008, S. 33), wie er in nationalem und betrieblichem Co-Management, Lohnzurückhaltung, tarifvertraglichen Öffnungsklauseln oder auch der Unterstützung rot-grüner Arbeitsmarktreformen zum Ausdruck kam, die „Stellvertreterpolitik der Apparate“ (Sauerborn 2008, S. 38) in eine massive Krise, weil sich diese weder für die Repräsentierten noch für ihre Repräsentanten im bisherigen Umfang mehr auszahlt. „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 der Gewerkschaften weitgehend ausgehöhlt sein wird.“ (Wetzel 2009, S. 4).

Ein Teil der vielfach beklagten „Repräsentationskrise“ besteht nach Ansicht der Organizing-Befürworter nun darin, dass Gewerkschaften verlernt hätten, „sich selbst bei den Beschäftigten und in den Betrieben zu verankern“. (Schreieder 2008, S. 36). In Bezug auf die innergewerkschaftlichen Entscheidungsprozesse wird beispielsweise von „vorhandenen, formal demokratischen, aber nicht aktiven und entleerten Strukturen“ (Schreieder 2008, S. 29) gesprochen. Durch eine Organisationsentwicklung „nach dem Vorbild profitorientierter Unternehmen und deren Effizienz- und Dienstleistungsverständnis“ (Sauerborn 2008, S. 38f.) sind diese formal demokratischen Strukturen zusätzlich in Mitleidenschaft gezogen worden. Effizienter allerdings ist die durch die Übernahme kapitalistischer Managementmethoden offenbar kaum geworden. „Vielfach ist die gewerkschaftliche Alltagsarbeit davon geprägt, im ‚Feuerwehrverfahren‘ Probleme zu lösen. Die systematische Kommunikation und Ansprache von Nichtmitgliedern bleiben auf der Strecke.“<sup>5</sup> (Wetzel 2009, S. 19).

4 Im Idiom von IG Metall-Vorständen ausgedrückt: „Die Salami wurde zwar Scheibchen für Scheibchen kürzer, aber es gab sie noch. Und wir hielten an ihr fest.“ (Wetzel 2009: 359)

5 Ganz ähnlich die (Selbst-)Einschätzung des ver.di-Bundesvorstands: „Bisher ist die Arbeit der Hauptamtlichen oft von dem Bild des Sanitäters geprägt, der überall dort hilft, wo er gebraucht und gerufen

In Bezug auf die Fähigkeit von ver.di, Handlungsrou­tinen in der Zukunft auf andere Herausforderungen umzustellen, attestiert sogar der Bundesvorstand seinem Apparat einen starken Hang zum Konservatismus. „Häufig spiegeln Aussagen, wie ‘Das haben wir ja immer schon so gemacht’, ‘So bin ich es gewohnt, warum soll man das ändern?’, ‘Stärkt es oder schwächt es meine Position in ver.di?’ die vorrangigen Bewertungsparameter wider. Sie sind oft rückwärts gewandt oder vorrangig machtorientiert. Der Gesichtspunkt, ob für die zukünftige Vertretung der Mitgliederinteressen Arbeitsweisen verändert, Aufbau- und Ablauforganisation modifiziert werden müssen, hat dabei kein ausreichendes Gewicht.“ (ver.di-Bundesvorstand 2008, S. 4).

Wie nicht zuletzt in den gewerkschaftsübergreifenden Appellen für eine stärkere „Mitgliederorientierung“<sup>6</sup> oder in Plädoyers für „Mitmachgewerkschaften“ deutlich wird, spielt die aktive Partizipation von Mitgliedern an gewerkschaftlicher Willensbildung in der bisherigen Praxis faktisch kaum eine Rolle. Von einer Bezugnahme auf die Mehrheit der Lohnabhängigen, die nicht Mitglied einer Gewerkschaft sind, ist erst recht nicht die Rede. Die als apathisch imaginierte Basis im Betrieb hätte, so lautet die stillschweigende Annahme der Apparate, zumeist ohnehin weder Zeit noch Lust, sich großartig in gewerkschaftliche Gremienarbeit einzumischen. „Vollkasko- und All-Inklusive-Vorstellungen“ (Wetzels u.a. 2009, S. 15), also überhöhte Ansprüche an eine Gewerkschaftsmitgliedschaft, seien allerdings auch keine Lösung. „Ein Bedürfnis von Mitgliedern nach Stellvertretung ist legitim, gewerkschaftliche Großorganisationen können nicht ohne sie auskommen, aber das Verhältnis von Stell- und Selbstvertretung ist neu auszurichten. Die Selbstvertretung ist zu stärken.“ (Wetzels u.a. 2009, S. 13).

wird. Nicht selten handelt er/sie stellvertretend.“ (ver.di-Bundesvorstand 2008: 4)

6 Tragikomische Züge nimmt das Bemühen um gewerkschaftliche Erneuerung an, wenn die Dienstleistungsgewerkschaft ver.di sich für das Jahr 2011 die „Durchführung eines Pilotprojekts: ‘Der mitgliederorientierte ver.di-Bezirk’“ vornimmt. (verdi-Bundesvorstand 2008: 8)

## Unsere Gewerkschaft soll schöner werden

Sowohl in der US-amerikanischen als auch in der bundesdeutschen Organizing-Diskussion spielt die Kritik an gewerkschaftlicher Stellvertreterpolitik eine wichtige Rolle. Diese Kritik wird allerdings zumeist in der Annahme formuliert, die bislang auf das Stellvertreter-Modell fixierten Apparate hätten auch und gerade in Phasen organisatorischen Niedergangs eine „strategische Wahl“ zwischen unterschiedlichen Varianten gewerkschaftlicher Politik. Die Vorstellung nimmt häufig Bezug auf die erste Kampfkandidatur um den Vorsitz im US-amerikanischen Gewerkschaftsdachverband AFL-CIO. (vgl. z.B. Brinkmann u.a. 2008, S. 54) Vor allem der Erfolg der „progressiven“ *New Voice*-Koalition um John Sweeney habe es ermöglicht, Einzelgewerkschaften zur Umstellung auf das Organizing-Modell zu bewegen.<sup>7</sup> Mit diesem Ansatz verknüpfen seine Befürworter vor allem die Hoffnung auf eine Wiederbelebung gewerkschaftlicher Organisationsmacht nach Jahrzehnten der gesellschaftspolitischen Defensive. Um die strategische Wahl attraktiv erscheinen zu lassen, fällt der Kontrast zu herkömmlicher Gewerkschaftspraxis zum Teil so stark aus, dass manch ein Funktionär von BRD-Gewerkschaften schon nervös wird, bevor es zu richtiger Unruhestiftung überhaupt gekommen ist. „Organizing steht in der Gefahr, organisierte Gewerkschaft-

7 Eine solche, oft wiederholte Darstellung gewerkschaftlicher Tendenzen zur „Revitalisierung“ übersieht, dass der Führungswechsel im AFL-CIO 1995 eher den End- als den Anfangspunkt gewerkschaftlicher Erneuerungsversuche in den USA markierte. Möglich wurde die relative Distanzierung von den Kalten Kriegern an der Spitze des House of Labor nämlich nur, weil sich in mehreren Einzelgewerkschaften wie der UAW, der IBT oder der UMW Reformfraktionen durchgesetzt hatten, die in Anbetracht von Mitgliederschwund und nachlassender Durchsetzungsfähigkeit bereits in den 1980er, teilweise aber auch schon in den 1970er Jahren ihren Kampf aufgenommen hatten. Standen diese Reformfraktionen anfangs noch mit realen Klassenkämpfen in Verbindung, konzentrierten sie sich später vornehmlich auf das Feld innergewerkschaftlicher Erneuerung. Mitte der 1990er Jahre, also zum Zeitpunkt ihrer in der politischen Öffentlichkeit am stärksten wahrgenommenen Erfolge, hatten sie sich von der Tuchfühlung zu Arbeitskämpfen aber schon wieder deutlich entfernt – die viel gerühmte „Justice for Janitors“-Kampagne zur Organisierung von Reinigungskräften in Los Angeles bspw. trug sich bereits Ende der 1980er und Anfang der 1990er Jahre zu. (vgl. Meyer 2002)

lichkeit wegen ihrer aktuellen Erfolglosigkeit, ihrer Ineffizienz oder Überforderung abzuschreiben.“ (Sauerborn 2008, S. 40).

Worin besteht nun die für manche Hauptamtliche mit Organizing-Ansätzen verbundene Bedrohung? Die Industriesoziologin Britta Rehder formuliert sie folgendermaßen: „Die Gewerkschaften erinnern sich an ihre Wurzeln als soziale Bewegung, die um ihre institutionelle Anerkennung kämpfen muss. Es geht ihnen darum, neue Mitglieder zu rekrutieren, ihre Basis zur Unterstützung dieses Ziels zu mobilisieren und neue Koalitionen zu bilden. Auch taktisch findet eine Erneuerung statt. Die Gewerkschaften experimentieren heute mit ungewohnten Aktionsformen, um neue Beschäftigtengruppen anzusprechen und neue Machtressourcen zu erschließen.“ (Rehder Mitbestimmung 2007, S. 11). Wenige Seiten weiter wird ein in der BRD arbeitender Organizer aus den USA gar zum personifizierten Symbol „für die Aufbruchstimmung und neue Kampflust in den Gewerkschaften, für den Neuaufbau der Basis ‘von unten’, für die Globalisierung der Gewerkschaftsbewegung“.<sup>8</sup>

Vor dem Hintergrund solcher journalistischer Übertreibungen befeißigen sich natürlich vor allem akademische Beobachter des relativierenden Zusatzes, dass Organizing selbstverständlich kein „Patentrezept“ sei, welches sich umstandslos aus den USA importieren und auf BRD-Verhältnisse übertragen lasse. Trotzdem schließen sich zum Beispiel Dörre/Nachtwey (2009) der emphatischen Organizing-Definition von Kim Voss und Rachel Sherman (2000) an, welche sich „durch die Beteiligung von Mitgliedern an der Politikentwicklung, durch unkonventionelle und teilweise höchst konfliktträchtige Aktionsformen sowie eine thematisch breite politische Agenda auszeichnet. Im Zentrum offensiver Organisationsmodelle steht die Gewinnung neuer Mitglieder, ein Ziel, zu dessen Realisierung unkonventionelle, teilweise auch konfrontative Taktiken angewendet werden. Charakteristisch für entsprechende Ansätze ist die starke Betonung von sozialer Gerechtigkeit und Menschenwürde. So verstanden, impliziert der Übergang zum Organizing-Modell einen strategischen Organisationswandel, der auch die Beziehungen zwischen gewerkschaftlichen Funktionsträgern und (potenziellen) Mitgliedern nachhaltig verändert.“ (Dörre/Nachtwey 2009, S. 34).

8 Der Beweis: „Immer auf dem Sprung zum nächsten Einsatz führte der Gewerkschafts-Aktivist [Jeffrey Raffo] jahrelang ein Leben im Auto und in billigen Motels.“ (Mitbestimmung 12/2007, S. 17).

Um die „radikale Veränderung der innergewerkschaftlichen Kultur“, die sich ein Bundesjugendsekretär vom Organizing verspricht (Ringo Bischoff in Kornberger und Partner Kommunikationsberatung 2008, S. 38), geht es auch dem IG Metall-Vorstand Detlev Wetzell. „Beschäftigte zu unterstützen, ihre Rechte *selbst* in Anspruch zu nehmen und am Arbeitsplatz zu einem selbstbewusst handelnden Subjekt zu werden, das ist der Geist und das Ziel von Organizing: Es geht um Emanzipation, nicht um Reklame.“ (Wetzell u.a. 2009, S. 9, Herv. im Original) Für andere Hauptamtliche sind Geist und Ziel von Organizing zumindest in einzelnen Projekten sogar bereits Realität. „Ver.di zeigt sich hier von der besten Seite einer beweglichen, vitalen und lernenden Organisation, die inakzeptable und ungerechte Verhältnisse am Arbeitsplatz nicht einfach hinnimmt und offensiv für Veränderungen im Arbeitsumfeld und für die Verbesserung der sozialen Verhältnisse der Beschäftigte einsteht. Dafür wird die eigene (alte) Arbeitsweise auch mal in Frage gestellt, verändert und neue Strukturen geschaffen, Ressourcen eingesetzt und umgelagert.“<sup>9</sup> (Kim 2008, S. 3).

9 Wenn von ver.di und IG Metall eingekaufte Sprüchemacher aus der Reklameindustrie über gewerkschaftliches „Organizing“ schreiben, klingt das nur noch graduell anders: „Wie gesagt: Organizing funktioniert auf Sieg. Eine gute Organizing-Kampagne fußt auf den klaren strategischen und handwerklichen Regeln für professionelle Kampagnenkonzepktion ebenso wie auf Sunzis taktischen Regeln für die ‘Kunst des Krieges’. Oder, in den Worten von Valery Alzaga, *Lead Organizer* der internationalen Sektion der SEIU und die wohl energie- und erfolgreichste *Organizerin* unserer Zeit: *‘First, we imagine victory – and then we start to plan backwards.’*“ (Kornberger und Partner Kommunikationsberatung 2008: 35) Die in der Werbebranche grassierende Kokainsucht ist offenbar auch dafür verantwortlich, dass Mitglieder kurzerhand zu „Markenbotschaftern“ der Gewerkschaft ernannt werden. Welche konkrete Idee diese „Markenbotschafter“ transportieren, sei eigentlich zweitrangig. Es ginge schließlich „mehr um Leidenschaft und um Ausstrahlung als um Inhalt – von dem man aus der Kommunikationspsychologie ohnehin weiß, dass er höchstens sieben Prozent der Wirkung ausmacht.“ (Kornberger und Partner Kommunikationsberatung 2008: 122).

## Job eines Handlungsreisenden

Das mit Organizing verbundene Emanzipationsversprechen und seine proklamierten Erfolge sollen in einem ersten Schritt zu den konkreten Arbeitsbedingungen von Organizern in Beziehung gebracht werden. Diese Arbeitsbedingungen sind nicht etwa nur eine bloß moralische Frage der Glaubwürdigkeit erneuerter Gewerkschaftspolitik. Arbeitsbedingungen wirken auch als stumme Rekrutierungsmechanismen, die über den Spielraum erlaubter Verhaltensweisen ebenso entscheiden wie darüber, wer überhaupt für den Job eines Organizers infrage kommt. Zunächst einmal zeigen Erfahrungen aus den USA, dass die Fluktuation unter gewerkschaftlichen Organizern relativ hoch zu sein scheint. Das ist insofern überraschend, als häufiger Personalwechsel innerhalb von Gewerkschaften eigentlich eher unüblich ist. Aufgrund der Struktur des Apparats entwickeln Hauptamtliche zumeist ein äußerst spezielles Qualifikationsprofil, das auf dem externen Arbeitsmarkt nur in sehr begrenztem Umfang und allenfalls im Bereich von Non-Profit-Organisationen nachgefragt wird. Nicht zuletzt aufgrund dieser eingeschränkten Wechseloptionen fühlen sich viele Sekretäre sehr stark an ihre Organisationen gebunden. (vgl. Prott/Keller 2001). Wenn die Bindung vieler Organizer an ihren Job zumindest nicht derart dauerhaft ist, deutet das auf andersartige „berufliche“ Rahmenbedingungen hin.

Zur konkreten Beschaffenheit dieser Arbeitsbedingungen liegen bislang erst verhältnismäßig wenig wissenschaftliche Studien vor. Dies dürfte nicht nur damit zusammenhängen, dass das Arbeitsfeld klein und dennoch unübersichtlich ist. Privaten Unternehmen nicht unähnlich lassen sich auch Gewerkschaften nur ungern in die Karten schauen. Sie haben wenig Interesse an einer öffentlichen Durchleuchtung ihrer Organisationswirklichkeit und werden von außen (oder von ihrer eigenen Mitgliederbasis) auch eher in Ausnahmefällen dazu gedrängt. Viele ehemalige Organizer dürften schlicht wenig Sinn darin sehen, zusätzliche Zeit und Nerven dafür zu opfern, sich kritisch mit ihren Berufserfahrungen auseinander zu setzen. Schließlich werden entsprechende Wortmeldungen innergewerkschaftlich ohnehin entweder als frustrierter Ausdruck „persönlicher Enttäuschung“ oder als politisch sowieso indiskutabler Loyalitätsbruch gewertet. Außerhalb der Gewerkschaften wiederum werfen entsprechende Schilderungen schnell die Frage auf, warum

die „Betroffenen“ das doch bekanntermaßen böse Spiel denn überhaupt so lange mitgespielt hätten.

Trotz all dieser zum Teil durchaus triftigen Gründe liegen sowohl aus den USA als auch aus der BRD einzelne Aussteigerberichte vor, die darüber Auskunft geben können, warum die Fluktuation unter Organizern so verhältnismäßig hoch ist. Viele Aussteiger und Ehemalige beschwerten sich nicht nur über die mit ihrem Job einhergehenden Belastungen, sondern setzen diese zumeist auch zum politischen Konzept der Organizing-Philosophie in eine Beziehung. Trotzdem soll im Folgenden auf der Basis einiger bereits publizierter Erfahrungen zunächst einmal nur der Versuch unternommen werden, einen zusammenfassenden Überblick über die Arbeitsbedingungen von Organizern zu geben und die „hidden agenda“ in diesem Teilbereich der Organisationswirklichkeit transparenter zu machen.

Wer Stellenausschreibungen für Organizer liest, bekommt einen ersten Eindruck davon, wie anstrengend und fordernd dieser Job sein kann.<sup>10</sup> Bei der SEIU beispielsweise reicht das Spektrum ungefähr von der Mitgliederwerbung am Arbeitsplatz bis zur parlamentarischen Lobbyarbeit und von der Demo-Organisation bis zur regelmäßigen Rücksprache mit Gewerkschaftsvorständen. Um potentielle Mitglieder zu Hause oder an ihrem Arbeitsplatz werben und bereits Organisierte für Aktionen mobilisieren zu können, wird von Organizern, wie es in einem von der SEIU veröffentlichten Jobprofil heißt, das „Einverständnis mit langen und unregelmäßigen Arbeitszeiten auch nachts, an Wochenenden und Feiertagen“ ebenso erwartet wie die Bereitschaft zu weiten Autofahrten über einen längeren Zeitraum. Mehrtägige Dienstreisen inner- wie außerhalb eines Bundesstaates bringen entsprechend lange Perioden der Abwesenheit von „Zuhause“ mit sich. Daisy Rooks, die am Organizing Institute des US-amerikanischen Gewerkschaftsdachverbandes AFL-CIO beschäftigt war und mit zahlreichen Organizern gesprochen hat, kommt zu dem Ergebnis, dass viele Organizer sehr häufig unterwegs sind, für einen beträchtlichen Teil des Jahres in

<sup>10</sup> Das Problem ist Gewerkschaften inzwischen so geläufig, dass sie nach Möglichkeiten suchen, Organizer weniger schnell zu verschleifen. „Bestehende Gefährdungen, vor allem übermäßig lange Arbeitszeiten und hoher Leistungsdruck, müssen eingegrenzt werden, um zu verhindern, dass sich bereits in der Ausbildung Burn Out-Symptome, Desillusionierung und Motivationsverlust einstellen.“ (Schreieder 2008: 33).

Hotels übernachten und von dort aus auch arbeiten. (Rooks 2004, S. 196). Da diese Tätigkeit zwar stressig und hochgradig flexibel ist, aber gleichzeitig verhältnismäßig schlecht entlohnt wird, appelliert die Organisation an das soziale Gewissen ihrer Beschäftigten, demzufolge der „Einsatz für eine gute Sache“ eben immer auch persönliche Opfer verlange.<sup>11</sup> Rooks zitiert Aussteiger, denen zufolge Gewerkschaften von Organizern erwarten, kein Privatleben zu haben, alles andere beiseite zu schieben und Organizing zum absoluten Lebensmittelpunkt zu machen. „Es gibt da diese Theorie, dass du fürs Organizing dein gesamtes Leben opfern musst und du da nicht reingehörst, wenn du das nicht tun möchtest. Das hat ein bisschen was von Cowboy-Mentalität.“ (Rooks 2004, S. 210).

Vor dem Hintergrund solcher Arbeitsbedingungen kann es nicht verwundern, dass Leute abgeschreckt werden, die noch ein anderes Leben abseits der Organisation haben. Wer Familie, Kinder oder pflegebedürftige Angehörige hat, wird sich weniger für den aufreibenden Organizer-Job begeistern können als ein ungebundener Single. Ein junger Berufseinsteiger mit hochfliegenden Ambitionen ist sicher eher bereit, Misshelligkeiten als eine interessante Erfahrung zu begreifen, als ein älterer Beschäftigter, der auf solche noch dazu mäßig honorierten Lektionen gut verzichten kann.<sup>12</sup> Organisationssoziologisch bedeutsam ist in diesem Zusammenhang, dass ein soziales Umfeld außerhalb der Arbeit einem Beschäftigten auch Rückhalt und Alternativen bietet, die aus Sicht der Organisation die Gefahr der Unbotmäßigkeit erhöhen. Wer hingegen außerhalb der Gewerkschaft kein Sozialleben (mehr) hat, beugt sich eher dem

11 „Zur Zeit sind Organizer-Jobs so organisiert, dass sie zum Burn-out führen. Wie bereits erwähnt, kündigen viele Organizer oder wechseln innerhalb der Gewerkschaft auf andere Positionen. Diejenigen, die bleiben, erzeugen in einigen Gewerkschaften ein Klima des individuellen Konkurrenzkampfes und sind – teilweise fast martyrerhaft – stolz auf die Opfer, die sie bringen. Als Folge davon werden neue Organizer, die unter der Arbeitsbelastung und dem Druck leiden, beschuldigt, entweder schwach zu sein oder es an politischer Entschlossenheit fehlen zu lassen.“ (Feekin/Widenor 2003: 82)

12 Der ver.di-Funktionär Werner Sauerborn räumt zumindest indirekt ein, dass junge Organizer „in gewerkschaftlichen Subunternehmen auf einer quasi zweiten Tarifebene mit deutlich niedrigeren Löhnen und seriell befristeten Arbeitsverträgen beschäftigt werden. Diese Missstände sollten schnell bereinigt werden“, weil sie so gar nicht zu der Organizing-Idee passen würden. (Vgl. Sauerborn 2008: 44)

Druck, den Führungskräfte „im Interesse der Mitglieder“ auf ihre Untergebenen abwälzen. Loyalität gehört in diesem Fall zwar zu den obersten Geboten eines Beschäftigten, bietet für ihn aber noch lange keine Gewähr, nicht aus der Organisation entlassen zu werden, wenn diese keine Verwendung mehr für ihn hat. Der frühere australische Gewerkschaftsführer und Organizing-Befürworter Michael Crosby spricht sich zum Beispiel explizit dafür aus, dass Gewerkschaften bei der Anleitung von Organizern auch vor der Entlassungsdrohung nicht zurückschrecken sollten. „Am frustrierendsten wird das Beharren auf Rechenschaftspflicht in den Gewerkschaften, wo das Personal unabhängig von den Fakten der Ansicht ist, die Entlassung von Kollegen sei etwas Schlechtes und müsse deshalb verhindert werden. Das Personal muss einen fairen Ablauf sicherstellen. Aber nach diesem Verfahren dürfen Gewerkschaftsführung wie Mitglieder mit Recht erwarten, dass schlechte Leistungen auch sanktioniert werden. Gewerkschaftsführer, die ihre Arbeit tun, sollten von ihrem Personal unterstützt werden.“ (Crosby 2009, S. 201).

Die Mitgliedererwerbungsleistung, die aufgrund der sinkenden Beitragseinnahmen inzwischen auch in den Einzelgewerkschaften des DGB Priorität hat, wirkt sich unmittelbar auf die Arbeitsbedingungen von Organizern aus. Immerhin dient ihre Tätigkeit ja ausdrücklich der „Erschließung neuer Betriebe und anderer weißer Flecken“. (Wetzel 2009, S. 355). Ähnlich dem kleinen Gewerkschaftssekretär, der weniger „Aufnahmen macht“ als geplant und der deshalb über kurz oder lang Schwierigkeiten mit seinem Vorsitzenden bekommt<sup>13</sup>, stehen auch Organizer unter starkem Erfolgsdruck. Auch ihr Job ist es, unorganisierten Leuten die Gewerkschaft zu „verkaufen“. Weil das aber angesichts der wenig werbeträchtigen Tarifabschlüsse der letzten Jahre gegenüber skeptischen KollegInnen alles andere als leicht ist und weil auch Merchandizing-Artikel im Vergleich zum Monatsbeitrag allzu billig wirken, fehlt selten der Hinweis darauf, dass eine Gewerkschaftsmitgliedschaft beispielsweise auch eine

13 Peter Birke berichtet aus zweiter Hand von einem IG BAU-Sekretär, der dem auf ihn ausgeübten Druck zur Werbung neuer Mitglieder nicht anders standzuhalten wusste als irgendwann damit zu beginnen, sich auf dem Friedhof die Namen auf den Grabsteinen zu notieren. Egal, ob diese Geschichte von den Karteileichen neuen Typs nun wahr oder nur gut erfunden ist, sie wirft in jedem Fall ein Schlaglicht auf die „Vitalität“ gewerkschaftliche Organisationskulturen. (Vgl. Birke 2010: 133).



Rechtsschutzversicherung beinhaltet. Angesichts derartiger Anklänge an die Sozialfigur des Versicherungsvertreters kann es nicht verwundern, dass Teams von Organizern in den USA schon länger als „Drückerkolonnen“ gelten und auch manche ihrer deutschen Kollegen mit diesem Ruf zu kämpfen haben.

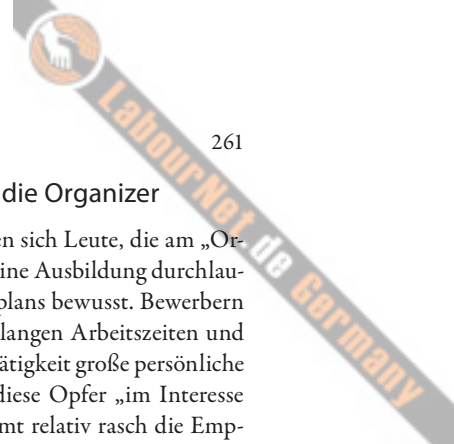
Unlängst sind in den USA Praktiken der „Organizing“-Gewerkschaft UNITE-HERE bekannt geworden, die ein weiteres Schlaglicht auf das Innenleben solcher gewerkschaftlicher Drückerkolonnen werfen. Wie selbst der Gewerkschaftsvorsitzende John Wilhelm einräumt, war es demnach bei UNITE-HERE jahrelang üblich, dass Vorgesetzte (so genannte *lead organizer*) psychologische Dossiers über Organizer anfertigten. Demnach bemühten sie sich (zum Beispiel durch die taktische Offenbarung von Situationen persönlicher Prüfung und damit durch die Herstellung einer „vertraulichen“ Atmosphäre) gezielt darum, möglichst intime Details über emotionale Konflikte aus der Biografie ihrer Untergebenen zu erfahren. Um diese zu einem späteren Zeitpunkt zur gezielten Manipulation von allzu zögerlichen oder gar widerspenstigen Organizern einzusetzen, wurden entsprechende Informationen in rosafarbenen Akten festgehalten – daher der Begriff des so genannten *pink sheeting*. Kam es dann im Rahmen einer Kampagne zu politischen Auseinandersetzungen zwischen dem Vorgesetzten und dem Organizer, wurde dieser Konflikt am Arbeitsplatz durch Instrumentalisierung des „persönlichen Vertrauensverhältnisses“ in eine therapeutische Situation transformiert: Seine selbst eingestandenen Schwächen könne der Organizer am ehesten überwinden, in dem er dem „persönlichen“ Rat seines Vorgesetzten folge. „Bei dieser Praxis handelt es sich um ein zynisches und manipulatives System der Kontrolle. Weil Beschäftigte, die ihm erfolgreich unterworfen werden, in ihren Vorgesetzten Leute zu sehen beginnen, die ihnen emotionale Hilfestellung leisten, schafft das System ein sektenartiges Abhängigkeitsverhältnis zwischen dem Personal und seinen Vorgesetzten. Beim *pink sheeting* handelt es sich nicht um die übliche Beziehungsarbeit, die für jedes gute Organizing notwendig ist. Es ist vielmehr eine Taktik, die dazu dient, gewerkschaftliche Aktivisten daran zu hindern, von der Linie der Gewerkschaftsführung abzuweichen.“ (Abbott-Klafter/Berning/Lafore 2009).

## Der Marsch der Institution durch die Organizer

Nach Angaben von Amy Foerster werden sich Leute, die am „Organizing Institute“ (OI) des AFL-CIO eine Ausbildung durchlaufen<sup>14</sup>, recht schnell des heimlichen Lehrplans bewusst. Bewerbern wird schon früh klar gemacht, dass die langen Arbeitszeiten und die geringe Entlohnung der Organizer-Tätigkeit große persönliche Opfer erfordern. Wer nicht bereit ist, diese Opfer „im Interesse der großen Sache“ zu erbringen, bekommt relativ rasch die Empfehlung, sich nach einem anderen Job umzusehen. In bestimmter Hinsicht funktioniert die Ausbildung deshalb als „Ausleseverfahren und Belastungstest“, an dessen Ende – auch politisch – nur der harte Kern der „Gläubigen“ übrig bleibt. (Foerster 2003, S. 15). Diese „true believers“ sind zwar fest von ihrer politischen Mission überzeugt und durch die Ausbildung in diesem Sendungsbewusstsein auch noch bestärkt worden. Weil die Organizer aber relativ jung sind, oft direkt von der Universität kommen, wenig Berufserfahrung und keinerlei Bindungen vor Ort haben, ist ihre Position innerhalb der etablierten Gewerkschaftsstruktur wie innerhalb der Arbeitswelten, in denen sie als Einzelne, punktuell und zeitlich begrenzt agieren sollen, zumeist die eher schwache von Außenseitern oder Anfängern. Hinzu kommt, dass insbesondere die Organizer mit einer linksradikalen Vergangenheit unter einer besonderen Beobachtung ihrer Vorgesetzten stehen.<sup>15</sup> Kreative Ideen und Energien sind zwar bis zu einem gewissen Grad willkommen, dürfen sich aber der Kontrolle durch den Apparat nicht entziehen.

14 Gemessen an den institutionenkritischen Impulsen, die mit Organizing in der öffentlichen Diskussion verbunden werden, ist bereits der Name „Organizing Institute“ ein vielsagendes Paradoxon.

15 Oft können Subordinationsgesten da weiterhelfen. Es dürfte zum Beispiel kaum ein Zufall sein, dass eine ehemals linksradikale Flüchtlingsaktivistin wie Franziska Bruder von ihrem Arbeitgeber ver.di zunächst ausgerechnet in der Security-Branche als Organizerin eingesetzt wurde. (Bruder 2007) Der Freundin von osteuropäischem Klezmer und italienischer Revolutionsromantik – so steht es zumindest geschrieben – wird es nach einer solchen (alles andere als schmerzfreien) Einübung in Organisationsdisziplin später nicht mehr ganz so schwer gefallen sein, im Rahmen einer Motivationskampagne Buttons mit dem aus ihrer Sicht allzu „schlagerhanseligen“ Gunter-Gabriel-Slogan „Hey Boss: mehr Geld“ an Arbeiter und Angestellte des Otto-Versands zu verteilen. „Gewerkschaft muss Spaß machen“, sagt Bruder.“ (Mitbestimmung 12/2007: 23).

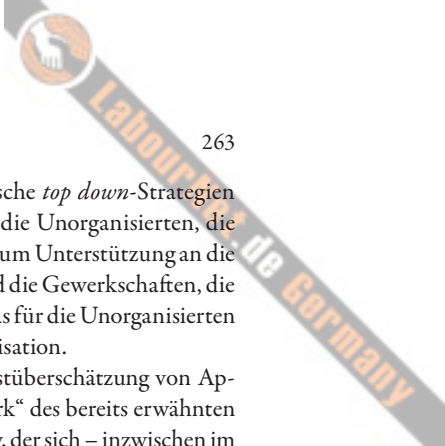


Wenn Organizer, unbeirrt von solchen Umständen, trotzdem an ihrem politischen Ziel der Durchsetzung einer kämpferischen Basisorientierung festhalten, statt als bloßer Repräsentant der Institution aufzutreten, besteht die Gefahr, dass sie innerhalb von Gewerkschaften schnell auf Widerstände stoßen und – im Wiederholungsfall – als Fremdkörper wahrgenommen werden. Ein einsamer Mehrfrontenkampf gegen die Unternehmenseite, die Vorbehalte der Beschäftigten und die undemokratischen Strukturen der „eigenen“ Apparate übersteigt selbst die Kapazitäten opferbereiter linker Aktivisten um ein Vielfaches. Entsprechend ernüchtert fällt deren Fazit aus. „Ich glaube nicht, dass diese Institutionen sich verändern wollen. Es gibt, glaube ich, institutionelle Vorgaben in diesen Gewerkschaften und sie müssen im Interesse dieser Institutionen funktionieren. Die institutionelle Vorgabe besteht darin, dass die Institution überlebt und weil das schon dermaßen lange so ist, sind Organizer für diese Institutionen eine Art Krebs. Sie suchen ständig nach Möglichkeiten, diesen Krebs zu überwinden oder loszuwerden.“ (ein US-Organizer zit. nach Foerster 2003, S. 25).

Der hier skizzierte Gegensatz von Organizer und Organisation bezieht sich auf die gewerkschaftsverändernden Absichten, mit denen linke Aktivisten ihren Job angetreten sind. Er könnte suggerieren, dass Organizing den Gewerkschaftsorganisationen von unten oder außen gewissermaßen aufgezwungen wurde. Gerne erinnert wird in solchen Zusammenhängen an Saul Alinsky, den „Erfinder“ jenes *Community Organizing*, das der verarmten Bevölkerung in Chicago und anderswo vor dem Hintergrund der unberechenbaren Weltwirtschaftskrise in den 1930er Jahren Mittel an die Hand geben wollte, ihr Leben in die eigenen Hände zu nehmen. In der Zwischenzeit ist Organizing allerdings längst kein Außenseiterprojekt mehr, sondern wurde vom Gewerkschaftsapparat sowie – das wird von Organizing-Adepten zumeist verschwiegen – auch von Managementliteratur und Werbeagenturen mit Erfolg vereinnahmt. Organizing-Projekte und Kampagnen, wie sie gegenwärtig in den USA und der BRD diskutiert werden, haben – von der politischen Biografie einiger Organizer einmal abgesehen – allesamt keinen außerinstitutionellen Ursprung, sondern werden von Gewerkschaftsorganisationen zentral konzipiert, geplant und durchgeführt. So genannte *bottom up*-Elemente wie kollektive Aktionen, Demonstrationen oder auch Arbeitsniederlegungen fügen sich

letztlich als Komponenten in zentralistische *top down*-Strategien ein. Grundsätzlich sind es deshalb nicht die Unorganisierten, die ungefragt mit Forderungen oder der Bitte um Unterstützung an die Gewerkschaft herantreten, sondern es sind die Gewerkschaften, die bereits im Vorab wissen und definieren, was für die Unorganisierten am besten ist: der Beitritt zu ihrer Organisation.

Anschauungsunterricht für diese Selbstüberschätzung von Apparatschiks bietet das Buch „Power at work“ des bereits erwähnten Gewerkschaftsfunktionärs Michael Crosby, der sich – inzwischen im Dienst der US-amerikanischen SEIU – u.a. auch in der BRD einen Namen als Organizing-Experte zu machen versucht. (Crosby 2009). Im Stil eines Motivationstrainers unternimmt er es, die Erkenntnisse von Managementideologen wie J.P. Kotter (1996) für gewerkschaftliches Führungspersonal nutzbar zu machen. Zu der Instanz, die letztlich über den Erfolg einer Organizing-Strategie entscheidet, stilisiert Crosby die oberste Führungsebene der Gewerkschaft. Sie kontrolliert nicht nur die Umsetzung der Ziele, sondern klärt die Mitglieder auch über ihre eigentlichen Interessen auf. „Führung auf jeder Ebene wird in dem Maße wichtiger, wie wir uns auf den Weg eines organisierenden Gewerkschaftswesens begeben. Je mehr Macht wir den Mitgliedern geben, umso erfahrener muss die Gewerkschaftsführung werden. [...] Zur Philosophie des organisierenden Gewerkschaftswesens gehört die Ermächtigung des einzelnen Mitglieds. Solch einem Mitglied soll nicht gesagt werden, was es denken soll. Aber irgendjemand muss sich die Zeit nehmen, Mitgliedern die Augen für das zu öffnen, was notwendig ist und was in der Gesellschaft um sie herum vor sich geht. Das ist die Rolle einer Gewerkschaftsführung.“ (Crosby 2009, S. 126). Zu den von Crosby erkannten Notwendigkeiten zählt beispielsweise das Ziel einer sozialpartnerschaftlichen Kooperation mit den Unternehmern, weswegen er auch davor warnt, „dass problematische Vertrauensleute die Arbeitgeber gegen das Prinzip gewerkschaftlicher Organisation aufbringen“. (Crosby 2009, S. 165). Um zu verhindern, dass eventuell auch Organizer bei der Mitgliederwerbung vor Ort auf ähnlich „problematische“ Gedanken kommen, empfiehlt Crosby, ihnen einen wachsamem Führungsorganizer vorzusetzen: Organizer „müssen jemanden haben, der ihnen bei den Vorbereitungen hilft, bei der Zusammenstellung der Listen, der Entwicklung eines Plans, der Aussicht auf Erfolg hat. Sie müssen täglich ihrer Leitung berichten, damit die Gewerkschaft weiß, dass sie mit jedem Tag ihrem Organisationsziel näher kommt. Sie müssen



jeden Kontakt in einem Betrieb durchsprechen, damit der Organizer lernt, wie er die Kommunikation verbessern kann.“ (Crosby 2009, S. 195)<sup>16</sup> Falls er aber von der Gewerkschaftsführung für unfähig, faul oder „demoralisiert“ erachtet wird, muss ihm – natürlich im Interesse der Mitglieder – gekündigt werden. „Gewerkschaftsführer müssen managen wie auch führen. Wir müssen unter Umständen harte Entscheidungen treffen, wer weiterhin bei der Gewerkschaft beschäftigt wird, wenn wir den Interessen der Mitglieder gerecht werden wollen.“ (Crosby 2009, S. 200).

Autoritär-hierarchische Organizingkonzepte, wie sie Michael Crosby (und offenbar auch der IG Metall-Vize Detlev Wetzel als Herausgeber der deutschen Ausgabe seines Buches) befürworten, werden von US-Gewerkschaften schon so lange praktiziert, dass sich ein kritischer Beobachter wie Kim Moody bereits 2007 veranlasst sah, von der Herausbildung einer Gewerkschaftskultur neuen Typs, einem *corporate unionism* zu sprechen. (Moody 2007). Während SEIU-Angestellte weiterhin Erfolgsmeldungen über Mitgliederzuwächse und erfolgreiche Organizing-Kampagnen zu verbreiten versuchen, ist die Kritik an den sozialpartnerschaftlich-zentralistischen Tendenzen inzwischen auch bei Organizing-Befürwortern in der BRD angekommen. So schreibt etwa Peter Birke über die Sweetheart-Deals und Neutralitätsabkommen: „Mitgliederrechte wurden gegen Organisationsrechte eingetauscht. Die SEIU erlaubte den Unternehmen Auslagerungen oder Lohnkürzungen, im Gegenzug sicherten die Unternehmen 'Neutralität' in der Organisierungsfrage zu. Die Abkommen beinhalteten unter anderem einen Verzicht auf das Streikrecht für die Dauer von bis zu zehn Jahren. Dass auch die SEIU mitunter früher Druckkampagnen gemacht hat, die aufgrund der Intervention durch 'Lieblinge' aus konkurrierenden Gewerkschaften geradezu zerstört wurden, hinderte sie nicht daran, auf ähnliche Methoden zu verfallen. In einigen Fällen überließ man es den Konzernen sogar, die Zweigstellen auszuwählen, in denen Organisationsrechte existieren dürfen. Die lokalen AktivistInnen erfuhren von solchen Deals oft erst von den Unternehmern, manchmal erst dann, wenn sie die betroffenen Kolleginnen und Kollegen

16 Vor offenbar ganz ähnlichen Arbeitsbedingungen mit quantifizierten „Zielvereinbarungen“ und rigiden „Erfolgskontrollen“ haben genervte Organizer im ver.di-Projekt zum Hamburger Sicherheitsgewerbe gleich reihenweise die Flucht ergriffen (Wildcat 2007).

in den mit Einverständnis der SEIU-Zentrale aus 'gewerkschaftsfrei' definierten Betrieben zu organisieren versuchten.“ (Birke 2010, S. 4f). Im Fall der SEIU werden die Vorteile gewerkschaftlichen *Organizings* heute weniger den unorganisierten Arbeitern als „vielmehr jenen Unternehmen nahe gebracht, die bereit zu sein scheinen, für die Aussicht auf gewerkschaftliche Anstrengungen in Sachen Co-Management, Betriebsfrieden und Lobbyarbeit auf die Anheuerung von *union bustern* zu verzichten“. (Berger/Meyer 2009, S. 923).

Als Reaktion auf die dargestellten Schwierigkeiten, Gewerkschaftsapparate „von unten“ bzw. „von heute auf morgen“ zu transformieren, bildete sich unter manchen linken Studenten und Aktivisten, die als Organizer für US-amerikanische Gewerkschaften arbeiteten, mitunter eine Form des mehr oder minder bewussten Entrismus heraus. Weil zur Durchsetzung einer kämpferischen Orientierung ein langer Atem vonnöten sei, müssten Organizer untereinander Netzwerke und Verbindungen knüpfen, um die Gewerkschaft irgendwann von führenden Positionen aus zu verändern. „Weißt Du, wir sind ein neues Netzwerk, wir halten Kontakt zueinander und gemeinsam werden wir die Gewerkschaften verändern.“ (zit. nach Foerster 2003, S. 22). Wie auch Amy Foerster kritisch anmerkt, ist das Problem einer solchen Perspektive, dass die Arbeiter als Akteure der Gewerkschaftsveränderung hier gar nicht mehr vorkommen. Entristische Strategien bergen deshalb die Gefahr, dass Kampagnen für die „Organisierung der Unorganisierten“ sich letztlich als Vehikel für die Karriereaspirationen linker Organizer entpuppen.<sup>17</sup>

## Unruhe und Ordnung

Wie bereits angedeutet, gehört die Rede von der „Organisierung der Unorganisierten“ zum Mantra von Organizing-Konzepten.

17 Auch Peter Birke empfiehlt den linken Organizern in der Quintessenz seines Buches, „sich Freundinnen und Freunde zu suchen, mit denen man vertrauensvoll zusammenarbeiten kann“ und beklagt, dass diese naheliegende Vorstellung im Fall der BRD-Gewerkschaften bislang kaum in die Praxis umgesetzt wurde. Stattdessen grenzten sich die Projekte – „wenn auch manchmal nur aus pragmatischen und zeitökonomischen Gründen – ab, nicht nur nach außen, auch innerhalb der Gewerkschaften selbst. So kann etwa das Bewusstsein, etwas Exemplarisches zu repräsentieren, eine Mentalität erzeugen, die eine Diskussion über Stärken und Schwächen erschwert.“ (Birke 2010: 187f.).

Bereits diese kurze Parole enthält einige Voraussetzungen, die bei genauerem Hinsehen keineswegs unproblematisch sind. Noch vor aller persönlichen Kenntnis wird zunächst einmal unterstellt, dass die Beschäftigten einer Branche oder eines Betriebs tatsächlich völlig „unorganisiert“ sind. Sie mögen (aus mehr oder weniger ominösen Gründen) nicht Mitglied einer Gewerkschaft sein. Bedeutet das aber automatisch, dass es auf und nach der Arbeit deswegen auch keinerlei gemeinsame (Selbst-)Verständigungsprozesse oder informelle Gruppen gibt? Zumindest in Bezug auf die kapitalistische Organisation der Arbeit wird von einer „Zusammensetzung“ und insofern auch „Organisierung“ der angeblich „Unorganisierten“ sehr wohl gesprochen werden müssen.

Nicht in jedem Fall muss die Defizitperspektive auf die „Unorganisierten“ nach Wallraffscher Manier in einen mitleidsheischenden Opferdiskurs münden. Immer aber hält sie mit der Problembeschreibung auch gleich die Lösung parat, der zufolge Organisierung besser ist als keine Organisierung. Nun versteht sich beispielsweise die Fähigkeit zur Organisierung offener oder verdeckter Arbeitskämpfe alles andere von selbst und ist der Unfähigkeit dazu sicher vorzuziehen. Sie ist aber an komplizierte (und sich wandelnde) sozialmoralische wie politisch-ökonomische Voraussetzungen geknüpft, aus denen die Organizing-Parole von der „Organisierung der Unorganisierten“ eine einzige macht: Gewerkschaftsmitgliedschaft. Dass Gewerkschaftsmitgliedschaft mit der Fähigkeit und Bereitschaft zur Organisierung von Arbeitskämpfen keineswegs identisch ist und im Gegenteil selbst eine Form der Desorganisation nach sich ziehen könnte, bleibt im Organizing-Konzept aber unberücksichtigt.

Gewerkschaftliches Organizing legt die „Zielgruppe“ einer Kampagne zentral fest und schneidet sie bereits im Vorwege so zurecht, dass mit etablierten gewerkschaftlichen Organisationsbereichen keine Kollisionen entstehen. Über das Objekt des Organizings hinaus wird auch die Art und Weise der Kommunikation mit ihm systematisch geplant. Anders als die Betriebsaktivisten der 1970er Jahre suchen sich Organizer keinen eigenen Job in der Branche, die sie für organisierungswürdig erachten, sondern treten den Beschäftigten als außenstehende und ansatzweise auch psychologisch geschulte Repräsentanten einer Gewerkschaft gegenüber. Sie sind gehalten, sich mit den zu organisierenden Beschäftigten nicht gemein zu machen (diese Form von Fraternalisierung birgt angeblich die Gefahr der Stellvertreterpolitik), sondern ihnen im Gegenzug zum

Gewerkschaftsbeitritt „Hilfe zur Selbsthilfe“ (Kim 2008, S. 55) anzubieten. Wird der Organisierte vom Organizer zu Hause besucht, steht ein rein instrumentelles Kalkül dahinter. „Wir sprechen mit jemandem, den wir vielleicht nie zuvor gesehen haben, und versuchen sein Vertrauen zu gewinnen. Wir müssen eine Beziehung aufbauen. Sie müssen sehen können, dass wir ähnliche Ansicht wie sie haben. Wir fordern jemanden auf, gründlich darüber nachzudenken, wie sie oder er auf der Arbeit behandelt wird. Wir versuchen, ihre sehr reale Vorstellung zu überwinden [!], dass sie sich mit ihrem Arbeitgeber anlegen, wenn sie etwas dagegen tun wollen. Am Ende des Treffens werden wir die entscheidende Frage stellen, ob sie etwas Konkretes tun wollen: das Eintrittsformular unterschreiben, uns helfen, mit anderen Arbeitnehmern zu sprechen, uns Informationen über ihren Arbeitgeber zu liefern – wir werden sie dazu bringen, irgendetwas zu tun.“ (Crosby 2009, S. 188f.).

Der instrumentelle Charakter der Kontakte, die Organizer in einem von der Gewerkschaftsführung identifizierten Betrieb aufzubauen versuchen, zeigt sich auch in der Praxis des so genannten „mappings“ und „rankings“. Organizer sollen „Landkarten“ erstellen, aus denen hervorgeht, an welchen Stellen einer Firma Leute mit welchen Einstellungen zur Gewerkschaft arbeiten. In den Rankings, die das Organizing-Team für seinen internen Dienstgebrauch erstellt, werden die Beschäftigten entweder nach dem Grad ihrer Gewerkschaftsaffinität oder aber nach ihrer Stellung im Kollegenkreis (offenbar gibt es also doch so etwas wie eine informelle Organisierung der „Unorganisierten“) in unterschiedliche Kategorien eingeteilt. Im ersten Fall verläuft die Hierarchie von Leuten mit einer „aktiv zugewandten Position“ („Stufe 1“) über „zugewandte“, „neutrale“ und „kritische“ Positionen bis hin zu „Stufe 5“: „aktiv ablehnende bis feindliche Position (eine Person ist feindlich gegenüber dem Thema eingestellt und agiert dagegen und versucht andere von einer Position abzubringen)“.<sup>18</sup> (Raffo/Alzaga 2009, S. 26). Im zweiten Fall setzen

18 Ein ehemaliger Organizer aus dem Projekt in der Hamburger Security-Branche berichtet von den Teamsitzungen, wo das Nummerieren von Menschen tatsächlich so in die Praxis umgesetzt wurde. „Ziel war natürlich, das Ranking ständig zu verbessern, aus einem ‘2er’ einen ‘1er’ zu machen. Es kam auch vor, dass Leute runter gerutscht sind, dann musstest du dem Team erklären, wieso ein ‘2er’, der immer regelmäßig gekommen war, auf einmal weggeblieben ist.“ (Wildcat 2007) Auch an anderen Stellen der Organizing-Ideologie kehrt zuweilen der Schrecken

die Organizer unabhängig von der politischen Einstellung gleich auf die „Alphatiere“ im Kollegenkreis und stärken damit dessen interne Hierarchien und Ausgrenzungspraktiken. „Der Organizer sucht gezielt nach Menschen, denen andere folgen, nach opinion leadern, nach Meinungsführern. Und zwar ganz unabhängig davon, was und wie sie momentan denken, ob sie mit Aktien handeln, auf Bewährung draußen oder Abteilungsleiter sind. Denn ein Leader ist ein Leader, er wird nicht erst dazu gemacht. ‘Using the structures of power to change the balance of power’ – das ist das Arbeitsprinzip des Organizers. Er nutzt vorhandene Kommunikationsstrukturen, statt neue aufzubauen – und das ist enorm effektiv.“ (Kornberger und Partner Kommunikationsberatung 2008, S. 121; ganz ähnlich: Crosby 2008, S. 165ff.).

Da eine Organizing-Kampagne bei betrieblichen Konflikten und der Unzufriedenheit von Beschäftigten ansetzen soll, suchen die Organizer in Zusammenarbeit mit den gewerkschaftsnahen Aktivposten bzw. „Meinungsführern“ nach Möglichkeiten, vorhandene Probleme in „verhandelbare“ Forderungen zu transformieren. Als „verhandelbar“ gelten BRD-Gewerkschaftern vor allem die Gründung eines Betriebsrats sowie der Abschluss eines Tarifvertrages. Anliegen von Beschäftigten, die sich durch eines dieser Instrumente nicht oder nur bedingt lösen lassen, geraten durch das am etablierten Rahmen industrieller Beziehungen orientierte Vorgehen der Organizer infolgedessen schnell unter die Räder. Für Gewerkschaften, deren Ordnungsfunktion ja gerade darin besteht, das alltägliche Chaos und die Vielgestaltigkeit betrieblicher Konflikte auch für die Kapitaleseite berechenbar zu machen, sind derartige Schwierigkeiten ein alter Hut. Entsprechend strikt sind die Anweisungen an die eigenen Funktionäre und mithin auch an die Organizer. „Nicht immer müssen die konkreten Mitgliederwünsche mit den Auffassungen der ehrenamtlichen und hauptamtlichen Funktionäre übereinstimmen. Nicht immer mag der unmittelbare, kurzfristige Mitgliederwille mit mittel- und langfristigen Interessen der abhängig Beschäftigten vereinbar sein. So z.B. in der Tarifpolitik, wenn Einkommensinter-

---

einer überwunden geglaubten Vergangenheit wieder: Der Moment, in dem die Gewerkschaft ihre Organisierungskampagne öffentlich macht, wird in ver.di-Broschüren „Blitz“ genannt (Schreieder 2008: 31) und auch die IG Metall findet nichts dabei, ihre „Gewerkschaftliche Offensivstrategie“ „GO“ als German Organizing zu bezeichnen (Kornberger und Partner Kommunikationsberatung 2008: 33).

sen, Arbeitsplatzsicherheit und Arbeitszeitfragen vermeintlich oder tatsächlich in Konflikt miteinander geraten. Treten solche Konflikte auf, müssen sie ernst genommen und offen diskutiert werden. Es nützt mittelfristig gar nichts, sie umgehen oder gar verdrängen zu wollen. Es ist Aufgabe der ehren- und hauptamtlichen Funktionäre, solche Diskussionen zu führen und möglichst aufzulösen.“ (verdi-Bundesvorstand 2008, S. 5).<sup>19</sup>

Zum Selbstverständnis von Organizing gehört sein Projektcharakter. Sobald sie mit den von ihnen vorgeschlagenen Aktionsformen genügend neue Gewerkschaftsmitglieder gewonnen und vielleicht sogar noch eine halbwegs funktionsfähige Struktur von Aktiven vor Ort aufgebaut haben, können Organizer (sofern es in ihrer Karriere nicht nach oben geht) nur hoffen, dass ihnen ihre Gewerkschaft ein anderes Projekt offeriert – vielleicht an einem anderen Ort und ganz sicher mit anderen Leuten. Indirekt bestätigt sich damit die Skepsis, die den jungen Organizern während der Kampagne zumindest von einem Teil der Beschäftigten entgegen gebracht wird: Organizer hätten gut reden, sie müssten ja nicht in dem Laden arbeiten, kämen ohnehin von der Uni und könnten ein eigenes Interesse an dem von ihnen vorgeschlagenen Konflikt ohnehin nicht vorweisen.

Was aber bleibt von Organizing-Kampagnen für die „Organisierten“ übrig, wenn betriebliche Konflikte „verhandelbar“ gemacht wurden und Organizer längst wieder über alle Berge sind? Abgesehen von „Erfolgsmeldungen“ über die Zahl neu hinzugewonnener Mitglieder liegen bislang nur wenig Auswertungen von Erfahrungen vor, die die umworbene Beschäftigten mit den Organizern, der Gewerkschaft und ihrer Kampagne gemacht haben. Das ist vor dem Hintergrund des propagierten Anspruches, einen Beitrag zur Arbeiteremanzipation zu leisten, vielleicht inkonsequent, wird aber verständlich, wenn man den Werbeeffect mitbedenkt, den Organizing-Projekte für die Wahrnehmung von Gewerkschaften in der Öffentlichkeit – auch der Linken – haben sollten. „Ein Problem bei der Auswertung der geschilderten Projekte ist die mangelnde Transparenz, wenn es um die veröffentlichten Erfolge und Miss-

---

19 Vgl. in diesem Zusammenhang zum Beispiel die sehr aufschlussreiche Dokumentation des Streiks im Berliner Einzelhandel und der auf ihn folgenden Repressalien gegen die Kassiererin „Emmely“: [http://kanal.org/edition.php?play\\_id=87&modul=Edition&clipId=87](http://kanal.org/edition.php?play_id=87&modul=Edition&clipId=87)

erfolge geht. Dies schreibt sich in die bereits geschilderte Tendenz ein, die Projekte als Inseln zu begreifen, deren Leuchttürme in die gesamte Gewerkschaftsbewegung strahlen sollen, ohne dass vermittelt wird, wie diese recht einseitige Art der Kommunikation genau funktionieren und produktiv gemacht werden kann.“ (Birke 2010, S. 146f.). Einzelne Beispiele deuten daraufhin, dass Kampagnen bereits daran scheitern, die pragmatischeren der selbst proklamierten Ziele zu verwirklichen. So sind zum Beispiel die Lohnzuwächse im Hamburger Bewachungsgewerbe überaus mager gewesen. Der tarifliche Stundenlohn wurde von 6,10 auf gerade einmal 6,34 Euro gesteigert, obwohl selbst der angepeilte Betrag von 7,50 Euro nicht ausreichen würde, in einer der teuersten Städte der BRD mit Vollzeitarbeit über die Runden zu kommen. Es kam infolge der Kampagne außerdem zu zwei Betriebsratsgründungen und zum Gewerkschaftsbeitritt von 200 neuen Mitgliedern, was den ver.di-Organisationsgrad in der Branche um zwei bis drei Prozentpunkte auf danach 13 Prozent steigerte. Nirgendwo hingegen ist davon die Rede, dass die neu hinzugewonnenen Mitglieder aktiv versucht hätten, sich über ihren Beitritt hinaus in die gewerkschaftliche Gremienarbeit einzubringen oder sie gar umzufunktionieren. Die von den Organizern organisierten Medienkampagnen zur Unterstützung der Wachleute scheinen, da sie problematische Arbeitsbedingungen bewusst von einer betrieblichen auf eine medial-politische Ebene hoben, den Stellvertretercharakter der Gewerkschaftspolitik im Gegenteil noch verstärkt zu haben. Von einer emanzipatorischen Infragestellung der Selbstschutzinteressen von Privateigentümern und staatlichen Instanzen schließlich war nirgendwo die Rede. Zurecht wurde deshalb auf einer Organizing-Veranstaltung in Köln auch die Frage gestellt, warum es bei der Kampagne im Hamburger Wach- und Schließgewerbe denn eigentlich so wenig um die Organisierung jener Ein- und Ausgeschlossenen gegangen sei, die von den Wachmannschaften kontrolliert und in Schach gehalten werden. Von einer emanzipatorischen Perspektive könne schließlich nur dann gesprochen werden, wenn sich die in ihre prekären Jobs eingespannten Wachleute in jenen Leuten wiedererkennen, deren Bewegungsspielraum sie im Interesse von Staat und Kapital einengen.

### „Je stärker die Sozialdemokratie, umso ohnmächtiger die Arbeiterklasse“

Gewerkschafts- oder gar organisationstheoretische Fragen wie diese spielten in der Diskussion um gewerkschaftliches Organizing bislang überhaupt nur eine untergeordnete Rolle. Das ist auch deshalb erstaunlich, weil es insbesondere in der politischen Linken eine lange Tradition von Versuchen gibt, dem Verhältnis von Organisation, Selbsttätigkeit und Emanzipation auf die Schliche zu kommen. In diese Diskussion hat sich vor einem Jahrhundert u.a. auch Rosa Luxemburg mit historisch-kritischen Untersuchungen zur Massenstreikdebatte, zur sozialdemokratischen Organisationswirklichkeit und zur Parteitheorie der Bolschewiki eingemischt. Der folgende kleine Exkurs möchte über die prominenten Schriften hinaus auch einige weitere organisationskritische Einsichten der radikalen Marxistin in Erinnerung rufen. Die politischen Hoffnungen einiger Organizer, soziale Kämpfe könnten durch gewerkschaftliche Mitgliederwerbung beflügelt werden, finden in den politischen Analysen Rosa Luxemburgs allerdings wenig Rückhalt.

Nimmt man Luxemburgs journalistische Aufmerksamkeit als Maßstab, dann gingen die größten Gefahren für die Handlungsfähigkeit der Arbeiterklasse von den opportunistischen Tendenzen innerhalb der Arbeiterbewegung aus. Hierzu zählte der Sozialpatriotismus der polnischen PPS ebenso wie die Marx-Revision Eduard Bernsteins, der Organisationsfetischismus des gewerkschaftlichen Beamtenapparates, der Nur-Parlamentarismus vieler Reichstagsabgeordneter und das „Offiziösium der Theorie“ Karl Kautskys. Luxemburg hätte diese Erscheinungen wohl kaum vehementer Widerreden für wert erachtet, wenn sie in ihnen nicht durchaus bedrohliche Spekulationen auf die Bereitschaft der Massen erkannt hatte, sich ihr Geschick aus den Händen nehmen zu lassen. Während beispielsweise der polnische Sozialpatriotismus den Arbeitern politische Abhilfe durch ein Bündnis mit der national und antirussisch gesonnenen Bourgeoisie versprach, hielt Eduard Bernstein trotz gelegentlicher chauvinistischer Töne andere Hilfsmittel für weitaus wichtiger. Als gelernter Halbfabier plädierte er vor allem für den Ausbau des tarifpolitischen Tagesgeschäfts, des Genossenschaftswesens sowie für professionelle Arbeit auf kommunaler Ebene. Gewerkschaftsführer hielten ihren Apparat für das am weit-

aus besten geeignete Mittel, Arbeiterinteressen zu vertreten, der Parlamentsabgeordnete wiederum die Reichstagsfraktion und Karl Kautsky schließlich kochte, wie Luxemburg schon 1913 angewidert feststellen musste, „für alles, was von den ‚obersten Behörden‘ der Sozialdemokratie jeweilig getan und gelassen wird, einen rechtfertigenden Beruhigungsschleim“. (Luxemburg 3, S. 319).

Weil die Gemeinsamkeiten zwischen den verschiedenen Varianten des Opportunismus erst relativ spät erkennbar wurden, verlegte sich Luxemburg zunächst auf die Methode der Einzelkritik. Unter Berufung auf den Marxismus ging sie gegen Bernsteins Sozialreformismus, unter Berufung auf die Sozialdemokratie gegen die Gewerkschaftsbürokraten und unter Berufung auf die Massenbewegung gegen den Parteiapparat vor – nur um sich zu guter Letzt auch noch das Chefideologentum Kautskys vorzunehmen. So kam es, dass schon vor dem Ersten Weltkrieg alle wichtigen Organisationen und Institutionen der offiziellen Arbeiterbewegung bei ihr im Verdacht standen, der Revolution abgeschworen zu haben und der Anpassung an die bestehenden Herrschaftsverhältnisse Vorschub zu leisten. Der Bankrott der Internationale im August 1914 und erst recht „die standhafte Kadaverhaltung des deutschen Proletariats“ (Luxemburg 4, S. 378) im Weltkrieg verwandelten diesen Verdacht für sie in eine schreckliche Gewissheit: Die alles beherrschende Organisationsgläubigkeit, in der die Sozialdemokratie ihre Anhängerschaft erzogen hatte, erschien für die Aktionsunfähigkeit der Arbeiterklasse mindestens mitverantwortlich. „Gerade die mächtige Organisation, gerade die viel gepriesene Disziplin der deutschen Sozialdemokratie bewährten sich darin, dass der vier Millionen starke Körper sich auf Kommando einer Handvoll Parlamentarier in vierundzwanzig Stunden wenden und vor einen Wagen spannen ließ, gegen den Sturm zu laufen sein Lebensziel war. [...] Marx, Engels und Lasalle, Liebknecht, Bebel und Singer schulten das deutsche Proletariat, damit Hindenburg es führen kann. Und je höher die Schulung, die Organisation, die berühmte Disziplin, der Ausbau der Gewerkschaften und der Arbeiterpresse in Deutschland als in Frankreich, umso wirksamer die Kriegshilfe der deutschen Sozialdemokratie im Vergleich mit derjenigen der französischen.“ (Luxemburg 4, S. 23f.)<sup>20</sup> Die sozialistische Partei, das ureigenste Geschöpf der Arbei-

20 Im Disput mit innerparteilichen Gegnern, die einen Massenstreik für das allgemeine Wahlrecht als unmöglich erachteten, hatte Luxem-

terbewegung, habe sich in ein wuchtiges Instrument der bürgerlichen Gegenrevolution verwandelt, aber sozialistisch aufgetakelte „Schilder, Apparate und Phraseologie“ reichten im November 1918 aus, „um einen Delegiertenrat des revolutionären Proletariats zum Mameluckentrupp der Gegenrevolution zu degradieren. Das ist die Schule der deutschen Sozialdemokratie, das ist die Quittung über die letzten 25 Jahre ihrer Tätigkeit.“ (Luxemburg 4, S. 471) Weil sie keinesfalls weniger Mitschuld an der Rekrutierung der Arbeiterklasse zum Kriegsdienst trugen, waren die Gewerkschaften für Luxemburg ebenso Teil des Problems wie die Partei und mussten im Prozess der revolutionären Umgestaltung auch ähnlich eingeschätzt werden. „Die Frage des Kampfes für die Befreiung ist identisch mit der Frage der Bekämpfung der Gewerkschaften. Wir haben dazu in Deutschland zehnmal mehr Grund als in anderen Ländern. Denn Deutschland ist das einzige Land, in dem während der vier Jahre des Weltkrieges keine Lohnbewegungen stattgefunden haben, und zwar durch Parole der Gewerkschaften. Die offiziellen Gewerkschaften haben sich im Verlaufe des Krieges als eine Organisation des bürgerlichen Staates und der kapitalistischen Klassenherrschaft gezeigt. Deshalb ist es selbstverständlich, dass der Kampf um die Sozialisierung in Deutschland sich in erster Linie befassen muss mit der Liquidierung dieser Hindernisse, die die Gewerkschaften der Sozialisierung entgegenstellen.“ (Luxemburg 4, S. 486)<sup>21</sup>

burg bereits 1911 eine bemerkenswerte Mutmaßung über den möglicherweise negativen Zusammenhang von Organisations- und Arbeitermacht angestellt. „Namentlich aber machen sich diese deutschen ‚Unmöglichkeiten‘ schön angesichts der Tatsache, dass wir ja gerade in Deutschland die stärkste Partei, die stärksten Gewerkschaften, die beste Organisation, die größte Disziplin, das aufgeklärteste Proletariat und den größten Einfluss des Marxismus haben. Wir kämen ja auf diese Weise tatsächlich zu dem eigentümlichen Resultat, dass, je stärker die Sozialdemokratie, umso ohnmächtiger die Arbeiterklasse ist.“ „Noch“ hielt sie es indes für verfrüht, dem deutschen Proletariat ein solches Armutszeugnis auszustellen. (Luxemburg 2: 406f.).

21 Für die Nachricht, dass der Baugewerkschaftsführer August Winnig der Reichswehr bei der Aufstellung antibolschewistischer Freikorps im Baltikum assistierte, hatte Luxemburg nur diesen Kommentar übrig: „Wir können es ruhig aussprechen, dass die deutschen Gewerkschaftsführer – es ist kein Zufall, dass ein deutscher Gewerkschaftsführer solche politischen Dienste leistet –, dass die deutschen Gewerkschaftsführer und die deutschen Sozialdemokraten die in-

Die Verstaatlichung der Arbeiterbewegung konfrontiert die Rekonstruktion proletarischer Handlungsfähigkeit mit einem politischen Regime völlig neuen Typs. „Die Herrschaft der Partei- und Gewerkschaftsinstanzen, der Scheidemann und Genossen wie der Legien und Genossen, über die organisierte Arbeiterschaft, das ist im Kern nichts anderes als der gewaltigste Sieg der deutschen Bourgeoisie über die Arbeiterklasse, der je erfochten oder nur erträumt worden ist. Die zum Kampfe wider das Kapital unter die Fahne der Sozialdemokratie und der Gewerkschaften gelockten Massen sind heute gerade durch diese Organisationen und in diesen Organisationen unter das Joch der Bourgeoisie in einer Weise gespannt worden, wie sie es nie seit Beginn des modernen Kapitalverhältnisses waren.“ (Luxemburg 4, S. 235)<sup>22</sup> Arbeiterorganisationen im Dienst des Kapitals, wie Luxemburg sie als Signum neuer Herrschaftsverhältnisse entstehen sah, indes unterschieden sich ihrer Auffassung nach substantiell von der Organisierung, wie sie sich im Interesse proletarischer Aktionsfähigkeit entwickelt. „Deutschland war das klassische Land der Organisation und noch mehr des Organisationsfanatismus, ja des Organisationsdünkels. Um ‘Organisation’ willen hatte man den Geist, die Ziele, die Aktionsfähigkeit der Bewegung preisgegeben. Und was erleben wir heute? In den wichtigsten Momenten der Revolution versagt vorerst das gerühmte ‘Organisationsstalent’ in kläglichster Weise. Revolutionäre Aktionen zu organisieren ist eben doch noch ganz was anderes, als Reichstagswahlen

famsten und größten Halunken, die in der Welt gelebt haben, sind.“ (Luxemburg 4: 508)

22 „Erst durch das ‘vaterländische’ Verhalten der Sozialdemokratie, dank dem Burgfrieden im Rücken konnte der imperialistische Krieg ungescheut seine Furien entfesseln. Bisher war die Angst vor inneren Unruhen, vor dem Grimm des notleidenden Volkes der ständige Alldruck und dadurch der wirksamste Zügel der herrschenden Klassen bei ihren Kriegsgelüsten.“ (Luxemburg 4: 130) Das parteieigene Denken hielt Luxemburg schon wegen seiner Verpflichtung auf Legitimationszwecke für unfähig, solche neuartigen Herrschaftsformen auch nur zu identifizieren. „Der offizielle Marxismus sollte als Deckmantel dienen für jede Rechnungsträgerei, für jede Abschweifung von dem wirklich revolutionären Klassenkampf, für jede Halbheit, die die deutsche Sozialdemokratie und überhaupt die Arbeiterbewegung, auch die gewerkschaftliche, zu einem Dahinsiechen im Rahmen und auf dem Boden der kapitalistischen Gesellschaft verurteilte, ohne jedes ernste Bestreben, die Gesellschaft zu erschüttern und aus den Fugen zu bringen.“ (Luxemburg 4: 494).

oder Gewerbeberichtswahlen nach Schema F zu ‘organisieren’. Die Organisation der revolutionären Aktionen muss und kann eben nur in der Revolution selbst gelernt werden, wie das Schwimmen im Wasser nur im Wasser gelernt wird.“ (Luxemburg 4, S. 524).

In der kompromisslosen Gegnerschaft zum Opportunismus wusste sich Rosa Luxemburg einig mit Lenin. Den Ultrazentralismus seiner Parteitheorie (Lenin 1902) konnte sie allerdings ebenfalls unmöglich als geeignet ansehen, das gemeinsame Ziel einer gestärkten proletarischen Klassenmacht tatsächlich zu erreichen. Insofern enthält auch Luxemburgs Kritik des Avantgardemodells, das sie an die Methoden des sozialrevolutionären Terrorismus von Narodnaja Wolja ebenso erinnerte wie an die konspirativen Aufstandsstrukturen Auguste Blanquis, in nuce einige ihrer entscheidenden Ideen zu den konstitutiven Voraussetzungen von Arbeiteremanzipation. Im Kern warf sie Lenin vor, eine elitäre Stellvertreterpolitik betreiben zu wollen, die in ihrer Fetischisierung der Organisation wie in der damit korrespondierenden Skepsis gegenüber den politisch für unreif gehaltenen Massen die Fehler der Sozialdemokratie eher reproduzierte als überwand. Herrschaft verlängerte sich bis in den Sozialismus hinein, wenn die Arbeiter statt zu Eigeninitiative und Selbsttätigkeit zu einem autoritätshörigen Glauben an die Unfehlbarkeit der marxistischen Avantgarde erzogen würden. „Nicht durch die Anknüpfung an die ihm durch den kapitalistischen Staat eingeprägte Disziplin – mit der bloßen Übertragung des Taktstocks aus der Hand der Bourgeoisie in die eines sozialdemokratischen Zentralkomitees –, sondern durch die Durchbrechung, Entwurzelung dieses sklavischen Disziplingeistes kann der Proletarier erst für die neue Disziplin – die freiwillige Selbstdisziplin der Sozialdemokratie – erzogen werden.“ (Luxemburg 1/2, S. 431). Und weiter: „Der von Lenin befürwortete Ultrazentralismus scheint uns aber in seinem ganzen Wesen nicht vom positiven, schöpferischen, sondern vom sterilen Nachtwächtergeist getragen zu sein. Sein Gedankengang ist hauptsächlich auf die *Kontrolle* der Parteitätigkeit und nicht auf ihre *Befruchtung*, auf die *Einengung* und nicht die *Entfaltung*, auf die *Schurigelung* und nicht auf die *Zusammenziehung* der Bewegung zugeschnitten.“ (Luxemburg 1/2, S. 433f.). In unmissverständlicher Abgrenzung zu den Bolschewiki, die für sie letztlich in der Tradition des verschwörerischen Zirkelwesens standen, hielt Luxemburg den Massencharakter des Befreiungskampfes für unverzichtbar. Nur durch den langwierigen Kampf um politische Freiheiten, für die



Einhaltung der Menschenrechte, die Eroberung demokratischer Formen wie überhaupt durch die Lebendigkeit der Massenagitation könnten sich die Massen der Fremdbestimmung entziehen. (Luxemburg 1/2, S. 340). Nicht umsonst kam Luxemburg zu einem Ergebnis, das den Lernerfolg nicht in der Theorie, sondern in der gesellschaftlichen Praxis verortete. „Fehlritte, die eine wirklich revolutionäre Arbeiterbewegung begeht, sind geschichtlich unermesslich fruchtbarer und wertvoller als die Unfehlbarkeit des allerbesten Zentralkomitees.“ (Luxemburg 1/2, S. 444).

### Gegen das Co-Management von Arbeiterunzufriedenheit

Welche Bedeutung kommt gewerkschaftlichem Organizing nun in Zeitabschnitten zu, in denen es – wie 2010 in den USA oder der BRD – „eine wirklich revolutionäre Arbeiterbewegung“ nicht gibt, sondern allenfalls kapillare Klassenkämpfe und marginalisierte Selbstverständigungsprozesse gegen die Zumutungen von oben? Gegen die Erwartung vieler Linker, Organizing-Kampagnen würden soziale Auseinandersetzungen möglicherweise zuspitzen, konnten in diesem Artikel etliche Einwände zusammengefasst werden, die in der Literatur zum Thema bislang unzureichend berücksichtigt worden sind. Die Ausbildungsbedingungen von Organizern, die innergewerkschaftlichen Machtverhältnisse wie auch die Art und Weise der Organisierung spezifischer betrieblicher Konflikte deuten demnach darauf hin, dass sich im Organizing-Prozess traditionelle Imperative gewerkschaftlicher Politik durchsetzen. Organizer arbeiten unter so einem starken Druck, dass ihnen faktisch keine andere Wahl bleibt, denn als Repräsentant einer Organisation aufzutreten, die vornehmlich an der Werbung neuer Mitglieder und dem Abschluss von Tarifverträgen interessiert ist. Vom Job eines herkömmlichen Gewerkschaftssekretärs unterscheidet sich die Arbeit eines Organizers insofern eher in Nuancen als prinzipiell.

Dem in Organizing-Kampagnen proklamierten Bruch mit den Routinen institutionalisierter Stellvertreterpolitik muss vor diesem Hintergrund zwar widersprochen werden. Nicht zu unterschätzen bleibt trotzdem, wie sehr die Organizing-Ideologie auch eine Reaktion auf die schwere Legitimationskrise gewerkschaftlicher Politik darstellt. BRD-Gewerkschaften versprechen sich von der Adaption

US-amerikanischer Taktiken eine „Erschließung“ jener Randbelegschaften, zu deren Prekarisierung sie mit Verweis auf ihre Mitglieder unter den Stammarbeitskräften bislang selbst beigetragen haben. Aus Sicht mancher Linker bietet dieser scheinbare Perspektivenwechsel zwar nicht die Garantie, wohl aber die Chance, die stärker gewordene Polarisierung der Klassegegensätze endlich wieder zu politisieren. „Organizing kann als ein Versuch sozialtechnischer Aktivierung gesehen werden, als ein Vorschlag zur Rationalisierung. Organizing kann aber auch als zutiefst antiautoritäres Programm interpretiert werden.“ (Birke 2010, S. 11f.).

Nach den Erfahrungen, die sie spätestens seit der Massenstreikdebatte gesammelt hatte, wäre es Rosa Luxemburg kaum in den Sinn gekommen, Gewerkschaftsorganisationen in die Nähe antiautoritärer Praxis zu rücken. Kritische Aufmerksamkeit sollte ihrer Auffassung nach vielmehr dem Bürokratismus von Gewerkschaftsbeamten gewidmet werden und deren Tendenzen zur „Überschätzung der Organisation, die aus einem Mittel zum Zweck allmählich in einen Selbstzweck, in ein höchstes Gut verwandelt wird, dem die Interessen des Kampfes untergeordnet werden.“ (Luxemburg 2, S. 163). Sowohl Robert Michels (1989) als auch die Autoren des Roten Gewerkschaftsbuches (1980) konnten Luxemburgs Infragestellung des positiven Zusammenhangs von Gewerkschaftsorganisation und Klassenkampf weiter erhärten. Diese gewerkschaftskritischen Erkenntnisse werden innerhalb der radikalen Linken nicht nur deshalb verdrängt worden sein, weil Gewerkschaften und Stiftungen ein paar Jobs, Stipendien und Forschungsaufträge auf dem Feld des Organizing zu vergeben haben. Weil sie auf Tätigkeiten wie die „strategische Recherche“ großen Wert legt, ist die Organizing-Philosophie bereits von sich aus gut geeignet, dem Selbstbild des linken Intellektuellen als unverzichtbarer „Assistent“ von Arbeits- und Klassenkämpfen zu schmeicheln. Außerdem scheint Organizing auch einen Zugang zu betrieblichen Konflikten zu eröffnen, der ohne die Gewerkschaften möglicherweise nicht so leicht zu bekommen wäre.

Als Erklärung dafür, warum in den letzten Jahren nicht nur die klassische Gewerkschaftskritik, sondern auch die Auseinandersetzung mit konkreter gewerkschaftspolitische Praxis diesseits „emanzipatorischer“ Ideologiebildung so stark in den Hintergrund getreten ist, reichen die aufgelisteten Gründe allerdings nicht aus. Immerhin dienen Organizing-Kampagnen aus gewerkschaftsoffizieller Sicht demselben Ziel wie der Kurs des betrieblichen Co-

Managements, die Mitwirkung an den Arbeitsmarktreformenten und die Politik der Lohnzurückhaltung während des vergangenen Jahrzehnts: Gewerkschaften sollen wieder zu vollwertigen Mitgliedern korporatistischer Funktionseliten werden. Eine radikale Linke, die in der Lage ist, oberflächliche Emanzipationsversprechen für bare Münze zu nehmen, und die gleichzeitig grundlegende Tendenzen und Bestimmungsfaktoren gewerkschaftlicher Praxis ignoriert, scheint auf dem Weg gewerkschaftlichen Organizing selbst schon ein weites Stück zurückgelegt zu haben. Zugang zu Arbeitskämpfen, Streiks und anderen sozialen Auseinandersetzungen wird sie erst dann wieder bekommen, wenn sie sich – gedanklich ebenso wie praktisch – wieder aus dem Bündnis mit den „Managern von Arbeiterunzufriedenheit“ (Mills 2001) löst.

### Literatur

- Abbott-Klafter, Sean/Berning, Lohl/Lafore, Tenaya (2009): Open Letter to All Those Concerned about the Labor Movement. <http://mrzine.monthlyreview.org/2009/labor141009.html>.
- Berger, Rainer/Meyer, Malte (2008): Neues im Anti-Dumping-Kampf, in: analyse & kritik. Zeitung für linke Debatte und Praxis 531/2008.
- (2009): US-Gewerkschaften im Jahr eins nach Lehman: From bad to worse?, in: Das Argument 6/2009, S. 916-925.
- Birke, Peter (2010): Zwischen Organizing und 'Sweetheart-Deals'. Der Kampf um Gewerkschaften in den USA, rls-Standpunkte 05/2010, Berlin, [http://www.rosalux.de/fileadmin/rls\\_uploads/pdfs/Standpunkte/Standpunkte\\_05-2010.pdf](http://www.rosalux.de/fileadmin/rls_uploads/pdfs/Standpunkte/Standpunkte_05-2010.pdf).
- (2010): Die große Wut und die kleinen Schritte. Gewerkschaftliches Organizing zwischen Protest und Projekt, Berlin: Assoziation A. Brinkmann, Ulrich u.a. (2008): Strategic Unionism. Aus der Krise zur Erneuerung der Gewerkschaften? Umriss eines Forschungsprogramms. Mit einem Vorwort von Hans-Jürgen Urban, Wiesbaden.
- Bruder, Franziska (2007): Organizing beruht auf (wechselseitigem) Respekt. Erfahrungen aus dem Organizing-Projekt in Hamburg, in: Bremme, Peter u.a. (Hrsg.): Never work alone. Organizing – Ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften, Hamburg, S. 240-256.
- Crosby, Michael (2009): Power at work. Die Rückgewinnung gewerkschaftlicher Macht am Beispiel Australiens. Hrsg. und mit einem Nachwort von Detlev Wetzels, Hamburg.
- Dörre, Klaus/Nachtwey, Oliver (2009): Auf dem Weg zur Erneuerung. Organizing als politisches Instrument, in: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen 4/2009, S. 32-42.

- Enderle, August u.a. (1980): Das Rote Gewerkschaftsbuch, Bremen: Gruppe Arbeiterpolitik.
- Feeekin, Lynn/Widenor, Marcus (2003): Helping New Organizers Survive and Thrive in the Field: The Essential Role of Training and Mentoring, in: Labor Studies Journal 3/2003, S. 63-84.
- Foerster, Amy (2003): Labor's Youth Brigade: What Can the Organizing Institute and Its Graduates Tell Us About the Future of Organized Labor?, in: Labor Studies Journal 3/2003, S. 1-31.
- Kim, Susanne (2008): Global Organizing. Der pragmatische Internationalismus der SEIU, in: Hälker, Juri (Hrsg.): Organizing. Neue Wege gewerkschaftlicher Organisation, Supplement der Zeitschrift Sozialismus 9/2008, S. 51-57.
- (2009): Organizing – Die mitgliederorientierte Offensivstrategie für die IG Metall. Vortrag auf dem Bildungsreferentenkongress des DGB-Bildungswerks Bayern, <http://www.dgb-bildungswerk-bayern.de/de/veranstaltungen/Beilngries2009/pdf/WS-Organizing-Kim.pdf>.
- Kornberger und Partner Kommunikationsberatung (2008): Organizing. Strategie und Praxis, Berlin: kp works.
- Kotter, J.P. (1996): Leading Change, Harvard: Harvard Business School Press
- Lenin, Wladimir Iljitsch (1902): Was tun? Brennende Fragen unserer Bewegung, in: Ders.: Werke Bd. 5, Berlin. S. 355-549
- Luxemburg, Rosa (1970ff.): Gesammelte Werke, Berlin.
- Meyer, Malte (2002): Neuanfang in der Defensive. US-Gewerkschaften unter Handlungsdruck, Hamburg.
- Michels, Robert (1989): Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie, Stuttgart.
- Mills, C. Wright (2001): The New Men of Power. America's Labor Leaders, Urbana.
- Moody, Kim (2007): US Labor in Trouble and Transition. The Failure of Reform from Above and the Promise of Revival from Below, London.
- Protz, Jürgen/Keller, Axel (2001): Hauptamtliche. Zerreißproben örtlicher Gewerkschaftsarbeit. Münster.
- Raffo, Jeffrey/Alzaga, Valery (2009): Organizing und Kampagnenarbeit. Vortrag auf dem Bildungsreferentenkongress des DGB-Bildungswerks Bayern, [http://www.dgb-bildungswerk-bayern.de/de/veranstaltungen/Beilngries2009/pdf/WS-Schirmer-DGB-bw\\_Workshop-Organizing.pdf](http://www.dgb-bildungswerk-bayern.de/de/veranstaltungen/Beilngries2009/pdf/WS-Schirmer-DGB-bw_Workshop-Organizing.pdf).
- Rehder, Britta (2007): Kampagnenpolitik zwischen Siegen und Los Angeles, in: Mitbestimmung 12/2007, S. 10-15.
- Rooks, Daisy (2004): Sticking it Out or Packing it in? Organizer Retention in the New Labor Movement, in: Milkman, Ruth/Voss, Kim (Hrsg.): Rebuilding Labor. Organizing and Organizers in the New Union Movement, Ithaca: Cornell University Press, S. 195-224.

- Sauerborn, Werner (2008): Die strategische Weiterentwicklung des Organizing-Ansatzs, in: Hälker, Juri (Hrsg.): Organizing. Neue Wege gewerkschaftlicher Organisation, Supplement der Zeitschrift Sozialismus 9/2008, S. 38-44.
- Schreieder, Agnes (2008): Rolle und Ausbildung von Organizern in Deutschland, in: Hälker, Juri (Hrsg.): Organizing, S. 29-37
- ver.di-Bundesvorstand (2008): Chance 2011. Diskussionspapier des Bundesvorstands zur Veränderungsarbeit in ver.di: Mitgliederorientierung bestimmt das Organisationshandeln, [http://freie.verdi.de/aktive\\_selbststaendige/diskussion\\_zu\\_verdi\\_strategie\\_chance\\_2011](http://freie.verdi.de/aktive_selbststaendige/diskussion_zu_verdi_strategie_chance_2011).
- Voss, Kim/Sherman, Rachel (2000): Breaking the Iron Law of Oligarchy. Union Revitalization in the American Labor Movement, in: The American Journal of Sociology 2/2000), S. 303-349.
- Wetzel, Detlev (2009): Gewerkschaftliche Erneuerung ist möglich [Nachwort], in: Crosby, Michael: Power at work. Die Rückgewinnung gewerkschaftlicher Macht am Beispiel Australiens. Hrsg. und mit einem Nachwort von Detlev Wetzel, Hamburg: VSA, S. 349-362.
- Wetzel, Detlev u.a. (o.J.): Organizing: Die mitgliederorientierte Offensivstrategie für die IG Metall. Acht Thesen zur Erneuerung der Gewerkschaftsarbeit, <http://www.labournet.de/diskussion/gewerkschaft/real/wetzel.pdf>.
- Wildcat (2006): Gewerkschaften auf neuen Wegen. Wenn der Kollege zum Kunden wird, in: wildcat 78/2006, [http://www.wildcat-www.de/wildcat/78/w78\\_organizing.htm](http://www.wildcat-www.de/wildcat/78/w78_organizing.htm).
- (2007): 'New Labour' – 'Neue Gewerkschaft' – Kritik am Organizing. Teil II, in: wildcat 80/2007, [http://www.wildcat-www.de/wildcat/80/w80\\_organizing\\_II.htm](http://www.wildcat-www.de/wildcat/80/w80_organizing_II.htm).