

# **Organizing: Die mitgliederorientierte Offensivstrategie für die IG Metall**

## **Acht Thesen zur Erneuerung der Gewerkschaftsarbeit**

## Inhalt

Thesen.....	3
1. Die Sozialpartnerschaft ist brüchig geworden. Erwerbsarbeit unterliegt einer Prekarisierung.....	3
2. Das bisherige System der industriellen Beziehungen verändert sich und erodiert. .....	3
3. Die institutionelle Verankerung der Gewerkschaften wird ausgehöhlt.....	4
4. Das Selbstverständnis der Kapitalseite wandelt sich. Shareholder- und Bonusdenken destabilisieren die sozialen Beziehungen im Unternehmen. ....	5
5. Gewohntes gewerkschaftliches Handeln stößt an seine Grenzen.....	5
6. Beteiligung und einbeziehende Konfliktführung sind gefordert. ....	6
7. Ein neuer Betriebsbegriff ist gefordert. ....	6
8. Die Zukunft der Gewerkschaften entscheidet sich im Betrieb. ....	7
Schlussfolgerungen aus den Thesen .....	8
Mit Organizing auf dem Weg zur Erneuerung: Eine kritische Würdigung.....	9
Die Entstehung .....	10
Systematik und Ressourcen .....	11
Spannungsfelder .....	12
Offene Fragen für den deutschen Kontext.....	12
Organizing-Perspektiven für die IG Metall.....	13
Was kann Organizing leisten kann: Grundsätze.....	13
Übersetzung: Organizing für die IG Metall.....	14
Der Strategische Ansatz .....	15
Kampagnenelemente .....	16
Was sofort geht: Die Arbeit mit Organizing-Elementen.....	18
Organizing-Kampagnenführung in 10 Schritten .....	20
Resümee .....	20

## **Thesen**

### **1. Die Sozialpartnerschaft ist brüchig geworden. Erwerbsarbeit unterliegt einer Prekarisierung.**

Die Mitgliederzahlen der deutschen Gewerkschaften befinden sich nach mehr als einem Jahrzehnt des Rückgangs wieder auf dem Niveau der 60er Jahre. Nur sind Gewerkschafter gegenwärtig weder so selbstbewusst noch so durchsetzungsstark wie damals. Dabei haben sich die DGB-Gewerkschaften seither kaum verändert. Sie sind relativ stark, wo sie es immer waren. Alte Defizite der Integration und Repräsentation von Beschäftigtengruppen sind unüberwunden: Frauen sind nach wie vor unterrepräsentiert und mit Angestellten tun sich die Gewerkschaften immer noch schwer.

Neue Defizite treten verstärkt hervor: Hochqualifizierte akademisch geprägte Beschäftigte stellen in immer mehr Betrieben einen erheblichen Teil bis hin zur Mehrheit der Beschäftigten. Mitgliedschaft in der Gewerkschaft und Einbindung in die betriebliche Interessenvertretungsarbeit sind die Ausnahme. Das „Normalarbeitsverhältnis“, früher gepaart mit in der Regel sehr langen Betriebszugehörigkeiten, ist für immer mehr Arbeitnehmer von biografischen Brüchen durchzogen, von Weiterqualifizierungen über Betriebswechsel bis hin zu Arbeitslosigkeit. Neben das klassische „Normalarbeitsverhältnis“ treten vermehrt andere Formen wie Werkverträge, Befristungen und Leiharbeit.

Verändert haben sich damit nicht nur die Arbeitsbeziehungen und Erwerbsbiografien der Arbeitnehmer, sondern das ganze soziale, politische und kulturelle Umfeld, in dem wir uns bewegen. Der soziale Konsens der alten Bundesrepublik ist aufgebrochen: Die Kapitalseite stellt bewährte Mechanismen der Ausgleichfindung in Frage. Die Basis der Sozialpartnerschaft ist brüchig geworden. Der beste Beweis ist, dass es keine Schande mehr ist, Arbeitnehmer zu Armutslöhnen zu beschäftigen. Erwerbsarbeit verliert tendenziell ihre soziale und gesellschaftliche Inklusionsfunktion. Sie wird wieder prekär, wie sie es schon einmal am Beginn der Industrialisierung war.

### **2. Das bisherige System der industriellen Beziehungen verändert sich und erodiert.**

Verbandsflucht und -abstinenz der Arbeitgeber, im privaten wie im öffentlichen Sektor, markieren die Erosion des Systems der industriellen Beziehungen, wie wir es kennen. Die Verbände werden nicht verschwinden. Aber ihr Charakter wird sich verändern. Interessen werden nach wie vor organisiert. Beispielhaft sind die OT-Verbände, deren Ziele eben nicht die tarifliche Regulierung, sondern Deregulierung und organisierter Tarifbruch sind. Dazu tritt die Tendenz, dass tarifliche Regulierung kleinteiliger wird. Öffnungen und Abweichungen verlagern Aushandlungsprozesse auf die einzelbetriebliche Ebene. Schon jetzt existiert etwa bei der Arbeitszeit ein wahrer Flickenteppich über Branchen, Regionen, Betriebe und Beschäftigtengruppen hinweg.

Früher war es für Arbeitgeber aller Branchen üblich, Tarifverträge anzuerkennen bzw. sich an ihnen zu orientieren. Sie waren der Maßstab. Man zahlte nach Tarif. Pilotvereinbarungen wurden üblicherweise breit übernommen. Diese Selbstverständlichkeiten gibt es nicht mehr. Arbeitgeber schauen genau hin, wo die

Gewerkschaften wirklich kämpfen können. Sie stellen Gegenforderungen, und in schwach organisierten Branchen wird längst nicht mehr überall nach Tarif gezahlt, sondern weit darunter. Dumpingtarifverträge der „Christlichen Gewerkschaften“ breiten sich aus. Im „Hochlohnland Bundesrepublik“ stehen Mindestlöhne auf der Agenda, die von der Kapitaleseite und dem Wirtschaftsflügel in der Politik zudem noch bekämpft werden.

Berufsverbände entwickeln sich zu Spezialistengewerkschaften, die auf Formen exklusiver Solidarität entlang der beruflichen Lage und den Status ihrer Mitglieder setzen. Auch wenn das Prinzip der Branchengewerkschaft in der Bundesrepublik niemals vollständig verwirklicht war, stellen sie den Konsens der Gewerkschaftsbewegung, sich gegenseitig keine Konkurrenz zu machen, aktiv in Frage. Wenngleich es gegenwärtig unwahrscheinlich erscheint, dass sich die neuen Gewerkschaften über Bereiche ausdehnen, in denen sich eine Kultur der hohen Regulierung von Arbeitsbedingungen mit sehr einheitlichen Arbeitsbedingungen paart, ist doch davon auszugehen, dass weitere alternative Formen der Interessenartikulation und -vertretung entstehen werden - sei es in Form von Netzwerken oder Listen und Zusammenschlüssen von Betriebsräten. Dabei ist keineswegs ausgemacht, dass es sich nur um sehr arbeitgebernahe und damit nicht glaubwürdige Organisationen wie die AUB oder GNBZ handeln muss.

Den im DGB zusammengeschlossenen Gewerkschaften stellen sich damit eine Reihe von aufeinander bezogenen Herausforderungen, wenn sie ihre herausragende Stellung bei der Regulierung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen behaupten wollen. Sie müssen ihre betriebliche Organisationsmacht ebenso erhalten wie das Vertrauen aller Beschäftigtengruppen ihrer Branchen.

### **3. Die institutionelle Verankerung der Gewerkschaften wird ausgehöhlt.**

Die Aushöhlung und der Einzug privater Interessen in die Systeme der sozialen Sicherung stellt eine weitere Zäsur dar und gleichzeitig ein traditionelles gewerkschaftliches Handlungsfeld in Frage. Neben der direkten Organisation der Gewerkschaften in den Betrieben ruht ihre Macht bisher auf der institutionellen Einbindung in die Ausgestaltung des Sozialstaats. Doch Einbindung ist nicht mehr gleichbedeutend mit Wirkungsmächtigkeit. Die Spielräume der Einflussnahme in den Sozialversicherungen werden immer geringer. Leistungsbegrenzungen und Privatisierung von Teilen der Vorsorge stellen diese Säule gewerkschaftlicher Macht zur Disposition. Die Löcher im sozialen Netz werden größer. Der Sozialstaat verliert an Integrationskraft. 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.

#### **4. Das Selbstverständnis der Kapitaleseite wandelt sich. Shareholder- und Bonusdenken destabilisieren die sozialen Beziehungen im Unternehmen.**

Das kulturelle Selbstverständnis unseres Gegenparts auf der Kapitaleseite hat sich mit den gesellschaftlichen Bezügen gewandelt. Die strukturellen Veränderungen finden ihr Pendant in der persönlichen Haltung, in den Einstellungen der Elite. Die von Helmut Kohl einst proklamierte geistig-moralische Wende ist bei ihnen angekommen. Ausufernde Bezüge und Boni der Vollkasko-Manager sind das Spiegelbild der Armutslöhne des neuen Prekariats. Der soziale Abstand wird größer.

Unternehmenssteuerung versachlicht zusehends. An die Stelle der Vision und der strategischen Entscheidung tritt der unpersönliche Sachzwang der Kennziffern, forciert durch den wachsenden Einfluss der Kapitalmärkte und Beteiligungsgesellschaften, die den Plan für einen höchst profitablen Ausstieg bereits zum Einstieg in das Unternehmen in der Tasche haben. Kurzfristiges Denken dominiert und geht mit der Verwettbewerblichung aller Innen- und Außenbeziehungen des Unternehmens einher. Shareholderorientierung, überzogene Renditeerwartungen und Bonusdenken treten an die Stelle der moralischen und persönlichen Verpflichtung gegenüber dem Unternehmen. Mitarbeiter unterhalb der High-Potential-Ebene werden von Erfolgs- und Wertschöpfungs- zu Kostenfaktoren in der Wahrnehmung der Unternehmenselite. Manager sehen sich zunehmend als Teil einer globalen Elite, die nicht mehr den Erfolg und Zusammenhalt des betrieblichen Systems im Blick hat, sondern das sprichwörtliche eigene Fortkommen, den nächsten Karriereschritt. Zu den Mitarbeitern in Beziehungen zu treten bleibt auf der Strecke. Die sozialen Beziehungen im Unternehmen verlieren an Stabilität, an Zusammenhalt. Infolge nimmt das Unsicherheitsempfinden bei den Beschäftigten zu.

#### **5. Gewohntes gewerkschaftliches Handeln stößt an seine Grenzen.**

Der schwindende Zusammenhalt der betrieblichen Systeme wirkt sich auf die Aushandlungsmechanismen aus. Betriebliche Aushandlung wird im Ergebnis schlechter oder muss konfliktreicher geführt werden, weil die Gegenseite weniger von sich aus am Kompromiss und an Beziehungen auf Gegenseitigkeit interessiert ist. Die gewachsene Kultur der Interessenvertretung in den Betrieben basiert jedoch auf dem Willen zum Ausgleich und Kompromiss auf beiden Seiten. In der Vergangenheit stellte sie das Fundament für eine weitgehend auf Stellvertretung aufbauende Interessenvertretungskultur dar. Man handelte etwas für und weniger mit den Kolleginnen und Kollegen aus. Das entschärfte Konflikte und führte zu gegenseitigem Vertrauen der betrieblichen Parteien. Gleichzeitig rückte die Sachebene, die Regelung in das Zentrum des Handelns. Kommunikations- und Beteiligungsprozesse wurden und werden vielfach wenig beachtet. Wo die Kompromissbereitschaft fehlt und das Management sich eher für die nächsten Quartalszahlen denn für die langfristige Entwicklung des Unternehmens interessiert, stößt dieses gewohnte Handeln an seine Grenzen. Stellvertretungspolitik kann immer weniger gute Ergebnisse erzielen. Ein Legitimationsdefizit entsteht. Schwindende Legitimation der Interessenvertretung kann nur durch Beteiligung wieder hergestellt werden.

Beschäftigte müssen heute in doppelter Hinsicht auf die eigene Kraft vertrauen. Wo tradierte Aushandlungsmechanismen in Frage gestellt werden, kann nur die eigene betriebliche Stärke, ausgedrückt in einem hohen Organisationsgrad, zumutbare

Kompromisse und Erfolge erzielen. In Unternehmenskulturen, die auf Kurzfristigkeit aufbauen, stellen die Beschäftigten und ihre Interessenvertretung häufig den einzig wirklichen Kontinuitätsfaktor dar. Langfristiges Denken, der Erhalt von Arbeitsplätzen und sogar technologische Zukunftsfähigkeit müssen gegen das Management durchgesetzt werden, im Interesse der Beschäftigten und der Volkswirtschaft.

## **6. Beteiligung und einbeziehende Konfliktführung sind gefordert.**

Ein Selbstverständnis, das sich vor allem auf die Sachebene und auf das Handeln der Interessenvertretungsgremien stützt, reicht nicht mehr aus. Gremien und Gewerkschaftsvertreter müssen zunehmend beweisen, dass sie verankert sind und die Beschäftigten hinter ihnen stehen. Wo Organisationsgrade bröckeln, die Mitglieder die Gewerkschaft nicht als ihre Organisation, sondern als eher passiven Dienstleister sehen und die Verankerung in ganzen Beschäftigtengruppen fehlt, wird das immer weniger gelingen. Unser Selbstverständnis bedarf einer Veränderung: Als Organisation ebenso wie als betriebliche Interessenvertreter. Wir müssen konsequent beteiligungsorientiert denken und arbeiten. Mitglieder wollen mitbestimmen, nicht im Sinne eines Rituals, sondern, wenn es wichtig ist, bei Angelegenheiten, die sie betreffen.

Besonders auf betrieblicher Ebene ist die Expertise von Beschäftigten vielfach eine wichtige Kompetenzressource, um die komplexer werdende Kunst der Interessenvertretung bewältigen zu können. Beteiligung und einbeziehende Konfliktführung erhöhen sowohl die Mitgliederbindung als auch die Attraktivität der Organisation.

## **7. Ein neuer Betriebsbegriff ist gefordert.**

Leiharbeit und andere prekäre Beschäftigungsformen hebeln die Interessenvertretung und Tarifstandards aus. Bis in die 80er Jahre war es üblich, dass alle Beschäftigten eines Betriebs unter denselben Tarifvertrag fielen. Dass jemand in einem Betrieb arbeitete, der ihn nicht beschäftigte, war eine Ausnahme. Mittlerweile finden sich in den meisten Betrieben verschiedene atypische Beschäftigungsformen. Gleichwohl ist unsere Betriebs- und Mitbestimmungspolitik immer noch auf den Stammbetrieb und seine Belegschaft ausgerichtet. Gelten für die Leiharbeit zumindest noch eingeschränkte Mitbestimmungsrechte, so ist der Bereich der Werkverträge und Praktika zumeist als weitgehend mitbestimmungsfrei anzusehen. Schon an Überblick fehlt es.

Die im Betrieb geltenden tariflichen und arbeitsvertraglichen Standards werden diversifiziert, besonders dann, wenn Dienstleistungsbereiche von Kantine über den Werkschutz bis hin zu F&E, Konstruktion, produktionsnahe und direkte Produktionsarbeiten gesonderten Tarifverträgen unterliegen. Es zeichnet sich ein Betrieb neuen Typs ab, der nicht mehr aus einer Belegschaft besteht, sondern aus einem tendenziell kleiner werdenden Kern an Mitarbeitern und einem wachsenden Rand von temporär in dem Betrieb eingesetzten Beschäftigten. Die unternehmerische Vision vom atmenden Unternehmen wird Wirklichkeit. Personalstrategisch eingesetzte Formen flexibler und prekärer Beschäftigung drücken die Personalkosten beim Einatmen und senken die Sozialkosten beim Ausatmen. Quasi nebenbei reduziert die sinkende Anzahl der im jeweiligen Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer die Anzahl der betrieblichen

Interessenvertreter. Eine wachsende Zahl von Arbeitnehmern wird nicht durch Gremien der Mitbestimmung vertreten.

Auf „kaltem Wege“ werden somit die gewerkschaftliche und die betriebliche Macht der Interessenvertretung in Frage gestellt. Wir brauchen einen neuen Betriebsbegriff und ein Organisationsverständnis, das alle Beschäftigtengruppen einschließt, um handlungs- und gestaltungsfähig zu bleiben.

## **8. Die Zukunft der Gewerkschaften entscheidet sich im Betrieb.**

Der Wandel der industriellen Beziehungen stellt neue und vor allem immer höhere Anforderungen an das System der dualen Interessenvertretung. Die historische Leistung der Einbindung der Betriebsräte in die gewerkschaftliche Politik wird heute wichtiger denn je. Ohne eine kompetente Unterstützung durch die gewerkschaftliche Organisation sind Betriebsräte heute vielfach überfordert, die durch das Unternehmen an sie gestellten Anforderungen interessenadäquat zu handhaben. Nur eine kleine Minderheit hat Zugang zu Freistellungen und über sie selbst hinaus gehende personelle Ressourcen.

Betriebsräte und Vertrauensleute bilden faktisch die Vertretung der Gewerkschaft im Betrieb. Eine Erneuerung der gewerkschaftlichen Arbeit kann nicht ohne eine Bezugnahme auf diese Kerngruppen der gewerkschaftlichen Organisationsmacht auskommen. Ihre Stellung als Kommunikatoren der gewerkschaftlichen Idee und Motor des gewerkschaftlichen Handelns gilt es zu stärken. Organisationspolitisch hat es daher oberste Priorität, dass sie nicht nur fachlich hervorragend beraten und unterstützt werden, sondern sich als aktive Gewerkschafter verstehen.

Der Betrieb ist aus Sicht der Beschäftigten der Dreh- und Angelpunkt der Gewerkschaftsarbeit. Im Betrieb liegen die Anknüpfungspunkte, die persönlich erfahr- und erlebbar sind. Dort befindet sich der Ausgangspunkt für die Wahrnehmung und Beurteilung der Arbeit und Leistung der Interessenvertretung - am Arbeitsplatz und als Organisation. Dort müssen wir beweisen, dass wir kompetent, leistungsstark und durchsetzungsfähig sind. Der Betrieb stellt die Stunde der Wahrheit für die gewerkschaftliche Arbeit dar. Das Niveau unserer Glaubwürdigkeit und der Beweis, die Arbeitswirklichkeit zu kennen, leiten sich aus dem betrieblichen Engagement ab. Sympathie für Gewerkschaften setzt sich nur bei betrieblicher Relevanz und Präsenz in Mitgliedschaft um. Die betriebspolitischen Dimensionen unseres Handelns sind die Basis für unsere gesellschaftliche Verankerung und Rolle, nicht umgekehrt!

Es gilt somit, alle Dimensionen gewerkschaftlicher Politikgestaltung auf das betriebliche Feld anzuwenden. Betriebspolitik muss mehr sein als die kompetente Unterstützung von Interessenvertretungsgremien durch das Hauptamt. Es geht um die effektive Kombination und Anwendung von Kompetenzen aus den gewerkschaftlichen Handlungsfeldern - angefangen bei der Mitbestimmung über Tarifpolitik, Arbeitsschutz, Sozialpolitik bis hin zu Fragen von Beschäftigungssicherung und Innovation, von Unternehmenssteuerung und -kultur über Bildung, Kommunikationsverhalten der Interessenvertretung bis hin zum Engagement für Gerechtigkeitsfragen, wie etwa die Gleichstellung von Mann und Frau oder Leiharbeit.

## Schlussfolgerungen aus den Thesen

Die gesellschaftlich-kulturellen Veränderungen sowie vor allem der Wandel der industriellen Beziehungen und diejenigen auf der betrieblichen Ebene erfordern eine grundlegende Veränderung des gewerkschaftlichen Selbstverständnisses. Wir brauchen zusätzliche strategische Ziele für die Politik in unseren Handlungsfeldern. Um gestaltungsmächtig zu bleiben, müssen die Gewerkschaften ihre betriebliche Verankerung und sich Möglichkeiten für Wachstum erschließen: Neue Unternehmen und Personengruppen, junge und prekär Beschäftigte, Hochqualifizierte und Studierende sind zu organisieren. Besonders für die IG Metall gilt es, den Wandel der industriellen Arbeit und der damit einhergehenden Beschäftigtenstruktur nachzuvollziehen - sowohl in Richtung Prekarisierung als auch in Richtung stetig zunehmender Qualifikationen und Kompetenzen von Beschäftigten. Die Bedeutung der Gewerkschaften als einem gesellschaftlichen Faktor entscheidet sich in den Betrieben. Sie müssen der Ausgangspunkt und Schwerpunkt der gewerkschaftlichen Aktivitäten und Organisation sein. Eine Ausrichtung aller organisatorischen Ressourcen auf die Stärkung der betrieblichen Verankerung beugt der Gefahr der (Selbst)reduzierung auf NGO-Status vor und sichert die Stellung der Gewerkschaften als gesellschaftlich relevante Akteure.

Die Herausforderungen des Wandels anzunehmen, bedeutet, die konkreten Anliegen und Bedürfnisse der Mitglieder ernst zu nehmen. Sie müssen der Ausgangspunkt für die Formulierung einer neuen Agenda auf der Höhe der Zeit sein. Anliegen und Bedürfnisse ernst zu nehmen, heißt Einbeziehung und Beteiligung umzusetzen. Mitglieder sollen nicht nur Beitragszahler, sondern Mitgestalter der gewerkschaftlichen Politik sein. Das ist gelebte Demokratie. Erforderlich ist die Entwicklung einer neuen aktivierenden und partizipativen Mitgliederpolitik sowie entsprechender Organisationsstrategien.

Gefordert ist eine mitgliederorientierte Offensivstrategie als Grundlage der gewerkschaftlichen Erneuerung. Sie stellt die Frage des Selbstverständnisses der Organisation auf allen Handlungsebenen. Sie muss sich das Ziel setzen, persönliche Erfahrbarkeit von gewerkschaftlicher Organisation zu fördern. Insbesondere die Verzahnung der gewerkschaftlichen Handlungsfelder und ihre aktive Anwendung auf den Betrieb kann zu einem Hauptinstrument der Revitalisierung der Beziehung zwischen dem Mitglied und seiner Organisation reifen. Dabei gilt es zu fokussieren: Die Erschließung neuer Betriebe, Branchen oder Beschäftigtengruppen innerhalb erschlossener Bereiche ist nur durch gezielten Ressourceneinsatz und durch aktive Organisierungskampagnen entlang relevanter Fragestellungen und Konfliktführung möglich. Im gemeinsamen Handeln im eigenen Interesse wird der emanzipative Kern gewerkschaftlicher Organisation sicht- und erlebbar. Darin liegt der Schlüssel zur Verbesserung der Mitgliederbindung und zur Erhöhung der Attraktivität von Gewerkschaften.

Für die Entwicklung einer mitgliederorientierten Offensivstrategie lassen sich daher drei Leitlinien formulieren. Sie muss:

- **mitgliederorientiert sein**
- **beteiligungsorientiert sein**
- **konfliktorientiert sein**

## **Mit Organizing auf dem Weg zur Erneuerung: Eine kritische Würdigung.**

Auf den Begriff gebracht ist Organizing eine Methode zur Stärkung der gewerkschaftlichen Durchsetzungsfähigkeit und der Mitgliederbasis. Im Grunde beschreibt es die Bildung einer Gewerkschaft. Geboren in den USA, unterscheidet es sich in seinem Organisationsverständnis stark von der Verwaltung einer bereits bestehenden Gewerkschaft, „business unionism“ genannt. Es geht um die Ausdehnung der Organisation auf bisher unbekanntes Terrain. Organizing besteht damit nicht nur aus einem Methodensatz zur Mitgliederwerbung, sondern mit ihm werden systematisch geplante und durchorganisierte Feldzüge geführt: Kampagnen!

Viele der eingesetzten Methoden sind in der deutschen Gewerkschaftsbewegungen nicht unbekannt, nur werden sie gegenwärtig nicht so umfassend und konzentriert zugleich auf definierte Felder der Organisationsausdehnung angewandt, die erobert werden sollen. Organizing bedient sich der Methoden von Projekt- und Kampagnenarbeit, von PR/Marketing und Sozialarbeit sowie aus dem Reservoir der amerikanischen Bürgerrechtsbewegung der 60er Jahre: sowohl bei den Aktionsformen des damals entwickelten gewaltfreien Protestes und zivilen Ungehorsams als auch bei dem Geist des Kampfes für Gerechtigkeit, wie bei der berühmten Kampagne „Justice for Janitors“ (Gerechtigkeit für Reinigungskräfte) in Kalifornien fast idealtypisch vorgemacht. 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.

Im Zentrum der Organizing-Aktivitäten stehen nicht die Themen der Gewerkschaft, sondern die Themen, die den Beschäftigten selbst unter den Nägeln brennen. Organisierung braucht einen Grund, der in den Problemlagen der Beschäftigten selbst zu finden ist, möge er auch durch die Brille der Organisation wahrgenommen noch so unbedeutend erscheinen. Die Aufgabe der Gewerkschaft ist es, diesen Grund in eine Veränderungsforderung zu übersetzen. Unzufriedenheit reicht nicht. Veränderung muss möglich und konkret fassbar sein. Es gilt, Ärger in Hoffnung auf Veränderung und in kollektive Aktion zu übersetzen.

Die Einbeziehung und Aktivierung der Beschäftigten für ihre eigenen Interessen ist der wesentliche strategische Fokus von Organizing. Daher lautet ein Leitmotiv von Organizern: „Tue niemals für eine Mitglied, was es selbst tun kann.“ Die Betonung von Selbstvertretung als einer Alternative zu Stellvertretung der „business unionism“ ist ein unverzichtbares Element von Organizing-Ansätzen und unterscheidet sie von herkömmlicher Mitgliederwerbung, die in aller Regel auf ein eher passives Bewerben der Leistungen der Organisation für die potenziellen Mitglieder abzielt. Organizing geht hingegen an die Wurzel der gewerkschaftlichen Organisation zurück. Verschüttete Techniken aus der Zeit, als die Gewerkschaften noch ursprüngliche soziale Bewegungen waren, werden wiederbelebt. Gleichwohl setzen große Organizing-Unions mit wachsendem Erfolg auch - und zwar zunehmend - auf hauptamtliche Ressourcen für die Kampagnenführung und Erschließung neuer Felder. Es wird deutlich, dass große Gewerkschaften nicht ohne eine Professionalisierung ihres Organizing-Ansatzes auskommen können.

## Die Entstehung

Die Entstehung und Geschichte von Organizing ist nur vor dem Hintergrund der spezifischen Bedingungen und Situation der amerikanischen Gewerkschaften verstehbar. Im Zuge des „New Deal“ in den 30er Jahren war ihnen der gesellschaftliche Durchbruch gelungen. Organisationsgrade waren mit denen der heutigen Bundesrepublik vergleichbar. Seit den 50er Jahren erlebten die Amerikaner jedoch einen schleichenden Niedergang ihrer Gewerkschaften, der schließlich von einer aggressiven Anti-Gewerkschaftspolitik von Seiten der Politik und Unternehmen forciert wurde. Noch unter Reagan wurde die organisierte Zerschlagung von Gewerkschaften mit allen legalen bis hin zu gewalttätigen Mitteln zu einem Multi-Million-Dollar-Business. Organisationsgrade sackten auf rund 8% ab. Zwar gibt es gewerkschaftliche Rechte, doch praktische Sanktionsmöglichkeiten bei Rechtsbruch durch die Arbeitgeber fehlen vielfach. Rechte sind oft nicht praktisch durchsetzbar. Millionen von amerikanischen Arbeitnehmern sind zudem per Gesetz als leitende Angestellte definiert und dürfen daher keine Gewerkschaften bilden. Durch die Entwicklung von Organizing ist es den sich daran orientierenden amerikanischen Gewerkschaften dennoch gelungen, wieder in die Offensive zu kommen und beachtliche Organisations- und Mitgliedererfolge zu erzielen.

Ein wichtige Hürde für die US-amerikanischen Gewerkschaften bildet das System der betrieblichen Anerkennung der Gewerkschaft, die per Wahl der Beschäftigten oder durch eine freiwillige Anerkennung durch den Arbeitgeber erreicht werden muss. Ein Betriebsverfassungsgesetz oder ähnliches fehlt, das die Bildung einer Interessenvertretung erleichtern würde. Organizing-Kampagnen haben daher oft zum Ziel, das Thema der Bildung einer betrieblichen Gewerkschaft möglichst schnell auf die Tagesordnung zu setzen und die Wahl durchzuziehen, weil Arbeitgeber in der Regel alles tun, damit sich die Beschäftigten gegen eine gewerkschaftliche Vertretung entscheiden. Zeit ist ein entscheidender Faktor.

Die gewerkschaftliche Kultur in den USA ist betriebssyndikalistisch geprägt. Die Anerkennung muss ebenso betrieblich errungen werden, wie in der Regel Betrieb für Betrieb oder im Unternehmen verhandelt wird. Flächentarifverträge oder die Abdeckung ganzer Branchen sind die Ausnahme. Unterschieden wird daher auch zwischen „unionized shops“ (Betrieben mit Gewerkschaft) und „non-unionized shops“ (Betrieben ohne Gewerkschaft). Erringt eine Gewerkschaft die Anerkennung, so werden zumeist alle Beschäftigten, die Gewerkschaften bilden dürfen, (Zwangs)mitglied. Mitgliedschaft und betriebliche Anerkennung sind aufs engste verwoben. Eine Individualmitgliedschaft wie bei uns gibt es nicht. In einigen Bundesstaaten gibt es Gesetze, die es Beschäftigten ermöglichen, sich individuell für oder gegen eine Mitgliedschaft zu entscheiden (right-to-work-states). Dort fallen die Organizing-Erfolge bisher bescheiden aus. In diesen Staaten sind die Gewerkschaften noch mehr marginalisiert als im Rest der USA.

Neben der Überwindung ihrer vom politischen und wirtschaftlichen Establishment gewollten Marginalisierung hat die Neuausrichtung der Gewerkschaften unter dem Stichwort Organizing eine zweite Wurzel. Es geht auch um die Überwindung von Passivität und Selbstbeschränkung durch das „business unionism“, dass sich durch eine Konzentration auf wenige Kernbereiche und die Absicherung der bestehenden Mitgliedschaft konzentriert. Bereits in den 90er Jahren hatten einige Gewerkschaften und die Führung des Dachverbandes AFL-CIO erkannt, dass die Gewerkschaftsbewegung in ihrer Existenz bedroht ist, wenn kein radikaler Kurswechsel

erfolge. Nachfolgend haben verschiedene Gewerkschaften eigene Organizing-Strategien entwickelt. Eine einzige und damit quasi verbindliche Methode gibt es nicht, eher eine Sammlung von Methoden und Ansätzen. Am bekanntesten sind die Kampagnen der Dienstleistungsgewerkschaft SEIU geworden. Sie hat den Anspruch, zu einer global agierenden Gewerkschaft von Arbeitnehmern in einfachen Dienstleistungsberufen und entsprechenden Unternehmen zu werden. Die Skandalisierung von besonders schlimmen Arbeitsbedingungen ist daher das nach außen wohl sichtbarste Element ihrer sehr erfolgreichen Strategie.

Wie US-Organizing bei höher oder sogar hochqualifizierten Beschäftigtengruppen aussehen kann, ist hingegen ein blinder Fleck. Das liegt nicht nur an den Beschäftigten und Gewerkschaften selbst, sondern auch an der dortigen Gesetzeslage, die etliche Beschäftigte von gewerkschaftlicher Organisierung ausschließt. Wie auch in Deutschland, stellen bestimmte akademisch geprägte Berufsgruppen (etwa Lehrer), die sich entlang ihrer Beruflichkeit organisieren, eine Ausnahme dar. Sie sind auch in den USA gut gewerkschaftlich organisiert, allerdings ohne Referenz an das Organizing-Modell.

Da sich Organizing-Aktivitäten zumeist an Beschäftigte mit nur geringer ökonomischer Macht richten, spielt Bündnisarbeit über den betrieblichen Kontext hinaus eine wichtige Rolle. Organizing, verstanden als Bündnisarbeit (social movement unionism), stellt eine Alternative zu herkömmlicher politischer Lobbyarbeit dar, die traditionell eng mit der Unterstützung der Demokratischen Partei verknüpft ist. Lobbyarbeit wird weiterhin betrieben, aber um Bündniselemente erweitert, die in kommunales bürgerschaftliches Engagement eingebettet sind.

## **Systematik und Ressourcen**

Das amerikanische Organizing zeichnet sich durch eine hohe Systematik in der Vorgehensweise aus. Kommunikationsprozesse und Aktionsorientierung stehen im Vordergrund. Eine Kampagne beginnt mit einer gründlichen Vorbereitung. Mittels umfangreicher Rechercharbeiten wird das betreffende Unternehmen transparent gemacht und nach Ansatzpunkten gesucht. Wirtschaftliche Daten, Kundenbeziehungen und Verflechtungen stehen ebenso im Fokus wie die Lage der Beschäftigten und das Management. Man will wissen, mit wem man es zu tun hat. Dies geschieht auch, um an geeigneter Stelle den Druck zu verstärken, etwa durch Aufklärung im wirtschaftlichen und sozialen Umfeld des Unternehmens und seiner Akteure. Daten werden zu einer Karte des Betriebes zusammengetragen und systematisch Unterstützer und Gegner festgehalten.

Wichtig ist auch die Kampagnenplanung in Eskalationsschritten, dem „plan to win“. Es muss entschieden werden, was Priorität hat und welches Thema zu welchem Zeitpunkt bearbeitet wird. Die Entfaltung von Druck im Betrieb und in der Öffentlichkeit ist von zentraler Bedeutung. Um Pulver nicht zum falschen Zeitpunkt zu verschießen und um gegenüber dem Gegner in der Vorhand zu bleiben, muss die Eskalation geplant werden. Nicht zuletzt beinhaltet der „plan to win“ daher auch Ziele, die erreicht sein müssen, bevor es weiter geht. Kampagnen, die nicht zünden, werden nicht endlos weitergeführt, sondern abgebrochen.

Um diese Form systematischer Kampagnenarbeit zu gewährleisten, sind die amerikanischen Gewerkschaften dazu übergegangen, spezialisierte Organizer

auszubilden. Ihr Einsatz erfolgt für einen begrenzten Zeitraum innerhalb einer Kampagne. Sie arbeiten ortsunabhängig, mit all den negativen Folgen, die das für die eigene Belastung und Arbeitszufriedenheit für die Organizer hat. Auf diese Weise werden Ressourcen konzentriert, um gegenüber der geballten Kapitalmacht überhaupt bestehen zu können. Der zeitliche, personelle und finanzielle Ressourceneinsatz ist dennoch als erheblich für jede einzelne Kampagne anzusehen. Organizing-Gewerkschaften widmen daher einen großen Anteil ihrer Beiträge dieser Aufgabe, bei der Gefahr des Scheiterns. Die Möglichkeit zum Abbruch offen zu halten, ist daher essenziell.

Von herausragender Bedeutung für die Arbeit der hauptamtlichen Organizer ist die Unterstützung durch Ehrenamtliche. Organizing-Teams werden daher mitunter durch aktive Mitglieder verstärkt, die in einem Unternehmen arbeiten, das dem zu organisierendem ähnlich ist. Das erste Ziel einer Kampagne ist es, in dem betreffenden Unternehmen Unterstützer zu finden, die ein Organizing-Komitee bilden, das als Zentrum und Türöffner fungiert. Es ist vielleicht am ehesten mit einem Vertrauenskörper vergleichbar, nur dass es keinen Betriebsrat gibt. Diesem Umstand muss für den deutschen Kontext Rechnung getragen werden.

### **Spannungsfelder**

Das Organizing-Modell hinterfragt die gängige Praxis auf der örtlichen Ebene, schon dadurch, dass spezialisierte Organizer mit einem bestimmten Auftrag auftauchen. Konkurrenzen und Konflikte zwischen Personen sind daher nicht auszuschließen. Durch den konfliktorientierten Charakter des Ansatzes können zudem bestehende sozialpartnerschaftliche Arrangements destabilisiert werden oder gar zerbrechen. In jedem Fall entsteht Unruhe. Trotz erheblichem personellen und materiellen Ressourceneinsatz ist der Ausgang von Kampagnen ungewiss. Erfolge stellen sich oft erst nach Jahren ein, kurzfristige Hoffnungen auf ein rasches Mitgliederwachstum werden zumeist enttäuscht. Entscheidend ist daher, dass auf allen Ebenen der Organisation Unterstützung für die jeweilige Kampagne gibt und auch langer Atem vorhanden ist.

Im Verlauf und vor allem nach erfolgreichen Organizing-Kampagnen stellen sich zwei wichtige Fragen, die wir auch aus der deutschen Gewerkschaftsarbeit kennen: Neue Betriebe müssen betreut und Ehrenamtliche aufgebaut werden. Das hohe Aktivitätsniveau der Kampagne kann nicht auf Dauer durchgehalten werden. Menschen wollen nicht dauerhaft im Konflikt leben, und sie verlieren phasenweise oder sogar dauerhaft das Interesse an aktiver gewerkschaftliche Mitarbeit.

### **Offene Fragen für den deutschen Kontext**

Organizing stellt einen Ansatz für Gewerkschaften dar, sich in einem tendenziell feindlich gesonnenen Umfeld zu behaupten. Wenngleich es die amerikanischen Gewerkschaften ungleich schwerer haben als wir, stellt Organizing aufgrund der Veränderungen der industriellen Beziehungen einen relevanten Ansatz für die Ausrichtung der deutschen Gewerkschaftspolitik dar. Zu entscheiden ist also nicht, ob wir Organizing betreiben wollen, sondern wie wir es für unsere Bedingungen übersetzen.

Die wichtigste Frage zuerst: Machen wir das eigentlich schon alles? Nein! Richtig ist, dass Elemente des Organizing auch in Deutschland nicht unbekannt sind. Richtig ist auch, dass sich die IG Metall teilweise in der Ausrichtung ihrer Arbeitsweise an das Organizing-Modell angenähert hat, allerdings auf Grundlage eigener Erkenntnisse und nicht im Sinne einer gezielten Bezugnahme. Richtig ist auch, dass ver.di in verschiedenen Projekten versucht, Organizing zu übertragen: Mit gemischten Erfahrungen und in Projekten, die gewissermaßen neben den Strukturen und Arbeitsschwerpunkten der Organisation existieren. Eine systematische und kritische Aneignung und ein Einbau in die gewerkschaftliche Regel- sowie in die Kampagnenarbeit stehen noch aus. Unentwickelt ist auch eine Art Organizing-Ausbildung für Haupt- und Ehrenamtliche. Zu diskutieren ist in diesem Zusammenhang, ob es sinnvoll ist, spezielle Organizer auszubilden oder ob vielmehr überlegt werden muss, wie jeder einzelne Hauptamtliche Organizing-Methoden für seine Arbeit nutzbar machen kann.

Beantwortet werden muss auch, welche Rolle Betriebsräte und mögliche Organizing-Komitees, die Vertrauensleute, weitere Gremien und Gliederungsebenen spielen. Dass Betriebsräte und ihre Gründung einen wesentlichen Ansatzpunkt für eine Übertragung spielen, leuchtet schon aus der gewerkschaftlichen Alltagserfahrung ein und ist von ver.di(HBV) in der Auswertung ihres Schlecker-Projektes dokumentiert worden. Zu klären sind daher vielmehr Fragen der Kampagnenplanung, der Einbeziehung und Federführung, um internen Konflikten vorzubeugen. Klar ist, dass was in Sachen langer Atem für den amerikanischen Kontext gilt, für uns vor dem Hintergrund der Individualmitgliedschaft eher noch wichtiger ist. Betriebsratgründung, Konfliktführung entlang betrieblicher Themen und beharrliche Überzeugungsarbeit im persönlichen Kontakt müssen Hand in Hand gehen.

## ***Organizing-Perspektiven für die IG Metall***

### **Was kann Organizing leisten kann: Grundsätze**

- Organizing im Sinne einer aktivierenden Mitgliederorientierung muss wertschätzend sein und echte Beteiligungsangebote beinhalten.
- 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.
- Organisationsstrategien müssen von den konkreten Bedürfnissen, den kollektiven Anliegen der jeweiligen Beschäftigten ausgehen und diese zum Thema der Organisation machen.
- Bündnisarbeit ist nach Sachlage sinnvoll, findet ihre Grenze aber in der Flüchtigkeit sozialer Bewegungen und sollte nicht auf soziale Bewegungen beschränkt sein. Keine Selbstreduzierung auf NGO-Status!
- Aktivierende Organisationsstrategien müssen in der Prioritätensetzung und im Ressourceneinsatz auf die Stärkung der betrieblichen Verankerung ausgerichtet sein.
- Kampagnen müssen sowohl von unten als auch von oben entwickelt werden. Für eine zentrale Kampagnenplanung ist eine enge Abstimmung mit der bezirklichen

und örtlichen Ebene unverzichtbar. Bestehende gewerkschaftliche Strukturen sind einzubinden.

- Um Organizing wirkungsvoll betreiben zu können, ist unverzichtbar, entsprechende Bildungsangebote im haupt- und ehrenamtlichen Bereich zu verankern.
- Methoden müssen in der Praxis entwickelt und dann systematisiert werden.

## Übersetzung: Organizing für die IG Metall

Die negative Mitgliederentwicklung der IG Metall in den vergangenen Jahren hat zu einem Verlust von Ressourcen und damit von Handlungs- und Durchsetzungsfähigkeit geführt. Auch wenn diese Entwicklung deutlich verlangsamt werden konnte und in immer mehr Verwaltungsstellen eine positive Mitgliederbilanz zu verzeichnen ist, sind neue Strategien notwendig, um zu einer deutlich positiven Mitgliedentwicklung zu kommen.

Die vorhandene Aufstellung vermochte bisher diesen Durchbruch nicht zu leisten. Es geht darum, in bestehenden Strukturen besser zu werden und neue Betriebe zu erschließen. An dieser Stelle befinden wir uns an der gleichen Position wie die US Gewerkschaften vor einigen Jahren. Sie haben sich gegen eine Fortsetzung ihrer Defensivstrategien und für das Organizing entschieden. Vor diesem Hintergrund verspricht die Organizing-Strategie neue wichtige Impulse für unsere Arbeit. Es gilt aus der Defensive der Sozialpläne und Abwehrkämpfe zu kommen und einen deutschen Organizing-Ansatz zu entwickeln, der eine mitgliederorientierte Offensivstrategie darstellt. Die Ausdehnung der Organisation und der Kampf um Gerechtigkeit müssen im Zentrum unserer Arbeit stehen.

Die Unterschiede im Arbeitsrecht lassen eine 1:1 Übernahme des Organizing amerikanischer Prägung nicht zu. Wer über gewerkschaftliches Organizing in Deutschland redet, spricht von mitglieder-, konflikt- und beteiligungsorientierter Kampagnenführung!

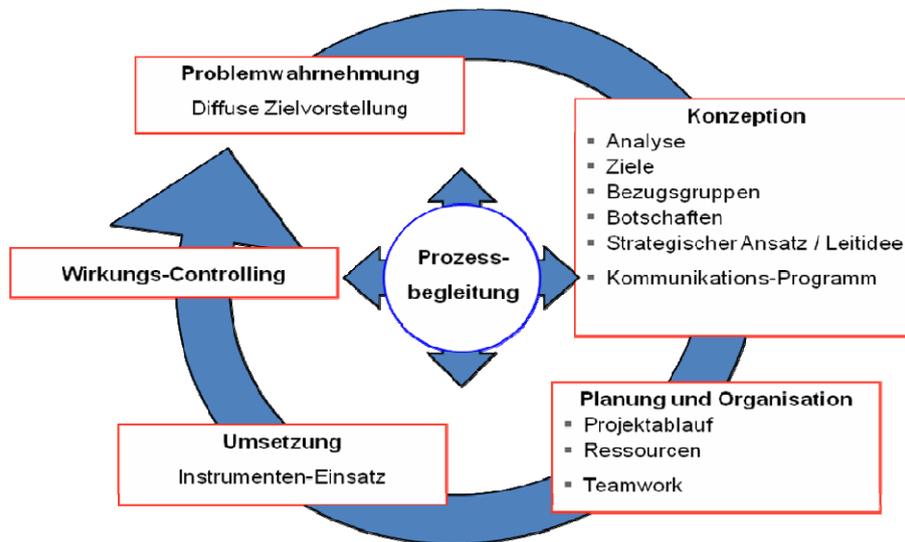
Für uns kommt es darauf an, eine gemeinsame Vision zu entwickeln und die gegenwärtige Situation positiv zu verändern. Auch, wenn die Krise der deutschen Gewerkschaften bei weitem nicht so tief ist wie in den USA, bewegen uns ähnliche Fragen. Und Geschichte wird gemacht. Sie bricht nicht als Naturgewalt über uns herein. Wir haben die Wahl: Bedeutungsverlust oder Veränderung! Konkret heißt das:

- **Weniger Co-Management - mehr konfliktorientierte Auseinandersetzung**
- **Weniger Stellvertreterpolitik - mehr direkte Beteiligung und Übernahme von Verantwortung**
- **Weniger Rechtsanwendung - mehr Betriebspolitik**
- **Erschließung weißer Flecken: Personengruppen, Branchen und Unternehmen, Abteilungen und Unternehmensbereiche**

## Der Strategische Ansatz

### Zielgerichtete Kampagnenarbeit

Die Arbeit ist planvoll und systematisch zu gestalten. Ein schlüssiges Konzept ist zu entwickeln. Das ist die Aufgabe. Die Abbildung zeigt einen idealtypischen Kampagnenprozess des Organizing-Modells:



### Das Eigeninteresse der Belegschaft: Mitgliederorientierung

Eine mitgliederorientierte Kampagne zu gestalten setzt einen wichtigen Punkt voraus: Vom Mitglied aus zu denken. Jede Kampagne hat eine ganz einfache Emotionalisierungslogik:

Anger (Wut) – Hope (Hoffnung) – Action (Aktion). Für jede erfolgreiche Kampagne brauchen wir immer und zwingend den Punkt, das Thema, über das die Leute, die wir erreichen wollen, „wütend“ sind!

Es kommt darauf an, Themen zu finden, die in dem betreffenden Betrieb wirklich „heiß“ sind und sie entlang der Emotionalisierungslogik zu übersetzen:

- Was ist das Thema?
- Was muss erreicht werden, damit sich etwas verbessert?
- Was müssen wir dafür tun?

### Systematische Aktivierung: Konflikt- und Beteiligungsorientierung

Ist das „heiße“ Thema erst identifiziert, werden die Emotionen aufgegriffen und mit der Hoffnung verbunden, daran etwas ändern zu können. Es muss klar sein, was wir konkret verändern wollen.

Keine Stellvertreter-Strategie, sondern die aktive Hilfe zur Selbsthilfe muss im Vordergrund stehen. Vollkasko- und All-Inklusive-Vorstellungen sind keine Lösung. Wer für sich selbst mit großem Eigeninteresse und -verantwortung handelt, geht anders in einen Konflikt - in seinen Konflikt. Je stärker die Betroffenen involviert sind, desto stärker ist die Wirksamkeit der Organizing-Kampagne!

Die Belegschaft des Betriebes hat ein erkanntes Problem, das nur sie selbst lösen kann. Die Gewerkschaft kann nur helfen, den Konflikt anzugehen. „Ihr müsst den Konflikt führen, sonst ändert sich nichts,“ so lautet die Botschaft. In diesem Schritt liegt auch der Anknüpfungspunkt für die Frage nach der Mitgliedschaft, weil deutlich wird, worum es bei der Bildung einer Gewerkschaft geht: Die Gewerkschaft sind wir! Die zu vermittelnde Hoffnung liegt im Zusammenschluss der Beschäftigten. Nur gemeinsam können sie etwas erreichen. Sie müssen sich organisieren.

## Kampagnenelemente

### Auswahl des Unternehmens

Organizing ist dazu gedacht, systematisch weiße Flecken zu erschließen und Kraft zu tanken. Es ist daher systematisch zu differenzieren zwischen Betrieben mit Strukturen und Betrieben ohne Strukturen. Strategische Kriterien müssen daher für das Ansprachekonzept und die Auswahl eine Rolle spielen:

#### A) Betriebe mit Strukturen

- Aufstellung der Gremien und politische Anbindung an die Organisation
- Struktur und Art der Gremien (GBR/KBR, BR, VL, JAV)
- Organisationsgrad in den Gremien
- Repräsentanz von Beschäftigtengruppen in den Gremien
- Organisationsgrade der Beschäftigtengruppen
- Tarifbindung und tarifpolitische Bedeutung des Unternehmens
- Betriebliche Agenda
- Bedeutung für die Verwaltungsstelle
- Politische Aufstellung des Arbeitgebers bzw. Rolle im Arbeitgeberverband

#### B) Betriebe ohne Strukturen

- Bedeutung in der Branche
- Bedeutung für die Verwaltungsstelle oder Region
- Trendsetter in Sachen Arbeitsbedingungen
- Größe und Anzahl der Arbeitnehmer
- Einfluss in Arbeitgeberverbänden und in der Politik
- Wirkung eines möglichen Ergebnisses

### Recherche zu Unternehmen

Mit einer sorgfältigen, strategischen Recherchearbeit werden relevante Informationen gesammelt. Hierbei wird möglichst umfassend recherchiert, um weitere Ansatzpunkte und Handlungsmöglichkeiten zu erschließen. Relevante Gesichtspunkte der Recherche sind:

- Konzern und Unternehmensstruktur
- Kapitalgeber
- Unternehmenssituation
- Machtzentrale
- Kunden

- Personen, die verantwortlich tätig sind wie z.B. Geschäftsführer, Gesellschafter usw.
- Adressaten und Faktoren, mit denen wirtschaftlicher Druck ausgeübt werden kann
- Mögliche Bündnispartner

### **Kommunikation**

Bei der Kommunikation geht es nicht im wesentlichen um die Entwicklung von Medien, so wichtig sie auch als Botschaftsträger sind. Organizing-Kommunikation bedeutet, den Schwerpunkt auf den Kontakt von Angesicht zu Angesicht zu legen. Regelmäßige persönliche Treffen zwischen den Gewerkschaftsaktiven und der Belegschaft müssen immer wieder organisiert werden.

Die durchdachte, direkte Ansprache in und außerhalb des Betriebs – im Gegensatz zu Flugblättern und Versammlungen – ist der wichtigste Kommunikationsweg im Organizing. So wird es möglich, handlungsfähige Themen und weitere Aktive zu identifizieren. Die Organizer suchen den Kontakt von Angesicht zu Angesicht und treffen sich hierfür mit den Kollegen zum Teil auch zu Hause.

### **Aktivisten gewinnen und entwickeln - der Betriebsplan**

Erfolg und Misserfolg hängen entscheidend von den aktiven Unterstützern im Betrieb ab. Die US-Organizer haben daher den Grundsatz erarbeitet, die Belegschaft mit einem „Mikroskop“ zu begleiten. Diesen Grundsatz sollten wir uns zueigen machen. Der Status der Unterstützung durch die Beschäftigten muss regelmäßig diskutiert und erhoben werden. Abteilung für Abteilung werden die Beschäftigten „kartiert“:

- aktive Unterstützer
- inaktive Unterstützer
- Neutrale ohne Festlegung
- inaktive Gegner
- aktive Gegner

Das Ergebnis ist eine „Landkarte“, ein Plan des Betriebes, aus der sehr schnell deutlich wird, welche Personen und Abteilungen angesprochen und gewonnen werden müssen. Diese Kartierung wird fortgeschrieben und erlaubt so einen immer aktuellen Stand über den Stand der Aktivierung und die Notwendigkeit zusätzlicher zielgerichteter Aktivitäten.

### **Mobilisierung der Belegschaft und Konfliktführung**

Die Mitglieder- und Konfliktorientierung wird insbesondere in der Mobilisierungsphase deutlich. Durch die gute Kommunikation sind die gemeinsamen Ziele entwickelt und die Mitglieder eingebunden. Die Zielsetzung wird dabei immer wieder rückgekoppelt und wenn nötig korrigiert. In betrieblichen und außerbetrieblichen Aktionen werden möglichst alle Beschäftigte mobilisiert. In dieser Phase werden die vorher angesprochenen Bündnispartner aus dem öffentlichen Leben u.ä. aktiviert und mit einbezogen.

## **Bereitstellung von Ressourcen**

Gegenwärtig haben wir wenig eigene und vor allen kaum systematisierte Erfahrungen, wie Organizing in der IG Metall funktionieren kann. Benötigt werden daher im ersten Schritt eigene Organizing-Projekte, die klar eingegrenzt sind, um Erfahrungen zu sammeln und die Übersetzung auf unsere Verhältnisse zu erproben. Dabei können wir an einzelne Aktivitäten und Projekte anknüpfen, etwa in Hinblick auf unsere Leiharbeitskampagne, gezielte Aktionen zur Tariffähigkeit und an die aktuellen Konflikte im KFZ-Handwerk. Wir brauchen mehr praktische Anhaltspunkte, wie und in welchem Umfang Organizing in der IG Metall wirkt, um zu einem systematischen Gesamtkonzept zu kommen. Die gesammelten Erfahrungen und Erfolge müssen die Grundlage für eine Entscheidung über die zukünftige Strategie und Arbeitsweise der IG Metall werden.

Gleichzeitig können wir uns unmittelbar daran machen, Elemente des Organizing im Sinne eines „Werkzeugkoffers“ in die gewerkschaftliche Alltagsarbeit zu integrieren, um unsere Arbeit zu bereichern und zu verbessern. Es geht nicht darum, bewährte Arbeit und Ansätze über Bord zu werfen, sondern Schritt für Schritt zu entscheiden, was wirkungsvoll und sinnvoll ist.

Organizing will gelernt sein. Die Ausbildung in Organizing-Methoden sollte im Rahmen der Kampagnenvorbereitung nicht vergessen werden. Hierzu sind noch entsprechende Bildungsangebote der IG Metall zu entwickeln. Amerikanische Gewerkschaften arbeiten mit spezialisierten Organizern. Aufgrund unserer bundesweiten örtlichen Präsenz sollte für uns der Schwerpunkt auf der Aneignung von Techniken und Methoden in der Fläche liegen. Für große Kampagnen kann es aber sinnvoll sein, wenn sie von Spezialisten verschiedener Gliederungen und Funktionsbereichen beim Vorstand unterstützt werden. Wir benötigen keine Parallelstruktur, die lediglich Strohfeuer entfachen kann, sondern wir brauchen Methodenkompetenz, die praktische Übertragung von Erfahrungen und für bestimmte Fälle die geballte Macht der Organisation. Dafür ist eine verbindliche Arbeitsstruktur zu entwickeln und über die Bereitstellung von Ressourcen zu entscheiden.

## **Was sofort geht: Die Arbeit mit Organizing-Elementen**

Viele betriebliche Konflikte werden mit großer Erfahrung und bewährten Mitteln geführt. Die verstärkte Mitgliederorientierung ist dabei bereits heute zum festen Bestandteil im „Werkzeugkoffer“ der Verwaltungsstellen geworden.

Die Organizingstrategie ist bestens dazu geeignet, die Kampagnenfähigkeit der Verwaltungsstelle weiter zu steigern. Einzelne Organizing-Elemente lassen sich sofort und mit angemessenem Arbeitsaufwand in die Arbeit integrieren:

### **1. Beispiel Kartierung (Betriebsplan):**

In einem Konflikt zu wissen, wer wo steht und um wen man sich besonders kümmern muss, ist immer notwendig. Unabhängig von einer komplexen Strategie kann hier sofort gehandelt und die Arbeit verändert werden: Wer betreut welchen Bereich im Unternehmen? Gibt es weiße Flecken in unserer VL-Arbeit? Wen können wir als Unterstützer ansprechen? Wie steht es um die Organisationsgrade in den Abteilungen?

Wer ist Mitglied und wer nicht? Welche wichtigen Themen gibt es in den Abteilungen, die wir aufgreifen können?

## **2. Beispiel systematische Planung:**

Vielfach ist die gewerkschaftliche Alltagsarbeit davon geprägt, im „Feuerwehrverfahren“ Probleme zu lösen. Die systematische Kommunikation und Ansprache von Nichtmitgliedern bleiben auf der Strecke. Das eine Problem ist gelöst, das nächste wartet schon. Die Folge ist, dass wir nicht die Früchte unserer Arbeit ernten und dazu neigen, alles selbst zu tun. Systematik heißt Unterstützung und Verbindlichkeit zu organisieren: Wer ist unsere Dialoggruppe? Was ist die genaue Problemstellung? Welche Lösung bieten wir an? Wer ist verantwortlich, was bis wann zu machen? Wie überprüfen wir die Ergebnisse unseres Engagements? Was folgt daraus? Einfache Fragen helfen, systematisch zu planen und Erfolge zu organisieren.

## **3. Beispiel Ausdehnung des Betreuungsbereichs mittels Betriebsratsgründung:**

Mit einer Auswertung nach MDB lässt sich identifizieren, ob es Betriebe gibt, in den wir Mitglieder (etwa durch Arbeitgeberwechsel), aber keinen Betriebsrat haben. Im nächsten Schritt können diese Mitglieder (einzeln) auf die Lage in ihrem Betrieb angesprochen werden und es kann ausgelotet werden, ob ein Interesse an einer Betriebsratsgründung besteht und alle notwendigen Schritte eingeleitet werden können. Ähnlich kann bei Statusüberprüfungen von arbeitslosen und Mitgliedern ohne Betriebszuordnung (Sammelnummer) verfahren werden.

## **4. Beispiel Lücken im Unternehmen schließen:**

Vor allem im Handwerksbereich entwickeln sich Unternehmen teilweise dynamisch. Neue Betriebsstätten werden gegründet oder hinzugekauft. Ist ein GBR/KBR vorhanden, so kann dieses Gremium aktiv genutzt werden, um in Betrieben ohne Vertretung Betriebsratsgründungen zu initiieren. Umgekehrt kann in einem Konzern mit Betriebsräten in einzelnen Betriebsstätten das Thema GBR/KBR-Gründung auf die Tagesordnung gesetzt und mit den Ehrenamtlichen systematisch vorbereitet werden.

## **5. Beispiel Recherche zu Unternehmen:**

Auch hier ist eine direkte Umsetzung möglich. Eine begrenzte Umfeldrecherche ist bereits mit einfachen Mitteln zu machen. Die Kolleginnen und Kollegen vor Ort recherchieren die Kundenbetriebe und sprechen dortige Betriebsräte an, damit diese mit entsprechenden Anschreiben die ausgewählten Arbeitgeber am Tag X anschreiben und so von außen Druck erzeugen, um die Ansprache im Zielbetrieb zu unterstützen.

## Organizing-Kampagnenführung in 10 Schritten

Um Kampagnen und Konflikte angehen zu können, bedarf es einer soliden Planung. Die folgenden 10 Schritte können als ein Leitfaden zur Orientierung dienen:

1. Auswahl von Betrieben oder Unternehmen entlang strategischer Kriterien.
2. Rechercharbeiten zu dem oder den Unternehmen.
3. Kontaktaufnahme mit den Beschäftigten: Haben wir bereits Mitglieder, die wir ansprechen können? Finden wir einen Kern von Leuten, die bereit sind, sich zu engagieren?
4. Ressourcenbedarf ermitteln, Einsatzplanung und Prioritätensetzung.
5. Wahl eines Betriebsrates und Gründung eines Organizing-Komitees (Vertrauensleute) zur Unterstützung.
6. Betriebliche Präsenz aufbauen. „Heiße“ Themen finden und Meinungsführer identifizieren (Kartierung/Betriebsplan).
7. Meinungsführer gewinnen und die Belegschaft aktiv einbeziehen. Aktive Mitgliederwerbung starten.
8. Tragfähige und durchsetzbare Forderungen aufstellen, Aktivierung und Konflikteskalation.
9. Den Erfolg auswerten und feiern. Den Fokus auf die Bildung von langfristigen betrieblichen Strukturen legen. Ehrenamtliche qualifizieren und aufbauen.
10. Übergang zu einer weniger intensiven Regelbetreuung.

## Resümee

Die Mitgliederentwicklung ist für jede Organisation eine entscheidende Größe. An ihr entscheiden sich Finanzkraft, Strukturen und ihre Bedeutung. Für eine politische Organisation wie die IG Metall ist sie klarer Ausdruck von Durchsetzungs- und Gestaltungsfähigkeit, von öffentlicher Wahrnehmung und politischer Bedeutung. Über eine politisch verstandene Mitgliederentwicklungsstrategie nehmen wir die Herausforderungen des industriellen Wandels an und stellen die Zukunftsfähigkeit der Organisation sicher.

Folgende Schritte sind zu tun:

- Sofortige Vorbereitung und Durchführung eigener Organizing Pilotprojekte
- Direkter Einsatz von Organizingelementen in bestehende Auseinandersetzungen und Kampagnen
- Integration von Organizingelementen in die Regelarbeit der Verwaltungsstellen

Für Pilotprojekte und die Nutzbarmachung von Organizing für die Regelarbeit können wir bereits heute an einer Reihe von Erfahrungen anknüpfen. Zum Beispiel an:

- die systematische Erschließung von Betrieben ohne Betriebsrat in verschiedenen Verwaltungsstellen
- die öffentliche Skandalisierung von schlechten Arbeitsbedingungen und von Tarifflicht im Handwerksbereich
- die systematische BR und GBR/KBR-Gründung und Mitgliederwerbung in Handwerkskonzernen

- aktivierende Befragungen in Tarifrunden, bei abweichenden Tarifvereinbarungen und zum Thema Qualifizierung in verschiedenen Bezirken
- gezielte Überprüfung von Tariffähigkeit und Stärkung der Organisationsbasis im Betrieb in verschiedenen Bezirken
- systematisch geführte Auslernergespräche und mit neu Eingestellten in Betrieben
- die Erstellung von gewerkschaftlichen Betriebsplänen in einer Reihe von Betrieben und erste Ansätze zu einer Kartierung (mapping) von Belegschaften
- weit verbreitete Erfahrungen mit der Rückholung von Ausgetretenen
- systematischen Mitgliederplanung und Analysen von Schwächen und Stärken auf der Verwaltungsstellenebene im Rahmen der Geschäftspläne

Wenn wir aktive Politik für unsere Kolleginnen und Kollegen gestalten wollen, müssen wir uns als Organisation weiterentwickeln und unsere Stärke erhalten und ausbauen. Deshalb geht kein Weg an einer IG Metall-Organizingstrategie vorbei.