

Werner Sauerborn

Die strategischen Weiterentwicklung des Organizingansatzes

Ende der Lethargie?

Die aktuelle, engagiert geführte Organizing-Debatte ist der pragmatische Versuch eine Antwort zu finden auf die je nach Land, Gewerkschaft und Sichtweise inzwischen mindestens fünfzehnjährige Geschichte des Bedeutungsverlusts der Gewerkschaften. Der erste große Anlauf dem Megatrend etwas entgegen zusetzen, waren um die Jahrhundertwende die Zusammenschlüsse zu nationalen Multibranchengewerkschaften, am spektakulärsten mit ver.di. Da dabei weniger politische Analyse als betriebswirtschaftliche, reaktive, auf Synergien spekulierende Motive Pate standen, gelang die Trendumkehr nicht.

Der zweite große Befreiungsversuch war die Etablierung der LINKE (formal 2007). Zwar aus den Gewerkschaften heraus entwickelt, sie aber selbst kaum tangierend, gelang ihr binnen Kurzem die Umprägung wichtiger gesellschaftlicher Debatten, die den politischen Handlungsspielraum der Gewerkschaften über kurz oder lang spürbar erweitern wird. Sie wird damit das originäre Problem der Gewerkschaften und ihrer Strukturen aber nicht lösen können. Zu hoffen ist immerhin, dass die politischen Ressourcenvieler GewerkschafterInnen, die in Wahlkämpfe und den Parteaufbau fließen, nicht bei der politischen Auseinandersetzung um die Zukunft der Gewerkschaften selbst fehlen.

Die neue Organizing-Debatte, als sozusagen dritter Anlauf, setzt pragmatisch an den offenkundigen Schwächen der Gewerkschaftsarbeit an:

1. Stellvertreterpolitik der Apparate und das komplementären Selbstverständnisses der Mitglieder als KundInnen soll durch empowerment und selbständige Handlungsfähigkeit der Lohnabhängigen ersetzt werden. An die Stelle des jahrelange Irrwegs, Gewerkschaften organisatorisch nach dem Vorbild profitorientierter Unternehmen und deren Effizienz- und Dienstleistungsverständnis um zuzubauen, soll die Wiederaneignung der Organisation durch ihre Mitglieder stehen.
2. Organizing reflektiert die Umstrukturierungen der Arbeitswelt (Postfordismus) mit ihren schnellen betrieblichen Reorganisationen und Umbrüchen, dem wachsenden Anteil des Dienstleistungssektors, neuer Formen von Arbeit (Zeitarbeit, Scheinselbständigkeit, prekäre Arbeit...) sowie neuen Zusammensetzungen der Belegschaften, sinnfällig etwa bei Belegschaften wie H&M, die eine neue starke Rolle in den Einzelhandelsstreiks gespielt haben (Stichworte: jung, weiblich, stylisch, hoher MigrantInnenanteil)

3. Organizing versteht sich von vornherein als grenzüberschreitender Ansatz. Erfahrungen anderer Gewerkschaften werden aufgegriffen, SekretärInnen arbeiten und unterstützen Kampagnen im grenzüberschreitenden Austausch, Sprach- und Kulturgrenzen werden abgebaut – dies sind neue Ansätze für Gewerkschaften die beim Thema Globalisierung immer noch fremdeln.

4. Organizing ist die ganz praktische, nahe liegende Konsequenz aus den alltäglichen Sackgassen der Organisationsarbeit. Wenn die klassischen Zugänge der Mitgliedergewinnung, der Etablierung von Betriebsräten, der Streikführung nicht mehr funktionieren, müssen neue Wege gegangen werden:

Indem z. B. die KundInnen der privaten Zustelldiensten (PIN-Group, TNT, Schwabenpost ..) kampagnenmäßig und öffentlich in die Auseinandersetzung einbezogen wurden. Die Betriebs- bzw. Personalräte dieser Kundenbetriebe thematisieren die miserablen Arbeitsbedingungen in den beauftragten Zustellbetrieben bei ihren Arbeitgebern. So führte die Drohung einiger Großkunden der Berliner PIN-Group, ihr die Aufträge zu entziehen, immerhin zur Durchsetzung eines betrieblichen Mindestlohns.

Die Erweiterung der langen Streiks 2007/2008 im Einzelhandel durch organizing – Ansätze hat zu einem zwar materiell bescheidenen, doch moralisch großen Erfolg beigetragen: angesichts der gewerkschaftlichen Organisationsschwäche konnten die Streiks nur punktuell, nie flächendeckend geführt werden, und auch in den bestreikten Betrieben gelang es in der Regel nicht, den Verkauf zum Erliegen zu bringen, weil die Arbeitgeber mit Zeitarbeitern und StreikbrecherInnen aus anderen Filialen den Betrieb einigermaßen aufrecht erhalten konnten. Zusätzlicher Druck konnte aufgebaut werden, indem externe Unterstützer lautstarke Präsenz in den Eingangsbereichen der Kaufhäuser zeigten und viele KundInnen in Gesprächen vom Einkauf in bestreikten Betrieben abhalten konnten. Erste noch auszuwertende Erfahrungen konnten auch mit sog. Flash-Mob-Aktionen gemacht werden, bei denen externe UnterstützerInnen ohne erkennbare Verbindung mit den Streikenden mit kreativen Auftritten auf den einzelnen Verkaufsetagen während des Streiks ein Maximum an Störung und Verunsicherung auslösten.

NGOisierung oder strategisches Organizing?

Eben an dieser Schnittstelle zwischen den klassischen Organisations- und Streikformen zu den neuen Organizing-Ansätzen stellen sich viele für die Zukunft der Gewerkschaften entscheidende Fragen, die die Organizing –Debatte nicht ausreichend verfolgt. Wenn das ultimative gewerkschaftliche Druckmittel Streik an Wirksamkeit verliert, wird nicht nach den Ursachen hierfür gefragt, sondern ziemlich umstandslos auf eine (für sich genommen richtige) Ausweichstrategie auf andere Handlungsformen und Druckmittel gesetzt.

Zugespißt gefragt: läuft nicht ein unreflektiert verfolgter Organizingansatz auf eine NGOisierung von Gewerkschaften hinaus, auf eine Art Greenpeace für ArbeitnehmerInnen und sozial Schwache? Immerhin ist das Besondere von Gewerkschaften, was sie von anderen gesellschaftlichen Interessengruppen unterscheidet, ihre zumindest theoretisch bestehende Möglichkeit der Druckentfaltung durch das kollektive Vorenthaltung von Arbeitskraft – ein Druckmittel im Zentrum der Ökonomie mit Weiterungen tief in den politischen, gesellschaftlichen und kulturellen Raum hinein. Diese Spezifische von Gewerkschaften, droht aus dem Auge zu geraten. Es bleibt unklar, ob und wie sich die neuen Handlungsansätze diesem Wesentlichen der Gewerkschaften gegenüber ausrichten. Soll Streik als Auslaufmodell akzeptiert und ersetzt werden, ist organizing eine optionale, ergänzende Strategie oder/und soll es der Wiederinkraftsetzung des Streiks als originäres gewerkschaftliches Druckmittel dienen?

Es fehlt der Organizing-Debatte an einer grundsätzlichen Erklärung für den dramatischen Verlust gewerkschaftlicher Durchsetzungsfähigkeit, die eben nicht allein auf der Handlungsebene zu suchen ist. Organizing ist eine notwendige Anpassungsstrategie an geänderte Bedingungen, aber *an sich* noch keine Auswegstrategie aus der Krise der Gewerkschaften.

Organizing steht in der Gefahr, organisierte Gewerkschaftlichkeit wegen ihrer aktuellen Erfolglosigkeit, ihrer Ineffizienz oder Überforderung abzuschreiben, wo die Gewerkschaften dringend auf eine neue Durchsetzungsfähigkeit unter den Bedingungen des globalen Kapitalismus hin reorganisiert werden müssten. (Dieses Spannungsverhältnis zwischen Dezentralität und Selbstorganisation einerseits und zentralisierten Organisationsstrukturen und delegierter Macht andererseits dominierte auch den Bundeskongress der amerikanischen „Organizing-Gewerkschaft“ SEIU Anfang Juni 2008 in Puerto Rico, siehe [http://www.democracynow.org/2008/6/3/juan_gonzalez_on_puerto_ricos_overlooked.](http://www.democracynow.org/2008/6/3/juan_gonzalez_on_puerto_ricos_overlooked))

Einerseits ist die Wiedergewinnung dezentraler, betrieblicher Handlungsfähigkeit erforderlich, andererseits ist die Herausbildung und Wiederaneignung überbetrieblicher Gewerkschaftsstrukturen innerhalb (oftmals globaler) Branchenstrukturen erforderlich, um über die Anpassung an geänderte Bedingungen hinaus eine wirksame Gegenmachtsperspektive entwickeln zu können.

Wie ist Organizing integrierbar?

Eine solche analytische Fundierung und strategische Ausrichtung des Organizing-Ansatzes ist auch praktische Voraussetzung seiner Implementierung in die traditionelle Gewerkschaftswelt. Denn eine ernsthafte Ausrichtung der Gewerkschaften auf Organizing-Politik impliziert eine spürbare Ressourcenverlagerung (Geld und Arbeitskraft) in die neu zu erschließenden Bereiche, in denen noch keine Mitgliederstrukturen bestehen und daher keine nennenswerten Beiträge fließen. Erfahrungsgemäß muss dies ein nachhaltiger Prozess sein, impliziert also eine mittelfristige oder gar dauerhafte

Ressourcenverlagerung, verbunden mit der Verlagerungen von Verantwortung und Zuständigkeiten.

Denn einerseits zeigen verschiedene Erfahrungen, dass kurzfristige Engagements nur Stroheffekte auslösen. Erst der Übergang in eine nachhaltige Betreuung ermöglicht die Entwicklung von überlebensfähigen betrieblichen Gewerkschaftsstrukturen. Andererseits ist leider überhaupt nicht ausgemacht, dass mit dem Organizing- Zugang mehr oder weniger automatisch eine positive Mitgliederentwicklung eintritt. Immerhin ist die Mitgliederentwicklung eines der Hauptmotive für Organizing, in vordergründigen Organizing-Vorstellungen ist Organizing gar nur eine neue Mitgliedergewinnungsstrategie.

Denkbar ist eben auch, dass durch die Verlagerung auf betriebliche Prozesse, auf das ehrenamtliche Empowerment zwar handlungsfähige betriebliche Strukturen entstehen, die aber nicht zwingend zu gewerkschaftlichen Mitgliedschaften und zu einer Wiederaneignung gewerkschaftlicher Organisation führen, sondern sich erst einmal selbst genügen. Dies könnte münden in einen Entwicklungspfad Richtung „französischer Verhältnisse“, wo Mobilisierungen und Radikalität nicht im Widerspruch zu organisatorischer Schwäche und geringen Organisationsgraden der Gewerkschaften zu stehen scheinen.

Die Verlagerung von Ressourcen aus hoch organisierten in kaum organisierte Bereiche ist ein innerorganisatorisch komplizierter und riskanter Prozess und keinesfalls mit einer spektakulären Entscheidung top down zu erledigen. Gut organisierte Bereiche, meist großbetriebliche Strukturen, sind auch keine Selbstläufer. Auch hier haben die Herausforderungen infolge von Umstrukturierungen zugenommen, auch hier besteht weiterhin großer oft zunehmender Betreuungsbedarf. Dies ist meist verbunden mit einer ausgeprägten Betreuungserwartung, die sich gerade und zunächst sehr plausibel auf den hohen Organisationsgrad und den entsprechenden Anteil an den Mitgliedseinnahmen beruft.

Widerstände gegen geplante Umstrukturierungsprozesse dürfen daher nicht vordergründig und ausschließlich auf Modernisierungsblockaden und Veränderungsängste zurückgeführt werden, eine Ressourcenverlagerung muss sich unter diesen Bedingungen vielmehr gut und umfassend begründen können und um Akzeptanz und demokratische Legitimation in den Bereichen bemühen, aus denen Ressourcen abgezogen bzw. auf ehrenamtliche Strukturen verlagert werden sollen. Eine solche Legitimation ist nur herstellbar, wenn begründbar ist, dass die Stärkung gewerkschaftlich schwacher Sektoren auch den bisher starken Sektoren perspektivisch nützt.

Es gibt also mindestens zwei Gründe für eine stärkere strategische Ausrichtung von Organizing: Zum einen muss den neu zu gewinnenden betrieblichen AkteurlInnen vermittelt werden können, warum es zur längerfristigen Selbstbehauptung einer überbetrieblichen Struktur, einer Gewerkschaft bedarf. Zum anderen muss

innerorganisatorisch zur Legitimation der Ressourcenverlagerung von den hoch in die schwach organisierten Bereiche eine strategische Perspektive geboten werden.

Plädoyer für strategisches Organizing

Wird in Organizing nur eine neue Variante zur Mitgliederwerbung gesehen, reicht das Merkmal „weißer Fleck“ und vielleicht die Aussicht auf Mitgliederzuwachs ebendort bereits aus, um knappe Organisationsressourcen hier zu bündeln. Da es an weißen Flecken nicht mangelt – eine eher willkürliche Entscheidung. Weiße Flecken unterscheiden sich jedoch ganz erheblich in ihrer strategischen Bedeutung für die Wiedergewinnung gewerkschaftlicher Handlungsfähigkeit.

Allein die Tarifkonflikte der letzten Jahren strotzen nur so vor Beispielen, die zeigen, wie sehr die gewerkschaftliche Durchsetzungsfähigkeit leidet, wenn innerhalb einer Branche gut organisierte Bereiche unter den Wettbewerbsdruck schlecht organisierter Bereiche mit niedrigen Lohn- und Sozialstandards geraten. (Die angesichts positiver konjunktureller und fiskalischer Rahmenbedingungen guten Abschlüsse in der Stahlindustrie und im Öffentlichen Dienst 2008 verdecken eher das fortbestehende strukturelle Problem, als das sie als Gegenbeispiele taugen.) Trotz oft beeindruckender Mobilisierung endeten die Tarifkonflikte im Öffentlichen Dienst im Frühjahr 2006 und bei Telekom im Frühsommer 2007 quantitativ gesehen in Niederlagen. Hauptgrund in beiden und vielen anderen Fällen (wie derzeit dem Konflikt um die Tarifstandards in der Briefzustellung oder im Einzelhandel) ist letztlich das ungelöste Problem der Tarifkonkurrenz.

Ob bei der Gepäckabfertigung am Flughafen, bei der kommunalen Abfallentsorgung, der Briefzustellung oder bei IT-Dienstleistern – überall konkurrieren ganz unmittelbar Betriebe mit niedrigen Tarifstandards gegen die gut oder besser organisierten Teile der gleichen Branche und demoralisieren bzw. schwächen fundamental die gewerkschaftliche Kampfkraft. Letztlich zieht auch bei den streikbereiten Beschäftigten das Argument eines Arbeitgebers, er würde Marktanteile verlieren und dann Standorte oder Arbeitsplätze abbauen, wenn er wegen schlechterer Arbeits- und Sozialbedingungen der Konkurrenz von ihr preislich unterboten werden könne.

Strategisches Organizing berücksichtigt diesen Zusammenhang und konzentriert die Ressourcen auf entsprechend gewerkschaftsstrategisch entscheidende Bereiche mit dem Ziel, die Tarifkonkurrenz einzufangen – und diskutiert und legitimiert Organizing-Entscheidungen und Ressourcenverlagerung auch so.

Implizit, selten explizit, greifen schon laufende Organizing-Ansätze diese Überlegungen auf: Der Versuch, bei der PIN-Group Berlin und bundesweit oder bei Schwabenpost in Stuttgart Fuß zu fassen, stärkt mittelbar die Position der gut organisierten Belegschaften bei der Post AG. Die gewerkschafts- und tarifpolitischen Perspektiven müssen jedoch noch viel stärker integriert werden im Sinne der Herausbildung eines gemeinsamen Interesses aller Beschäftigten dieser Branche.

Eine ähnliche Strategie verfolgt ver.di in Baden-Württemberg im Bereich der IT-Branche. Die Aufarbeitung des Telekomstreiks hatte gezeigt, dass der Dumpingdruck der Telekomkonkurrenten Oracle, Vodafone etc. die Durchsetzungsfähigkeit gegen den Telekom-Arbeitgeber ganz entscheidend geschwächt hatte. Als Schlussfolgerung daraus wurde ein Organizing-Projekt zur gewerkschaftlichen Organisierung der Belegschaften bei eben diesen Wettbewerbern der Telekom aufgelegt. Ganz ausdrücklicher Bestandteil dieses von Organizing-Experten unterstützten Projekts ist die Sicherstellung von Akzeptanz für dieses Vorhaben in den Organisationsbereichen, aus denen Ressourcen abgezogen werden müssen. Die Verknüpfung und Begründung dieses Vorhabens mit den schmerzhaften Erfahrungen aus dem Streik bei Telekom soll genau diese erforderliche Legitimation und Akzeptanz herstellen.

Organizing integrieren

Organizing ist also ein wichtiger Impuls für die Gewerkschaften. Es ist eine notwendige pragmatische Reaktion auf ein geändertes Umfeld und es bietet die Chance einer strategischen Weiterentwicklung, die die Gewerkschaften stärker in die Auseinandersetzung mit den strukturellen Defiziten ihrer Aufstellung in einer radikal geänderten globalen Ökonomie hineinführen kann: Die Organizing-Ansätze dürfen die gewerkschaftliche Organisation nicht abschreiben, sondern müssen sie in diesem Sinne neu strukturieren. Auf der anderen Seite müssen die Apparate sich für die organizing-Ansätze öffnen und sie nicht als task force für Exotisches betrachten und organizing in ein Schattendasein am Rande des ansonsten ungestört weiterlaufenden gewerkschaftlichen Normalbetriebs abdrängen.

Die Idee dem Organizing in Form einer Organizing-Akademie ein Zentrum zu geben, ist ein richtiger Einstieg, letztlich müssen Organizing-Ansätze aber integraler Bestandteil der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit und der Aus- und Weiterbildung aller GewerkschaftssekretärInnen werden. Und natürlich dürfen die jungen OrganizerInnen nicht 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 und weil sie den hoffentlich falschen Eindruck vermitteln, die Gewerkschaften wollten das Thema vor der Tür halten.

(auch umgekehrt darf Organizing die Apparate nicht aufgeben)