

Interview mit Ulrich Wohland von ORKA (Organisierung & Kampagnen)

Die IG Metall als Beteiligungsgewerkschaft stärken

Die Beteiligung möglichst vieler Beschäftigter in der Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit erfordert systematisches und prozessorientiertes Arbeiten, hat also viel mit Organisierung zu tun. Das IG Metall-Projekt Beteiligung kooperiert deshalb in der Weiterbildung mit Ulrich Wohland, der vor 20 Jahren das Beratungsnetzwerk ORKA (Organisierung & Kampagnen) mitgegründet hat. Er erläutert im Extranet-Interview die Organizingarbeit und ihre Bedeutung für die Arbeit von Gewerkschaftern und Gewerkschafterinnen.



Was genau heißt Organizing?

Organizing ist der Überbegriff für unterschiedliche Arbeitsformen der Organisierung wie Kampagnen, Projekte, Initiativen. Alle diese Arbeitsformen haben ihre Wurzeln im Community Organizing der dreißiger Jahre in den USA und werden heute in der Gemeinwesenarbeit, in sozialen Bewegungen,

Parteien und eben Gewerkschaften genutzt. So etwa auf der betrieblichen Ebene, sei es standortübergreifend, an einzelnen Standorten oder auch in einzelnen Abteilungen eines Unternehmens. Auch internationale Organizingprojekte sind möglich. Im gewerkschaftlichen Kontext bedeutet Organizing den Aufbau einer lebendigen und starken Gewerkschaft im Betrieb.

Was charakterisiert Organizing in Abgrenzung zur klassischen Gewerkschaftsarbeit?

Organizing impliziert immer die Beteiligung der Beschäftigten. Beteiligung ist *der* zentrale Bestandteil von Organizing. Eine Organizing-Gewerkschaft ist entsprechend eine Beteiligungs-Gewerkschaft – in Abgrenzung zur reinen Service- und Stellvertreter-Gewerkschaft, die vornehmlich auf Stellvertreterpolitik, Beratung und Mitgliedergewinnung setzt. Im Organizing werden betriebliche Themen und Konflikte über aktive Belegschaften angegangen. Das Engagement der Belegschaften und ihre Druckmöglichkeiten stehen im Mittelpunkt. Grundsätzlich brauchen wir in deutschen Gewerkschaften beides, die Stellvertreter- *und* die Beteiligungs-Gewerkschaft, ein Hybridmodell sozusagen. Mal mehr das Eine, mal mehr das Andere.

Eine Beteiligungs-Gewerkschaft verfolgt weitreichende Ziele. Beschäftigte sollen selbst zu Akteuren der Veränderung werden. Entsprechend aktivieren Organizer in den Betrieben Mitglieder und Beschäftigte, so dass die Veränderungsprozesse letztlich inhaltlich von ihnen geprägt und aktiv vorangetrieben werden. Die Organizer versetzen die Beschäftigten in die Lage, politisch wirksam zu werden und kollektiv zu handeln.

In der beteiligungsorientierten Gewerkschaftsarbeit wurden in den vergangenen Jahren viele neue Werkzeuge entwickelt oder auch wiederentdeckt. Neu sind beispielsweise beteiligungsorientierte Großgruppenformate wie das World Café bei Betriebsversammlungen. Dabei geht es um Versammlungen mit mehreren hundert bis über tausend Beschäftigten. Reaktiviert wurden in vielen Betrieben etwa die Betriebslandkarte oder auch klar strukturierte betriebliche Kommunikationsnetzwerke, die es in der Vertrauensleutearbeit der IG Metall mindestens seit den sechziger Jahren gab.

Kann man jede Belegschaft mit Organizing erreichen und zur Beteiligung aktivieren?

Nein. Es müssen bestimmte Kriterien erfüllt sein. In der Belegschaft muss es das Interesse geben, sich aktiv zu organisieren. Außerdem braucht es einzelne Beschäftigte, die dies ernsthaft wollen und auch können. Ein guter Organizer erkennt das Potenzial einer Belegschaft. Aber er stößt oft an Grenzen, wenn nicht genug „Hitze“ und Engagement im Betrieb vorhanden sind. Ein Arzt wird bei seinem Patienten keine Ernährungsumstellung erreichen, wenn der Patient nicht aktiv mitmachen will oder die erforderliche Ausdauer nicht aufbringen kann. Es gibt eine Faustregel: Du brauchst minimal drei sogenannte „Wildentschlossene“ in einem Betrieb. In vielen kleineren Betrieben ist z. B. diese Bedingung nicht erfüllt. Das muss jedoch nicht immer so bleiben: Wenn sich die Umstände im Betrieb ändern, zum Beispiel ein Konflikt entsteht etwa bei drohender Standortverlagerung, dann lohnt sich eine erneute Analyse, welches Potenzial die Belegschaft hat. Neue Konflikte können neue „Wildentschlossene“ hervorbringen.

Gibt es ein Erfolgsrezept für effektives Organizing?

Erstens: Erkenne die „heißen Themen“ der Belegschaft. Oft sind dies zunächst kleine handfeste Dinge, wie das Essen in der Kantine, die Parksituation oder der Zustand der Duschen im Betrieb. Wenn man diese Themen aufgreift und eine Mobilisierung gelingt, wird deutlich, was in den Belegschaften steckt. Daraus folgt zweitens: Erkenne die Potenziale in der Belegschaft. Wenn man eine Mobilisierung bei den genannten heißen Themen hinbekommt, sind die Beschäftigten in der Regel auch offen für gewerkschaftspolitische Themen wie Entgeltfragen, Standortfragen, Rente, Entlassungsdrohungen usw..

Drittens: Es gilt, Beschäftigte zu aktivieren und zu qualifizieren statt nur zu agitieren oder nur zu werben oder zu ködern. Dabei empfiehlt es sich oft, klein anzufangen. Ein Beispiel: Wir haben in einem Betrieb mittlerer Größe am Internationalen Frauentag zunächst nicht mehr als drei Männer dazu bewegen können, zum ersten Mal Rosen an ihre Kolleginnen zu verteilen. Doch die Aktion kam so gut an, dass daraus die Bereitschaft erwuchs, regelmäßige weitere Verteilaktionen zu gewerkschaftlichen Themen unter Beteiligung aller Vertrauensleute durchzuführen.

Auch wenn im Betrieb bereits ein hoher Organisationsgrad besteht, können Betriebsräte und Vertrauensleute oft noch einiges mehr an Bewegung hervorrufen, die Arbeit lebendig gestalten mit einfachen Beteiligungsformen wie zum Beispiel Verteilaktionen, WhatsApp-Gruppen,

Unterschriftenaktionen oder eben großen beteiligungsorientierten Betriebsversammlungen. Daraus folgt viertens: Organisiere und begleite die kollektiven Lernprozesse mit Geduld und Empathie. Sie brauchen Zeit, wenn das Organizing nachhaltig wirken soll.

Welchen Stellenwert hat das Organizing für Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretungen heute im Vergleich zu früher?

Das Organizing, verstanden als Ergänzung zur klassischen Gewerkschaftsarbeit, ist eines der flexibelsten Konzepte, die wir z.B. für betriebliche Erschließung und Aktivierung besitzen. So bietet es differenzierte Ansätze zur aktivierenden Ansprache der Beschäftigten und zur Mitgliedergewinnung. Diese brauchen wir, um auf die komplexe Arbeitswelt von heute, auf veränderte Bewusstseinsformen der Beschäftigten, differenzierte Arbeitsverhältnisse und wachsende Standortkonkurrenz zu reagieren. Auf diese Entwicklungen brauchen wir Antworten. Die sind nicht unbedingt neu. Wir sollten deshalb Altes mit Neuem verbinden. Die Parole lautet: „Vorwärts zu den Wurzeln“.

Welche Wurzeln sind das zum Beispiel?

Dies sind die regelmäßige, direkte und persönliche Kommunikation im Betrieb, flächendeckende Kommunikationsnetzwerke, die sowohl Informationen verteilen als auch ein Ohr haben für die Fragen und Belange der Beschäftigten. Auch die regelmäßige und geplante Aktivierung der Vertrauensleute, der Mitglieder und der Beschäftigten zählt dazu, ebenso mit den Menschen gemeinsam und für die Menschen aktiv werden. Sichtbare Präsenz der Gewerkschaft und der Vertrauensleute überall im Betrieb und auch bei Betriebsversammlungen sind wichtig, genauso wie Konflikte gezielt aufzugreifen und sie zur Gewinnung und Aktivierung von Mitgliedern zu nutzen und Beteiligungsformen weiterzuentwickeln, denn nur beteiligungsaktive Belegschaften sind stark und durchsetzungsfähig. Das alles ist altbekannt und oft praktiziert. Aber in vielen Betrieben wurde es teilweise vergessen und auch nicht systematisch genug praktiziert. Organizing reaktiviert alte Konzepte und verbindet diese mit neuen Ansätzen.

Wo schlummert innerhalb der IG Metall Potenzial, das „erweckt“ werden sollte?

Die IG Metall ist auf einem guten Weg. Es ist bemerkenswert, was sie in den letzten Jahren an Organizing-Strukturen und Kompetenzen aufgebaut hat. Die IG Metall ist eine beständig lernende Organisation. Die kollektiven Lernprozesse, der systematische Austausch von Erfahrungen kann freilich gar nicht genug gefördert werden. Zumal die Herausforderungen der nahen Zukunft groß sind. Dies alles muss man allerdings, wie gesagt, mit Geduld angehen. Man darf keine Wunder von Organizing erwarten. Wenn man an Gras zieht, wächst es nicht schneller. Wichtig ist, betriebliche Potentiale zu hegen und zu pflegen. Die beteiligungsorientierte Arbeit sollte entsprechend kontinuierlich ausgebaut werden. Die Menschen in unserer Gesellschaft und in den Betrieben wollen

stärker beteiligt werden. Dieser Beteiligungswunsch wird übrigens auch von den Arbeitgebern vermehrt ausgenutzt. Neue Managementstrukturen und -methoden wie z. B. flache Hierarchien oder die sogenannte „indirekte Steuerung“ kommen diesen Bedürfnissen der Menschen scheinbar entgegen. Gewerkschaften hingegen können ihre Mitglieder und die Beschäftigten für ihre wirklichen Interessen in den Betrieben tatsächlich beteiligen und einbinden – genau dafür steht das beteiligungsorientierte Organizing.