

Diesseits der Leuchttürme

Die Welt der gewerkschaftlichen Kampagnen

Seit "Never work alone", der ersten größeren Tagung zu Organizing in Deutschland, sind nun knapp fünf Jahre vergangen. (siehe ak 495) In der Zwischenzeit hat sich in der gewerkschaftlichen Organizingwelt viel getan. Doch noch gilt, dass Organizing seine langfristige Tauglichkeit bei der Lösung der Probleme, vor der sich Gewerkschaften gegenwärtig gestellt sehen, erst noch erweisen muss.

Zwar sind in einigen Gewerkschaften (ver.di, IGM, IG BAU) mittlerweile Fulltimejobs in Organizingprojekten geschaffen worden. Doch abgesehen von einigen wenigen Ausnahmen (insbesondere in der IG Metall) handelt es sich dabei um befristete Projektstellen; was nach Abschluss der Projekte kommt, ist zumeist ungewiss. Daneben gibt es eine Vielzahl von Kampagnen und Organizingprojekten, die ohne größere personelle Ausstattung am selben Ziel arbeiten: der Entwicklung und Unterstützung von handlungs- und durchsetzungsfähigen Belegschaften und der Stärkung gewerkschaftlicher Organisationsmacht.

Für jeden Konflikt das passende Werkzeug

Organizing als gewerkschaftliche Strategie wirft viele Fragen auf, sowohl innerhalb sowie im politisch-theoretischen Umfeld der Gewerkschaftsapparate, als auch in den konkreten Organizingprojekten. Eine Schwäche in der an sich begrüßenswerten Diskussion ist, dass Organizing sich immer mehr zu einem Containerbegriff entwickelt, in den diverse Handlungsbedarfe hineinprojiziert werden - sei es die Erhöhung der Kampfbereitschaft in den Betrieben, die Stärkung der Handlungsfähigkeit der Interessenvertretung oder der Stopp des Mitgliederschwundes. Organizing soll alles lösen - und wenn nicht gleich, dann aber doch zumindest sehr bald. Und so wie vor einigen Jahren noch jede Form gewerkschaftlicher Aktivität als Kampagne bezeichnet wurde, so gibt es mittlerweile die Tendenz, jede - neue oder altbekannte - Form von Mitgliedergewinnung, -aktivierung oder -beteiligung Organizing zu nennen.

Doch Organizing ist kein Zaubermittel. Ohne offenen und breiten Diskussionsprozess und ohne systematische materielle Verankerung des Organizingansatzes in Gewerkschaften bleibt er - Hype hin oder her - auch mittel- und langfristig prekär.

Demgegenüber plädiert das Organizing- und Kampagnennetzwerk OrKa (Organisierung und Kampagnen) dafür, dass für den jeweiligen Anlass und Konflikt das je passende Werkzeug zur Anwendung gebracht und begrifflich unterschieden wird. Organizingkampagnen lassen sich demnach unterscheiden in Organisierungs-, Mobilisierungs- und Druckkampagnen. Die hohe Kunst, diese verschiedenen Strategien in einer integrierten Kampagne zur Anwendung zu bringen, erweist sich in der alltäglichen Praxis gegenwärtig noch eher als langfristiges Ziel denn als bereits breiter vorliegendes Erfahrungswissen.

In einzelnen Projekten, wie zum Beispiel bei den ver.di-Organizingprojekten an den

Unikliniken in Göttingen und Hannover, werden schon Erfahrungen mit dieser weiterentwickelten Form des Organizing gesammelt. Dabei handelt es sich um Projekte, die *relativ* gut mit Ressourcen (hauptberufliche OrganizerInnen, Geld) ausgestattet sind. Von daher kommt ihnen innerhalb von ver.di die Rolle von Leuchttürmen zu.

Doch für die *alltägliche* gewerkschaftliche Praxis ist diese vergleichsweise privilegierte Ausgangssituation nicht verallgemeinerbar. Auch wenn theoretisch sowohl in Göttingen als auch in Hannover gut noch mehr Ressourcen an den Start gebracht werden könnten - gemessen an der gewerkschaftlichen Alltagsrealität werden Großprojekte wie diese auch zukünftig Leuchttürme bleiben und keine Standardbeleuchtung werden.

Dabei spricht nichts dagegen, auch zukünftig Leuchttürme zu installieren - im Gegenteil. Doch angesichts der sich ausdifferenzierenden Bandbreite betrieblicher Probleme und der quantitativen Zunahme von Konflikten wird es mindestens genauso stark auf die Implementierung von Organizing in der gewerkschaftlichen "Alltagsarbeit" ankommen. Damit ist vor allem gemeint, dass das häufig immer noch dominierende Stellvertreter-Selbstverständnis ("wir machen das für euch") durchbrochen wird. Die Chancen dafür stehen nicht schlecht. Denn immer mehr politische SekretärInnen stoßen in den verschiedenen Gewerkschaften ganz praktisch an die Grenzen dieses Leitbildes. Das hat in notorischer Personalknappheit ebenso seine Gründe wie in der Vervielfältigung von betrieblichen Konflikten. Für strategische Planung, geschweige denn strategische Vorgehensweise, bleibt den GewerkschaftssekretärInnen real immer weniger Zeit. Das ist an sich unerfreulich, hat aber den positiven Effekt, dass die Offenheit gegenüber neuen Strategien bei gewerkschaftlich und betrieblich haupt- und ehrenamtlich Aktiven wächst (dass zu dieser Offenheit auch die Problematisierung des Betriebsbegriffs gehört, versteht sich).

Von daher wird es zukünftig verstärkt darauf ankommen, sowohl das Grundverständnis des Organizing (Ende der Stellvertreterpolitik, selbstbestimmtes Handeln der Beschäftigten, Erhöhung der Konfliktbereitschaft und Handlungsfähigkeit der Gewerkschaften) weiter in der gewerkschaftlichen Alltagsarbeit und damit auch im Selbstverständnis zu verankern und die einzelnen strategischen Instrumente des Organizing genau auf ihre Praxistauglichkeit zu prüfen - in Leuchtturmprojekten und außerhalb dieser.

Ein wichtiges "Erfahrungsfeld" in den letzten Jahren war dabei der Landesbezirk von ver.di in Nordrhein-Westfalen. Seit vielen Jahren gibt es dort Erfahrungen mit Kampagnenarbeit. Historisch gab es schon in einer der Vorläuferorganisationen von ver.di, der Gewerkschaft hbv (Handel, Banken und Versicherungen), Erfahrungen mit Kampagnen, etwa bei Schlecker, bei der Citybank oder beim Kopiergerätedienstleister Xerox in den 1990er Jahren. Viele kleinere lokale Kampagnen gegen Privatisierung von Krankenhäusern, gegen Ausgliederungen in Unikliniken, gegen Lohndumping im Niedriglohnbereich, für die Durchsetzung von Betriebsräten fanden in den letzten Jahren in NRW statt.

Das Stellvertreterdenken muss durchbrochen werden

In einem Großhandelsbetrieb in Dortmund, ebenso wie bei Lidl im Ruhrgebiet wurden erste Erfahrungen mit Organizing im engeren Sinn gesammelt. So konnte in den letzten Jahren eine erquickliche Zahl an Kampagnen, in der Regel mit Unterstützung durch Kollegen von OrKa, durchgeführt und damit vielfältige Praxiserfahrungen,

sowohl von GewerkschaftssekretärInnen als auch von Aktiven im Betrieb und vor Ort, gesammelt werden. In einigen Bezirken wurden Qualifizierungen für haupt- und ehrenamtliche KollegInnen in Organizing/Campaigning durchgeführt, denen sich kleinere betriebliche Projekte anschlossen.

Parallel fanden kontinuierlich Qualifizierungs- und Bildungsangebote in Organizing/Campaigning statt, sowohl für Aktive in laufenden Kampagnenprojekten, als auch für Menschen, die erstmal nur wissen wollten was sich hinter den Begriffen Organizing/Campaigning eigentlich verbirgt. Darüber hinaus wurde vor knapp zwei Jahren damit begonnen, Hauptamtliche und betrieblich Aktive in drei Wochenmodulen in Organizing und Campaigning systematisch zu qualifizieren. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Vermittlung von strategischem Handwerkszeug für Organisations-, Mobilisierungs- und Druckkampagnen. In diese Modulausbildung sind Praxishospitationen bzw. die Durchführung eigener kleiner Praxisprojekte mit eingeschlossen. Auch wenn dieser Prozess zu Anfang noch etwas unstrukturiert verlief, bildete sich darin doch Schritt für Schritt eine "kritische Masse" an gewerkschaftlich aktiven KollegInnen mit Praxiserfahrungen sowie konzeptionellem Kampagnen- und Organizing-Know-how heraus.

Im Rahmen ihres Strategieprozesses schaut ver.di NRW - was nicht selbstverständlich ist - auch immer wieder über den eigenen (Gewerkschafts-)Gartenzaun. Austausch findet sowohl statt mit der IG Metall in NRW als auch mit der organizing-erfahrenen britischen Gewerkschaft Unison. Im September letzten Jahres brachte der Landesbezirksvorstand von ver.di NRW ein durchaus ehrgeiziges Qualifizierungsprojekt in Organizing/Campaigning für die nächsten beiden Jahre auf den Weg, in dem zunächst die Modulausbildung intensiviert wird und in einem weiteren Schwung alle haupt- und ehrenamtlichen Führungskräfte (darunter firmieren die Landesleitung, die Leitungen der einzelnen Fachbereiche, die Bezirksgeschäftsführungen, jeweils von der haupt-, wie ehrenamtlichen Seite) Grundlagenwissen in Organizing vermittelt wird. Im nächsten Schritt werden rund 100 hauptamtliche GewerkschaftssekretärInnen und 130 betriebliche FunktionärInnen ebenfalls in Grundlagen von Organizing/Campaigning qualifiziert. Auch wenn sich das sehr "technisch" lesen mag, verbirgt sich dahinter doch eine bisher nicht stattgefundene "Qualifizierungsoffensive", mit der das Know-how um die Anwendungsmöglichkeiten von Organizing immens ausgeweitet wird.

Früchte tragen diese Entwicklungen auch jetzt schon in großen Mobilisierungskampagnen, die im Handel, bei Verkehrsbetrieben oder bei den Beschäftigten der Kitas durchgeführt werden. Alle diese Kampagnen sind systematisch betrieblich verankert, wobei die jeweils spezifischen Themen der Beschäftigten (getreu dem Organizing-Leitsatz: "Mach die Themen der Beschäftigten zu Themen der Gewerkschaft") aufgegriffen und einerseits mit Aktionen in die Öffentlichkeit getragen, andererseits durch den Aufbau von Verteil- und Kommunikationsnetzwerken innerbetrieblich gestärkt werden.

Am 12. Januar dieses Jahres nun hat ver.di NRW zusätzlich den Startschuss für eine landesweite politische Kampagne gegeben. Unter dem Slogan "Weiter so war gestern - umdenken.handeln.jetzt" werden die NRW-Landtagswahlen am 9. Mai zum Anlass genommen, um eine eigene gewerkschaftliche Position deutlich in der Öffentlichkeit zu platzieren. Das sollte für Gewerkschaften vielleicht selbstverständlich sein, ist es aber nicht. Der erste inhaltliche Schwerpunkt liegt bei dem Thema "Zukunft unserer Städte". Ein weiterer Schwerpunkt ist das Thema Bildung und dabei insbesondere die Schaffung von Ausbildungsplätzen, die Übernahme von Auszubildenden nach der Ausbildung, die Ausstattung von Schulen, die Abschaffung der Studiengebühren und

das in NRW heftig umstrittene Kinderbildungsgesetz. Der dritte Schwerpunkt der Kampagne wird die Thematisierung von prekärer Beschäftigung in ihren vielfältigen Facetten sein.

Strategisches Handwerkszeug nicht nur für Hauptamtliche

Auch bei dieser Kampagne geht es hauptsächlich um das Aufgreifen existierender (betrieblicher und gesellschaftlicher) Konflikte und die Mobilisierung der KollegInnen in den Betrieben und der Menschen in den Städten. Deutlich soll werden, dass ver.di in NRW auch und gerade in der (Wirtschafts-)Krise handelt. Ziel ist es, die Themen der Beschäftigten in den politischen Raum zu transportieren, sozusagen die Themen der Arbeitswelt zu "vergesellschaften" - und umgekehrt durch das Aufgreifen gesamtgesellschaftlicher Themen klarzumachen, dass Gewerkschaften ein wichtiger gesellschaftlicher Akteur sind. ver.di NRW startet mit dieser Kampagne den Versuch, als Gewerkschaft einen Schritt aus der gesellschaftspolitischen Defensive heraus zu machen.

In naher Zukunft wird es verstärkt darauf ankommen, die Erfahrungen sowohl der Leuchtturmprojekte als auch und vor allem der vielfältigen Basisprojekte in einem produktiven Prozess auszuwerten und Schlussfolgerungen für die weitere Praxis zu ziehen. Hätte mich vor fünf Jahren jemand bei der Tagung "Never work alone" in Hamburg gefragt, wo ich die bundesdeutschen Gewerkschaften 2010 in Richtung Organizing sehe, hätte ich mit Sicherheit diese große Offenheit, wie wir sie aktuell haben und diese stetige Weiterentwicklung so nicht erwartet. Bei aller Prekarität des Organizingansatzes hat seit April 2005 eine deutliche Akzentverschiebung stattgefunden. Daran lässt sich weiter arbeiten.

Georg Wissmeier

OrKa - Organisierung & Kampagnen