Lieselotte Hinz/Ulrich Wohland

Für eine Kultur der solidarischen Aufarbeitung von Kampagnen

Die Mobilisierungskampagne im Handel ver.di NRW

Solidarisch Lernen

Kampagnen können gar nicht erfolglos sein. Denn sie finden statt, wenn Nichtstun oder »business as usual« die Alternativen wären. Und sie können dann nicht erfolglos sein, wenn sie konstruktiv ausgewertet und kontinuierlich aufgearbeitet werden. Dann tragen sie zu einem nachhaltigen Aufbau von gewerkschaftlicher Handlungsfähigkeit und Kampagnenkompetenz bei. Letzteres setzt voraus, dass wir als ver.di Kampagnenfähigkeit erlernen wollen und erkennen, dass wir noch nicht in der ganzen Breite über die notwendigen Kampagnen-Kompetenzen verfügen. Für dieses Bewusstsein ebenso wie für die Lernbewegung hin zu mehr Kampagnen-Kompetenz braucht es eine Kultur der solidarischen Auswertung von Erfahrungen: Was können wir aus positiven und negativen Erfahrungen mit Kampagnen lernen?

Mit diesem Bericht wollen wir einen Beitrag zu einer solchen Kultur der solidarischen Auswertung von Erfahrungen in ver.di leisten. Wir befassen uns mit der Mobilisierungskampagne »Tarifverträge schützen – Tarifverträge nützen«, die in Nordrhein-Westfalen von 2006 bis 2011 im Fachbereich Handel (FB 12) stattfand.

Zur »Philosophie« der Mobilisierungskampagne

Im Rahmen des Organizing-Ansatzes unterscheidet der Beraterkreis »Organisierung & Kampagnen (OrKa)« drei Kampagnentypen: Die Organisierungs-, die Druck- und die Mobilisierungskampagne (vgl. Wohland in diesem Band). Letztere wird definiert als eine Kampagne mit der Zielsetzung, »Handlungs-, Aktions- und Streikfähigkeit vor oder parallel zu einer Tarifrunde« aufzubauen.

Die Philosophie der Mobilisierungskampagne ist einfach: Bei einer Fußball-Mannschaft finden zwischen großen Sportereignissen (z.B. Europa- oder Weltmeisterschaften) jede Menge Vorbereitungen, Freundschaftsspiele, Strategieplanungen, Qualifikationen, Trainingslager und Auswahlprozesse

des Kaders statt. So werden z.B. zahlreiche Standardsituationen, aber auch unkonventionelle Spielzüge eingeübt, um sie dann im Spiel »automatisch« abrufen zu können. Genau eine solche qualifizierte Vorbereitung von Standardsituationen, aber auch von unkonventionellen Aktivitäten, bezweckt die Mobilisierungskampagne. »Nach dem Spiel ist vor dem Spiel«, heißt es im Fußball – »nach der Tarifrunde ist vor der Tarifrunde«, heißt es in der Gewerkschaft. Während jedoch im Sport die Zeit zwischen zwei Wettkämpfen intensiv genutzt wird, geschieht dies zwischen den Tarifrunden leider nicht systematisch.

Eine Mobilisierungskampagne kann helfen, die Basis für Arbeitskämpfe zu verbreitern, über mehr aktive und streikbereite Betriebe und über mehr Aktivistinnen und Aktivisten zu verfügen. Sie stellt neue Instrumente zur Druckentfaltung auf Abruf bereit. Für die KollegInnen relevante tarifpolitische Themen und Fragen werden kontinuierlich und systematisch bearbeitet. Die Bedeutung von Tarifverträgen wird nicht nur im unmittelbaren Zusammenhang einer Tarifrunde thematisiert, sondern ist Teil eines ständigen Kommunikationsprozesses mit den Beschäftigten. Und letztendlich unterstützt und verbessert eine Mobilisierungskampagne auch die interne Organisation einer Tarifrunde.

Neben den gemeinsam entwickelten und kommunizierten Zielen sind Mobilisierungskampagnen mit einer ganzen Reihe von sekundären Zielen verbunden. Dazu zählen die kontinuierliche und gezielte Ansprache von Mitgliedern (Haltearbeit) und die Gewinnung neuer Mitglieder vor und idealerweise auch während der Tarifrunde.

Außerdem gehört das gemeinsame Lernen auf allen Ebenen dazu: Im Betrieb, im Bezirk und auf der Ebene des Landesbezirkes (»lernende Organisation«). In gewisser Weise ist die Mobilisierungskampagne ein großer Organisationsentwicklungsprozess getreu dem Motto: »Trotz Umbau geöffnet« – durch die Praxis und in der Praxis wird die gewerkschaftliche Arbeit direkt verändert.

Wichtig dabei ist das Prinzip: Jeder nach seinen Möglichkeiten, jeder nach seiner Geschwindigkeit. In Fachgruppen oder Tarifkommissionen sind immer Belegschaften mit unterschiedlichen Voraussetzungen und »Geschwindigkeiten« vertreten. Die Kunst besteht darin, möglichst alle mitzunehmen, die vorhandenen Unterschiede zu akzeptieren und sich solidarisch miteinander weiterzuentwickeln, statt sich davon blockieren zu lassen. Über die gemeinsame Arbeit in der Mobilisierungskampagne lernen sich die ehrenamtlichen KollegInnen in einer Fachgruppe/Tarifkommission oftmals ganz neu kennen. Durch die regelmäßig, Betrieb für Betrieb, durchgeführten Abfragen, z.B. darüber,

- wie viele KollegInnen sich an Aktivitäten beteiligt haben,
- ob es mehr geworden sind,
- welche Aktionen funktioniert haben und welche nicht,
- welche Aktionen kreativ der betrieblichen Situation angepasst wurden,

werden organisatorische und qualitative Stärken und Schwächen sichtbar, die bislang im Verborgenen lagen.

Die Mobilisierungskampagne »Tarifverträge schützen – Tarifverträge nützen«

Die Kampagne im Fachbereich Handel, um die es hier geht, bestand aus drei Mobilisierungszyklen, die insgesamt drei Tarifrunden umfassten (2006 bis 2011).

Warum haben wir uns entschieden, diese Kampagne zu starten?

Wir mussten schon seit Jahren feststellen, dass unsere tarifpolitische Handlungsfähigkeit aus unterschiedlichen Gründen immer mehr abnimmt. Dazu nur einige Aspekte:

- Der Fachbereich ist in wichtigen Unternehmen, die zu den »Gewinnern« im Strukturwandel zählen und die wesentlichen Einfluss auf die Tarifpolitik haben, immer noch zu gering vertreten. Auch in unseren gut organisierten Betrieben nimmt die Anzahl der Aktiven ab.
- Gegenstrategien der Arbeitgeber, wie z.B. der Einsatz von LeiharbeitnehmerInnen als Streikbrecher, schmälern den Erfolg von Arbeitskampfmaßnahmen und haben so Einfluss auf die Motivation der Streikenden.
- Die Tarifbindung hat im Groß- und Außenhandel und im Einzelhandel seit 2000 (Aufkündigung der Allgemeinverbindlichkeit der Tarifverträge) dramatisch abgenommen. Das hat zur Konsequenz, dass die Betriebsräte und Beschäftigten in tarifgebundenen Unternehmen durch den Kostenvergleich mit nicht tarifgebundenen Unternehmen zunehmend unter Druck geraten. Das bedeutet auch, dass in der Konkurrenz tarifvertragliche Regelungen zunehmend umgangen werden (Arbeitszeitregelungen, Zuschläge, etc.). Der »Wert« tariflicher Regelungen nimmt ab.
- Aufgrund der flexiblen Arbeitszeiten (Schicht-, Nacht- und Wochenendarbeit) und der flexiblen Personalstrukturen (unterschiedliche Formen der Teilzeit, Leiharbeit, Werkverträge, befristete Verträge) gibt es kaum noch »gemeinsame Zeiten« im Betrieb. Es fehlt die alltägliche Kommunikation auch über gewerkschaftliche Themen. Belegschaften erfahren sich kaum noch als Kollektiv. Das gilt insbesondere für viele Filialbetriebe des Einzelhandels.

- Nicht zu unterschätzen ist die Angst der KollegInnen um ihre Arbeitsplätze. Sie erleben ständig Insolvenzen und Arbeitsplatzvernichtung. Angst ist bekanntermaßen ein schlechter Ratgeber wenn es um die Durchsetzung eigener Interessen geht.

Die Zielsetzung unserer Kampagne, die Handlungs-, Aktions- und Streikfähigkeit vor oder parallel zu einer Tarifrunde zu verbessern, wurde gemeinsam mit den KollegInnen im Kampagnenrat folgendermaßen konkretisiert. Es geht um

- den Aufbau und die Weiterentwicklung gewerkschaftlicher Strukturen im Betrieb als Voraussetzung für eine aktive Tarifrunde,
- gezielte Ansprache und Aktivierung von Mitgliedern,
- das Halten und die Entwicklung neuer Streikbetriebe,
- die Erprobung neuer Aktionsformen (vor den Streiks und als Ergänzung und Verstärkung von Streiks),
- Mitgliedergewinnung,
- die Überwindung von Angst und Blockaden durch gemeinsame gewerkschaftliche Aktionen,
- den Aufbau einer gemeinsamen Identität: »Wir im ver.di-Handel NRW«,
- die Entwicklung eines gemeinsamen Erfahrungsraums durch landesweite Aktionsangebote und einheitliche Aktionszeiten,
- die Entwicklung von Formen praktischer Solidarität.

Für den dritten Kampagnenzyklus ab 2011 wurden im Kampagnenrat zusätzlich zu diesen allgemeinen Zielen quantifizierbare Indikatoren vereinbart, so z.B., dass mehr Mitgliederbriefe verteilt werden, dass aus allen Bezirken mindestens zwei Schwerpunktbetriebe genannt werden, für die dann regelmäßige Treffen und Qualifizierungsmaßnahmen organisiert werden, usw.

Organisationsstruktur: Der Kampagnenrat

Die zentrale »Steuerungseinheit« der Mobilisierungskampagne war der Kampagnenrat (»MOKA-Rat«) auf Landesebene. Dieser wurde durch zwei Hauptamtliche der Fachbereichsleitung sowie KollegInnen von OrKa federführend geleitet. Der MOKA-Rat bestand zur Hälfte aus ehrenamtlichen und zur anderen Hälfte aus hauptamtlichen KollegInnen aus den Bezirken. Allerdings konnten wir nicht gewährleisten, dass alle örtlichen Gremien vertreten waren.

Der Kampagnenrat traf sich monatlich. Wichtig war die Rollenklärung zwischen unseren Tarifkommissionen und dem Kampagnenrat: Die poli-

Abbildung 1: Aktionsübersicht

Jedem Thema sind Aktionen & Materialien zugeordnet.
Hier als Beispiel Februar:

Monat	Thema	Aktion 1	Aktion 2	Aktion 3	Öffentl. + zentrale Aktionen	Material
Februar	Für den Aufschwung – auch in der Lohntüte	Verteilaktion: Thematisches Flugblatt mit Goldtalern und Geldscheinen mit kleiner Lohntüte vor der Arbeit verteilen	Klip-Aktion am Arbeitsplatz	Aktive Mittags-pause plus Transparente Große Lohntüte aufstellen mit Geldscheinen und schrittweise ergänzen	Als Lohntüten verkleidet durch die Fußgänger-zone ziehen, Flyer verteilen.	Mitgliederbrief Zwei Plakate zum Monats-thema Flugblatt Aktivierende Powerpoint Klip

tischen Entscheidungen zur Tarifrunde waren selbstverständlich Aufgabe der Tarifkommissionen. Der Kampagnenrat war zuständig für die aktionsorientierte Umsetzung der politischen Entscheidungen der Tarifkommissionen. Er hat Aktionen vorbereitet, Materialien dazu entwickelt und diese so aufbereitet, dass sie in den bezirklichen Gremien (Fachgruppen und Tarifkommissionen) und in den Betrieben unmittelbar ein- und umgesetzt werden konnten. Während der Vorbereitung der Tarifrunde 2007/2008 wurden Aktionswochen organisiert. Später wurden dann Angebote für die jeweiligen Monate gemacht. Zur Unterstützung wurden Aktionsübersichten, Aktionsmaterialien und Aktionsbriefe mit Handlungsanleitungen erstellt. Zu jedem Thema hat der Kampagnenrat zudem eine inhaltliche Powerpoint-Übersicht z.B. für Betriebsversammlungen erarbeitet (Abbildung 1). Die Delegierten im Kampagnenrat hatten den Auftrag, Ergebnisse und Informationen in ihre bezirklichen Gremien und in die Betriebe zu kommunizieren.

Wertethemen und Monatsaktionen

Die Mobilisierungskampagne greift wie in allen Organizing-Konzepten »heiße betriebliche Themen« auf. Es bietet sich an, die jeweiligen Tarifforderungen zu nutzen. Um aber nicht in die Arbeit der Tarifkommission einzugreifen, werden in der Regel eher werteorientierte Themen aufgegriffen,

z.B. die Themen Respekt, Gesundheit, familienfreundliche Arbeitszeiten, gerechte Bezahlung, prekäre Beschäftigungsverhältnisse, Leiharbeit, usw.

Da sich sowohl die ökonomischen Rahmenbedingungen im Handel als auch die Situation im Fachbereich und in den Tarifkommissionen von Tarifrunde zu Tarifrunde verändern, wurden für jede der drei Tarifrunden spezifische Themen festgelegt. So sind wir 2007 mit folgenden allgemeinen Themen eingestiegen:

- Arbeitszeiten menschlich gestalten,
- Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz,
- faires und gerechtes Einkommen,
- Tarifverträge, die schützen.

Damit sollte eine allgemeine Sensibilisierung und Politisierung der Beschäftigten zu Themen, die in der jeweiligen Tarifrunde eine Rolle spielen, erreicht werden. Gleichzeitig ging es uns darum, auf tarifpolitische Errungenschaften hinzuweisen und zu verdeutlichen, dass gute tarifliche Regelungen durch aktive KollegInnen erkämpft wurden.

Zur Vorbereitung der Tarifrunde 2011 wurde über einen Zeitraum von zwölf Monaten für jeden Monat ein neues Wertethema gewählt. Diese Themen wurden von Ehrenamtlichen vorgeschlagen. Einige Beispiele:

- »Soziale Kälte stoppen – Solidarität leben«,
- »Respektlosigkeit unterbinden – Respekt einfordern«,
- »Statt Boni für Manager – höhere Löhne für Beschäftigte«.

Bezogen auf diese Monatsthemen wurden in der Regel sechs bis acht Aktionen geplant. Zu jedem Monatsthema gab es eine inhaltliche Power-Point-Präsentation und ein Aktionshandbuch mit Vorschlägen für verschiedene Aktivitäten und Hinweise zur Umsetzung. Die Anzahl von Aktionen war so groß, weil wir uns bemühten, den unterschiedlichen Belegschaften mit ihren verschiedenen Ausgangsbedingungen gerecht zu werden. Zu berücksichtigen waren die unterschiedlichen Strukturen und Arbeitsbedingungen im Groß- und Außenhandel sowie im Einzelhandel. Es gibt Betriebe mit entwickelter Konfliktbereitschaft und gewerkschaftlichen Kompetenzen, aber ebenso Betriebe, die noch ganz am Anfang stehen. In manchen Betrieben fanden sich viele Aktive, in anderen mussten einzelne Aktive die gesamte gewerkschaftliche Arbeit leisten. Entsprechend brauchte es »große« und »kleine«, konfliktorientierte und konfliktfreiere Aktionen. Und natürlich war die »Hitze«, also die Brisanz der ausgewählten Wertethemen, sehr unterschiedlich. In einigen Betrieben spielte Leiharbeit eine große Rolle, in anderen überhaupt nicht. In einigen warf die Arbeitszeitorganisation keine Probleme auf, bei anderen kamen die Beschäftigen aufgrund verlängerter Öffnungszeiten am Samstag erst um 24.00 Uhr nach Hause, um am

Montag wieder mit der Frühschicht beginnen zu müssen. Die einzelnen Bezirke, Fachgruppen und regionalen Untergliederungen der Tarifkommission sowie die einzelnen Betriebe konnten sich je nach ihren Erfordernissen und strategischen Planungen ihre Aktionen aus den monatlichen Aktionspaketen heraussuchen.

Anleitung zum Mächtigsein

Immer wieder wurde vom Kampagnenrat darauf hingewiesen, dass in den Betrieben Aktionen mit dem größten Lerneffekt für den jeweiligen Betrieb gewählt werden sollten. Zu den vordringlichen Lerneffekten zählt die Überwindung von Ängsten, denn Angst ist ein großer Blockierer bei der Entwicklung von gewerkschaftlichem Aktions- und Druckpotenzial.

Die Belegschaften stehen auf ganz unterschiedlichen »Mut-Stufen«. Ein gutes Beispiel hierfür ist das Button-Tragen: In einigen Betrieben ist es gängige Praxis und unproblematisch. In anderen Betrieben kommt es einer »Revolution« gleich, auch nur für eine Stunde einen Button zu tragen. Ähnliches gilt für Aushänge. Mancherorts gibt es seit Jahren »Schwarze Bretter«, die auch gut betreut werden – in anderen Betrieben stößt das Aufhängen eines gewerkschaftlichen Plakats auf erbitterten Widerstand der Geschäftsleitung. Mitgliederwerbeaktionen sind in einigen Betrieben regelmäßige Übung. In anderen bestehen fundamentale Ängste, ob dies überhaupt »erlaubt« ist.

Die Herausforderung besteht darin, für die einzelnen Betriebe genau die Aktionen auszuwählen, die die Aktionsbereitschaft fördern und von den Beschäftigten getragen werden. Schließlich muss der Konflikt kalkulier- und gewinnbar sein. Bei den Aktiven wird es auf jeden Fall einen Zuwachs an Mut und Aktionsbereitschaft und insgesamt eine Zunahme an strategischen Handlungsmöglichkeiten geben – die Mobilisierungskampagne als kontinuierliche Anleitung zum Mächtigsein.

Verteilaktionen

Immer wieder wurden während der Kampagne Materialien für Verteilaktionen angeboten, so etwa zum 8. März, zum zehnjährigen »Geburtstag« von ver.di, Mitgliederbriefe zu aktuellen Themen im Einzelhandel oder Groß- und Außenhandel, Flugblätter zu tariflichen Leistungen (z.B. vor der Urlaubszeit und im November Hinweise zu tariflichen Sonderleistungen wie Urlaubs- oder Weihnachtsgeld usw.) (Abbildung 2).

Abbildung 2: Material für Verteilaktionen

Solche Verteilaktionen stellen im Fußballjargon gesprochen »Standardsituationen« dar, bei denen viele Aspekte von dem eingeübt werden können, was für eine funktionierende gewerkschaftliche Verankerung im Betrieb notwendig ist. Gelernt wird hierbei u.a., ob die Materialien den Betrieb überhaupt erreichen, wo sie ankommen (ohne gleich wieder »zu verschwinden«), wie viele Exemplare angefordert werden sollten, welche der angebotenen Materialen im Betrieb angenommen werden und welche nicht. usw. Außerdem finden die Aktiven selbst heraus, wie sie die Materialien im Betrieb am besten verteilen: Als Auslage im Sozialraum oder am Eingang, in die Postfä-

cher oder persönlich. Sie erfahren, wie die verschiedenen Schichten erreicht werden können, wie schnell die Materialien verteilt werden sollten und wie weitere Aktive für Verteilaktionen zu gewinnen sind. Außerdem merken sie, ob es ggf. Schulungs- bzw. Informationsbedarf zu den Themen der einzelnen Flugblätter gibt, um sie ohne Angst vor inhaltlichen Rückfragen verteilen zu können. Und immer wieder geht es um persönliche Gespräche, 1:1, von Mitglied zu Mitglied oder auch zum Noch-Nicht-Mitglied. Gespräche, in denen werbend und gewinnend die Ziele und Möglichkeiten der Gewerkschaft vorgestellt werden sollen. Das alles ist, im Sinne der Philosophie von Mobilisierungskampagnen, ein Übungsfeld und die Vorbereitung für Situationen, in denen es »ernst« wird, wenn es z.B. darum geht, Tarifflugblätter oder Streikaufrufe in die Betriebe zu tragen.

Vielen mag diese Aufzählung überflüssig erscheinen, weil wir alle diese Aktivitäten in den Betrieben voraussetzen. Betrachtet man jedoch die Situation in den Betrieben (auch bei unseren FunktionärInnen und Aktiven) näher, so sind sehr oft eklatante Mängel in den betrieblichen Verteilerstrukturen festzustellen. Die Fehleinschätzung über die betriebliche Situation erklärt viele Probleme, mit denen ver.di bei dem Bemühen der betrieblichen Verankerung immer wieder zu kämpfen hat. Die Verteilaktion ist eine Standardsituation, die leider oft kein Standard ist.

Der Aufbau und die Verbreiterung betrieblicher Verteilerstrukturen verfolgt nicht nur den Zweck, dass gewerkschaftliche Informationen gezielt eingesetzt werden und an den »Mann und an die Frau« gelangen. In der Vorbereitung von Arbeitskampfaktionen sind solche Strukturen eine wesentliche Voraussetzung für das Gelingen eines Arbeitskampfes (Aufbau betrieblicher Arbeitskampfleitungen, Vernetzungen usw.). Dies gilt insbesondere für die Betriebsstrukturen, die wir im Handel antreffen (u.a. Kleinbetriebe, flexible Arbeitszeiten).

Plakat-Aktionen

Im Rahmen der Kampagne wurden eine Vielzahl von Plakaten bzw. ganze Plakatreihen erstellt. Dabei ging es vor allem um Material für Aushänge, das regelmäßig für die Schwarzen Bretter (wir haben sie vielerorts zu »Bunten Brettern« gemacht) per Postversand verschickt wurde. Themen waren u.a. »Mitgliederwerbung«, »Warum eigentlich Tarifverträge?« und »Gute Arbeit«. Die Plakatreihen wurden im Kampagnenrat vorbesprochen und entwickelt. Dabei war das Feedback der Ehrenamtlichen extrem hilfreich. Schließlich wissen sie, was wie bei wem »ankommt«. Besonders be-

Abbildung 3: Plakatserie »Gesicht zeigen«

liebt waren Plakate mit den Abbildungen unserer ehrenamtlichen KollegInnen mit ihren Forderungen (Aktion »Gesicht zeigen«) (Abbildung 3). Die Wiedererkennung im Bezirk und im Betrieb und der Stolz darüber sind ein wichtiger Motivationspunkt. Viele dieser Plakate hängen heute noch an den Schwarzen/Bunten Brettern, in den Kantinen und in den Betriebsratsbüros. Die Anzahl der Betriebe, die Interesse an diesen Materialien haben, hat sich ständig erhöht. In den Betrieben liegen so immer neue und aktuelle Plakate als attraktives und ansprechendes Werbemittel von ver.di vor. Neben all den anderen Aktivitäten wurde allein durch die Plakate die sichtbare Präsens von ver.di im Betrieb deutlich erhöht.

Aktion Mitgliederbriefe

Ein weiteres Instrument zur Mobilisierung waren die regelmäßigen Mitgliederbriefe (die übrigens auch bei der Kampagne im Fachbereich Verkehr erfolgreich eingesetzt wurden, vgl. Behle und Wohland in diesem Band). Wegen der großen Zahl von Mitgliedern im Handel in NRW – ca. 80.000 – lassen sich Mitgliederbriefe nicht über den Briefversand organisieren. Dies würde die finanziellen Möglichkeiten des Fachbereichs sprengen. Schon allein deshalb wurden die Mitgliederbriefe persönlich durch unsere Aktiven im Betrieb verteilt. Es entsprach jedoch auch unserer Zielsetzung, möglichst viele 1:1-Gespräche im Betrieb zu führen. Für die Weiterentwicklung und Festigung der 1:1-Gespräche waren die Mitgliederbriefe gewissermaßen das Mittel zum Zweck. Auf diesem Weg sollte eine lebendige Diskussion über gewerkschaftspolitische Themen angeregt werden, KollegInnen sollten sich als Gewerkschafter zu erkennen geben und sich untereinander vernetzen. Unsere Mitglieder sollten auch erfahren, dass sie als Mitglieder besondere Vorteile genießen. So erfuhren sie über die Mitgliederbriefe z.B. mehr über den Stand von Tarifverhandlungen, über die aktuellen Debatten mit den Arbeitgebern, über Stimmungslagen bei den Verhandlungen als die Nicht-Mitglieder. Oftmals wurden den Mitgliederbriefen kleine »give-aways« (bunte anlassbezogene Postkarten, Karikaturen zum Osterfest, Urlaubsgrüße, etc.) oder auch besonderes Informationsmaterial beigefügt. Das persönliche Verteilen der Mitgliederbriefe war eine überaus anspruchsvolle und schwierige Methode, über die wir sehr kritisch und lange diskutiert haben. So wollen viele Mitglieder im Betrieb nicht, dass ihre Mitgliedschaft bekannt wird.

Überdeutlich wurde auch die zum Teil dünne Aktiven-Basis in einzelnen Betrieben. Wenn eine Aktive oder ein Aktiver 100 Mitgliederbriefe persönlich verteilen soll, stößt er/sie schnell an zeitliche Grenzen.

Dort, wo die Briefe eingesetzt wurden, hat es zu einer hohen Präsenz von ver.di und zu vielen produktiven Diskussionen im Betrieb geführt. Persönliche Ansprache zahlt sich immer aus! War zum Beispiel krankheitsbedingt ein Mitgliederbrief ausgefallen, gab es oft telefonische Nachfragen, wo denn die gewohnte persönliche Information bliebe.

Streikbegleitende Aktionen

Ein weiterer Schwerpunkt der Arbeit in der Mobilisierungskampagne war die Entwicklung streikbegleitender Aktionsformen für Betriebe, die noch nicht arbeitskampffähig sind. In Fußgängerzonen und Einkaufszentren streiken häufig nur einige wenige Betriebe, die Mehrzahl der Geschäfte ist geöffnet. Das führt zur Entsolidarisierung zwischen den Beschäftigten streikender und noch nicht streikender Betriebe. Die Zielsetzung, dass alle Betriebe einer Innenstadt gemeinsam streiken, ist aus verschiedenen Gründen (noch) nicht realistisch (Organisationsgrad, nicht tarifgebundene Unternehmen, etc.). Möglich ist aber, dass einige Betriebe streiken und viele andere Betriebe sich an streikbegleitenden Aktionen beteiligen und sich so mit den Streikbetrieben solidarisieren. Das reicht von Kaffee kochen für die Streikenden, Button tragen (Abbildung 4) bis hin zur Verteilung von Kundenflugblättern mit der Aufforderung, erst dann einkaufen zu gehen, wenn der Warnstreik beendet ist. Die nicht- bzw. noch nicht streikbereiten Betriebe für passende streikbegleitende Solidaritätsaktionen zu gewinnen, braucht Zeit. Und diese Zeit steht nur vor der Tarifrunde zur Verfügung. Deshalb werden verschiedene Aktionen im Vorfeld »geübt«. Während der Tarifrunde müssen die streikbegleitenden Aktionen selbständig durchgeführt werden können. Hauptamtliche stehen dann zur Unterstützung nicht zur Verfügung – sie haben mit der Organisation der Arbeitskämpfe alle Hände voll zu tun.

Abbildung 4

Solidaritäts-Aktionen

Solidaritätsaktionen haben den Kampagnenrat immer wieder beschäftigt. Diese Aktionen wurden immer dann organisiert, wenn es in einem Betrieb zu einem Konflikt kam, z.B. bei Entlassungen, Betriebsschließungen oder

drohender Zerschlagung eines Betriebsrates. Sobald den Kampagnenrat eine Anfrage zur Unterstützung erreichte, wurde er aktiv. Er übernahm die landesweite Organisation einzelner Solidaritätsaktionen, während die Arbeit des örtlichen Betriebsrates bzw. des örtlichen Gremiums vorrangig bei regionalen Aktivitäten lag. Eine Aktionsform ist die landesweite Verteilung von Solidaritätspostkarten, die dann an den jeweiligen Arbeitgeber geschickt werden sollten. Damit waren drei Ziele verbunden:

1. Der Arbeitgeber erfährt, dass er es mit ver.di zu tun hat und nicht nur mit einem einzelnen Betriebsrat.
2. Der Betriebsrat erfährt sehr schnell landesweite Unterstützung und Solidarität, was ihn in seiner regionalen Auseinandersetzung stärkt.
3. Die Beschäftigten im Fachbereich Handel erleben sich als ein kontinuierlich solidarisch handelndes Kollektiv: »Wir im Handel-NRW sind aktiv und stehen zusammen«.

Dort, wo solche Solidaritätsaktionen stattfanden, hatten sie deutlich positive Folgen.

Patenbetriebe

Ein wesentliches Ziel der Kampagne war es, neue Betriebe für Aktivitäten zu gewinnen. *Ein* Mittel dazu ist die Entwicklung von Patenschaften zwischen einem gut organisierten Betrieb mit einer streikbereiten Belegschaft und einem für eine Tarifrunde relevanten Betrieb, dessen Belegschaft noch passiv ist. Einzelne Aktive übernahmen es, Kontakte zu anderen Betrieben bzw. den dortigen Betriebsräten zu knüpfen. Diese Betriebe konnten in der Innenstadt liegen oder es konnten Filialen des jeweiligen Unternehmens an einem anderen Standort sein. Diese sollten regelmäßig besucht und über Aktionsmöglichkeiten informiert werden. Ziel war es, bis zur Streikphase eine Liste von Patenschaftsbetrieben zusammenzustellen, die vielleicht nicht direkt mitstreiken würden, aber dennoch bereit waren, sich solidarisch mit unterschiedlichen Aktionen an den Streiks zu beteiligen. Sie sollten auch motiviert werden, z.B. in den Fachgruppen/regionalen Untergliederungen der Tarifkommission mitzuarbeiten. Es wurde sehr schnell deutlich, dass der Aufbau und die Begleitung von Patenbetrieben eine intensive Unterstützung der Paten notwendig macht. Um Betriebsräte anzusprechen und für die ver.di-Arbeit oder die Streikaktivitäten zu gewinnen, braucht es große soziale Kompetenzen. Psychologische Hürden und Ängste sind zu überwinden – nichts, was so einfach nach Feierabend zu leisten ist. Die daher notwendigen Schulungen, die intensive Begleitung und Be-

ratung der »Paten« durch Hauptamtliche konnte im Rahmen unserer Kampagne leider nicht geleistet werden.

Alternative Arbeitskampfformen

Die Notwendigkeit, neue Arbeitskampfformen zu entwickeln und auszuprobieren, ergibt sich aus der Tatsache, dass mit den bis heute praktizierten und möglichen Streikformen (keine flächendeckenden Erzwingungsstreiks, überwiegend Warnstreiks) das Ziel, den Verkaufsprozess zu stören und damit den Unternehmen wirtschaftlichen Schaden zuzufügen, nur noch in wenigen Fällen erreicht wird. Die Arbeitgeber versuchen mit vielfältigen Gegenstrategien (z.B. Einsatz von LeiharbeitnehmerInnen) unsere traditionellen Streikformen zu unterlaufen. Deshalb haben wir im Kampagnenrat intensiv die Diskussion über neue Arbeitskampfformen gefördert: Wie kann man wirkungsvoller kämpfen? Diskutiert wurden viele Formen des Widerstands, so z.B. »Rein-Raus Streiks«, unangekündigte Streiks, Bummelstreiks, lange Betriebsversammlungen mit anschließenden Streikaktionen, aber auch die gezielte Ansprache von Kunden (Boykott). Begleitet von fachkundiger Rechtsberatung entstanden viele Ideen, die von den Ehrenamtlichen entwickelt und zu Konzepten verdichtet wurden. Die Vermittlung zurück in die Betriebe hat allerdings nur bedingt funktioniert. Alternative Arbeitskampfformen sind in der Regel anspruchsvoller als »normale« Streiks und setzen eine entwickelte Streit- und Streikkultur in den Betrieben voraus.

In diesem Zusammenhang haben wir im Rahmen unserer Kampagne auch über neue und andere Aktionsformen nachgedacht, die ökonomischen Druck auf Arbeitgeber ausüben können. Beispielhaft seien genannt Flashmobs, Störungen durch »alternative« Einkaufsformen oder das »Parken für soziale Gerechtigkeit«.

Erfahrungen und Herausforderungen

Vieles wurde in unserer Kampagne bewegt und vieles ist gelungen. Unser Hauptziel jedoch, die durchgängige und nachhaltige Stärkung der Streikfähigkeit in beiden Branchen, konnte nicht erreicht werden. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Einige wichtige externe und interne Gründe seien hier genannt.

Externe Einflüsse

Wir haben feststellen müssen, dass im Verlauf der Kampagne die unterschiedlichsten, nicht kalkulierbaren Rahmenbedingungen auf unsere Kampagnenarbeit wirkten:

- Einige hoch organisierte und für Tarifrunden relevante Unternehmen wie Hertie, Wehmeyer und Sinn-Leffers, Woolworth, Karstadt, Quelle und Schlecker haben in den vergangenen Jahren Insolvenz angemeldet. Hertie, Wehmeyer, Quelle und Schlecker sind nicht mehr am Markt. Die Begleitung der Insolvenzen und der Betriebsschließungen hat viel Zeit und Arbeit gekostet – Zeit, die für die Kampagne fehlte.
  Hinzu kommt, dass Unternehmenskrisen eine unmittelbare negative Wirkung auf die Mobilisierung der Beschäftigten nicht nur in den betroffenen Betrieben und Unternehmen, sondern in der gesamten Branche hatten.
- Die Tarifrunde 2007/2008 war die bisher längste Tarifrunde im Einzelhandel überhaupt. Ganze 15 Monate brauchte es bis zu einem Abschluss. Der geplante nachhaltige Aufbau vom Kommunikations- und Verteilerstrukturen konnte vor diesem Hintergrund nicht mehr umgesetzt werden. Zugleich wird an diesem überlangen Arbeitskampf deutlich, mit welch harten Bandagen im Handel mittlerweile vonseiten der Arbeitgeber gekämpft wird. Beständig steigender Druck auf die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ist nur ein Aspekt davon.
- Auch gewerkschaftlich organisierte Betriebsräte weigern sich oft, die Aktionsfähigkeit ihrer Belegschaften zu entwickeln. Das reicht von mangelnder Unterstützung bis hin zur offenen Behinderung gewerkschaftspolitischer Arbeit im Betrieb (Mitgliedergewinnung, Aktivitäten in Tarifrunden usw.). Wir haben diese Erfahrung in einigen Kampagnen machen müssen. Es bedarf genauerer Überlegungen, wie Belegschaften trotz des Widerstands von Betriebsräten gewerkschaftspolitisch weiterentwickelt werden können.
- Für Gewerkschaftsarbeit, insbesondere für Kampagnen, sind »Schlüsselpersonen« notwendig, also KollegInnen, die bereit sind, auch Konflikte mit ihren Vorgesetzten und ggf. auch mit ihren ArbeitskollegInnen einzugehen und durchzustehen und die gleichzeitig die Meinungsführerschaft in der Belegschaft innehaben. Aufbau von Arbeitskampffähigkeit setzt Kontinuität voraus. Wir mussten feststellen, dass sich im Verlauf der Kampagne KollegInnen aus den unterschiedlichsten Gründen zurückgezogen haben (massiver Druck durch die Arbeitgeber, Betriebswechsel, Veränderungen der Machtstrukturen im Betrieb, Druck durch gewerkschaftsferne Betriebsräte). Auf der anderen Seite habe wir aber auch höchst motivierte

KollegInnen gewinnen können, die sich zwar nicht für unsere Gremienarbeit aber für Kampagnenarbeit interessierten.

- Kampagnen setzen betriebliche Strukturen voraus. Unterschiedlichen Interessenlagen bei den Beschäftigten (befristet und geringfügig Beschäftigte, usw.) und die unterschiedlichen Arbeitszeitstrukturen behindern kollektive Prozesse. Hinzu kommt, dass wir insbesondere im Einzelhandel eine – wenn auch in den Vertriebsschienen unterschiedlich – starke Fluktuation erleben. Dass sich 1/3 der Belegschaft jährlich umschichtet, ist nicht unüblich. Auf diese Entwicklungen in vielen Betrieben des privaten Dienstleistungssektors haben wir noch keine überzeugende Antwort.

Interne Einflüsse

Für die Kommunikation über die Wirkung und Bedeutung von Kampagnen für die Mobilisierung in Tarifrunden ist auch die Betrachtung und Aufarbeitung der internen Hemmnisse und Blockaden wichtig – diese sind zu beeinflussen.

- Für den Fachbereich Handel in NRW war klar, dass wir unsere Arbeit verändern müssen. Die Konzentration auf die individuelle Rechtsberatung und »Betriebsbetreuung«, gleichbedeutend mit »Betreuung der Betriebsräte« (insbesondere bei arbeitsrechtlichen Fragen), ist keine ausreichende Antwort auf die sich verändernden Bedingungen im Handel. Kampagnen bedeuten eine Veränderung der bisherigen Arbeit. Das löst nicht nur Motivation und Begeisterung aus, sondern auch Ängste und Widerstände. Das gilt gleichermaßen für die ehren- wie hauptamtlichen KollegInnen.

Die Ursachen dafür sind sehr verschieden: Unsicherheiten und Ängste, die gewohnte Routine zu verlassen, ohne zu wissen, ob neue Arbeitsformen erfolgreicher sind. Angst davor, dass die eigene Arbeit transparenter wird – Kampagnen werden systematisch geplant, Ziele werden operationalisiert. Damit werden Stärken und Schwächen offensichtlicher.

Ohne direkten Druck auszuüben ist es uns gelungen, dass zunehmend mehr haupt- und ehrenamtlich KollegInnen die Arbeit in der Kampagne unterstützt und sich an den Aktionen beteiligt haben.

Bis zum heutigen Tag konnten wir ein massives Problem nicht lösen – das Vermittlungsproblem. Der Kampagnenrat war zusammengesetzt aus haupt- und ehrenamtlichen Menschen aus ganz NRW, die sich engagieren wollten und engagiert haben. Im Kampagnenrat wurde eine Vielzahl von Aktionen und strategischen Konzepten entwickelt. Diese galt es zu vermitteln, zunächst in die bezirklichen Fachgruppen und regionalen Untergliederungen der Ta-

rifkommission[1] und dann in die Betriebe zu den KollegInnen. Dies ist nur begrenzt gelungen. Hier tun sich viele kommunikative Flaschenhälse auf: Vom Kampagnenrat zu den Hauptamtlichen, dann zu den regionalen Gremien, weiter zu den Betriebsratsgremien und schließlich in den Betrieb zu den Organisierten und Noch-Nicht-Organisierten. Bei jedem Flaschenhals gibt es Informationsverluste und Veränderungen der Botschaften ähnlich wie bei dem »Stille-Post-Spiel«. Die Organisation von Kommunikationsprozessen zwischen mehreren verantwortlichen Gremien ist also ausgesprochen komplex. Neben abgestimmten Terminen verlangt dies eine kontinuierliche Teilnahme an den Sitzungen und die Fähigkeit unserer KollegInnen, Ergebnisse zu präsentieren und für Aktivitäten zu motivieren.

Bei Arbeitskämpfen, wenn ein gewisses Maß an Kampfbereitschaft in den Betrieben existiert, entwickeln sich oft spontan neue und effektive Kommunikationsformen. Diese zerfallen aber sehr schnell, wenn die Tarifrunde oder die Auseinandersetzung beendet ist. Wir brauchen aber funktionierende Kommunikationskanäle gerade zwischen den Tarifrunden.

Es gab und gibt viele Versuche, die Informationskanäle schneller und effektiver zu gestalten. Den Königsweg haben wir nicht gefunden. Da hat auch nur wenig getröstet, dass das Problem der Flaschenhälse kein Kampagnenproblem ist, sondern ein generelles Problem der innergewerkschaftlichen Kommunikation.

- Problematisch war auch, dass die Arbeitsplanung vor Ort nicht mit der Jahres-Arbeitsplanung der Kampagne kompatibel gemacht werden konnte. So treffen sich die Fachgruppen/regionalen Untergliederungen der Tarifkommission in einigen Bezirken monatlich, in anderen vierteljährlich – abhängig von den Anforderungen unserer ehrenamtlichen KollegInnen. Oder sie fanden direkt vor Kampagnenratssitzungen statt, sodass es einige Wochen dauerte, bis die jeweiligen Kampagnen-Ergebnisse in den Bezirken diskutiert werden konnten. Eine Synchronisierung der Termine wurde angestrebt, ist aber nur teilweise gelungen.

Wie in den meisten Betrieben im privaten Dienstleistungsbereich ist es für unsere ehrenamtlichen KollegInnen nicht einfach, eine Freistellung für ge-

[1] Die Vorbereitung der Tarifrunden im Groß- und Außenhandel erfolgt in elf Fachgruppen vor Ort und in der Tarifkommission des Groß- und Außenhandels auf Landesebene. Um die Tarifarbeit möglichst nahe an den Betrieben zu organisieren, gliedert sich die Tarifkommission regional (17 regionale Untergliederungen der Tarifkommission Einzelhandel). Diese regionalen Untergliederungen bereiten die Tarifrunden vor, führen die Forderungsdiskussion und sind zuständig für die Mobilisierung. Alle regionalen Untergliederungen sind in der »Großen Tarifkommission« vertreten, die alle abschließenden tarifpolitischen Entscheidungen trifft.

werkschaftliche Arbeit durchzusetzen. Sitzungstermine am Abend und am Wochenende sind aufgrund der bekannten Arbeitszeiten (lange Öffnungszeiten und Schichtarbeit) und des berechtigten Anspruchs auf Feierabend und auf den freien Sonntag kaum noch zu organisieren.

- Eine weitere Schwierigkeit war die zeitliche Belastung. Zurzeit wird alles, was im Rahmen von Organizing läuft, von den Hauptamtlichen im Handel »on top« gemacht. Gleichzeitig nehmen die betrieblichen Probleme zu und damit die Notwendigkeit der Unterstützung (Aktionen) bis hin zur rechtlichen Beratung. Für viele Hauptamtliche im Handel stellt die Rechtsberatung mittlerweile den Hauptteil ihrer Arbeitszeit dar. Die langfristige Aktivierung für Tarifrunden über Mobilisierungskampagnen rückt im Alltagsgeschäft automatisch in den Hintergrund, etwa in dem Sinne von »wichtig aber (noch) nicht dringlich«. Dieser Zeitmangel kann auch mit noch so viel leidenschaftlichem Engagement der Hauptamtlichen nicht wettgemacht werden. Immer wieder wurde von Hauptamtlichen der Ruf danach laut, genauer zu definieren, welche Aufgaben zukünftig weggelassen werden können. Dieser Situation ist geschuldet, dass wichtige geplante Vorhaben nicht umgesetzt wurden, so z.B. die Entwicklung von Patenschaftsbetrieben.

Vor dem Hintergrund unserer Erfahrungen ist es dringend notwendig, dass in ver.di über die Verteilung und den Einsatz personeller Ressourcen nachgedacht wird. Mitgliederrelevante Kampagnenarbeit in Branchen, die sich einerseits durch riesige Mitgliederpotenziale, aber auch durch viele strukturelle Probleme (Krisen, Beschäftigtenstrukturen etc.) auszeichnen, stößt ansonsten schnell an Grenzen.

Im Veränderungsprojekt »Baustelle Zukunft NRW« und im bundesweiten Projekt »Perspektive 2015« werden zurzeit Überlegungen darüber angestellt, ob es sinnvoll ist, die beiden Funktionen »Beratung unserer Mitglieder« und »betriebliche Aktivierung« organisatorisch zu trennen. Unseres Erachtens weisen diese Überlegungen in die richtige Richtung.

Zwischenfazit

Nach unserer Kenntnis gibt es wenige Fachbereiche bundesweit, die sich so vielfältig und über so lange Zeit mit allen drei Organizing-Kampagnentypen auseinander gesetzt und zum Bestandteil der eigenen Arbeit gemacht haben. Die Mobilisierungskampagne war dabei für uns im Handel das zentrale »Lernprojekt«. Es hat neue und erweiterte Handlungsoptionen für betriebliche und tarifliche Konflikte eröffnet.

- So sind parallel zur Mobilisierungskampagne mehrere Druckkampagnen durchgeführt worden, bei deren Organisation wir auf die Erfahrungen der Mobilisierungskampagne zurückgreifen konnten.
  - Der Versuch der Firma real,- , durch eine Unternehmensneugründung (so genannte »3. real,-«) Tarifflucht zu betreiben, konnte verhindert werden.
  - Bei der Marktkauf-Zentrale, einer Tochter des Edeka Konzerns, wurde mit den Mitteln einer Druckkampagne ein Tarifsozialplan durchgesetzt. Die Haustarifkommission wurde mit den Werkzeugen der Kampagnenarbeit vertraut gemacht. Sie waren in der Lage, 1:1-Gespräche durchzuführen, um für die Beteiligung an Aktionen während der Arbeitszeit zu werben. Große Teile der Belegschaft beteiligten sich an öffentlichkeitswirksamen Aktionen unter dem Motto »Edeka liebt Lebensmittel – wir unsere Arbeitsplätze in Bielefeld« (Stadtmarathon, Unterschriftensammlung vor dem Fußballstadion, usw.). Permanente Betriebsversammlungen (sie wurden nur unterbrochen) stärkten den Kommunikationsprozess mit der Belegschaft. In regelmäßigen Mitgliederversammlungen wurde immer wieder die Frage gestellt: Was schaffen wir, was halten wir durch? Die Entscheidung über die Vorgehensweise lag immer bei den Gewerkschaftsmitgliedern. Es war ihr Tarifabschluss!
  - Bei der Firma bofrost ist es uns gelungen, durch eine Druckkampagne, verbunden mit einer intensiven Öffentlichkeitsarbeit, den Betriebsrat abzusichern, der durch die Unternehmensleitung angriffen wurde (Mitglieder des Betriebsrats wurden existenziell bedroht).
  - Bei der Firma Esprit kämpfen wir zurzeit für die Tarifbindung (Anerkennungstarifvertrag). Hier verbinden wir die Kampagnenwerkzeuge mit einzelnen Instrumenten der »bedingungsgebundenen Tarifpolitik«. Mit der Haustarifkommission werden sowohl Mitgliedergewinnungsziele als auch Aktionen vereinbart. Inzwischen wurden mit dem Unternehmen die Verhandlungen aufgenommen.
  - Bei den beiden Standorten von Amazon in NRW versuchen wir mit Kampagnenelementen Betriebsräte zu installieren. In Rheinberg stehen wir kurz vor den Betriebsratswahlen.
- Im Zuge der Kampagne wurden unterschiedlichste Organizing-Qualifikationen und Kampagnenkompetenzen breit vermittelt: Über Seminare, Klausuren, Veranstaltungen und die konkrete Umsetzung in den Bezirken sind im Laufe der Jahre praktisch alle Hauptamtlichen im Handel NRW und eine Vielzahl von Ehrenamtlichen intensiv mit der Organizing-Philosophie, der Organizing-Praxis und den verschiedenen Werkzeugen

in Kontakt gekommen und darin geschult worden. Zusätzlich wurde ein Drittel der Hauptamtlichen in dreiwöchigen Organizing-Qualifikationen, wie sie der Landesbezirk ver.di NRW anbietet, qualifiziert.
- Die Arbeitsorganisation konnte verbessert werden. Benötigten wir zu Beginn der Kampagne noch Wochen bei der Umsetzung einer Idee hin zu den konkreten Materialien, so ist dies inzwischen eine Sache weniger Tage.

Die von der Bundes- oder Landesebene angebotenen Kampagnenmaterialien zu Themen wie »Mindestlohn« oder »Finanzkrise« konnten im FB Handel schneller in den Bezirken und in den Betrieben verteilt werden. Grund dafür sind die entwickelten Verteilerstrukturen, die zuvor im Rahmen der Mobilisierungskampagne, z.B. über die Aktion der Mitgliederbriefe und die anderen oben genannten Verteilaktionen, aufgebaut worden waren.

Die erarbeiteten Materialien und Aktionsideen sind gut dokumentiert – es kann jederzeit darauf zurückgegriffen werden – was bei der Vorbereitung der Tarifrunde 2013 auch geschieht.
- Ein Ergebnis der Kampagne ist die hohe visuelle Präsenz des ver.di Fachbereichs Handel in den Betrieben. Dies geschieht weiterhin z.B. über den kontinuierlichen Versand von Plakaten für die Schwarzen bzw. Bunten Bretter. Über diesen Weg werden ca. 500 Betriebe regelmäßig mit Themenplakaten versorgt. Es werden gleichzeitig auch das Material der ver.di-Abteilung Wirtschaftspolitik oder Materialen von ver.di b+b genutzt.
- Weitere Mobilisierungskampagnen, um hier nur auf den Fachbereich Handel zu schauen, wurden mittlerweile für die Tarifrunde 2013 in Rheinland-Pfalz, in Hamburg und in Niedersachsen initiiert.

Exkurs

Zu guter Letzt – im Sinne einer Auswertung von Kampagnen: Dem Fachbereich Handel wurden im Dezember 2011 vom Bundesvorstand Mittel für ein großes Organizing-Projekt beim Discounter Netto zur Verfügung gestellt. Dies wäre vermutlich nicht erfolgt, hätte nicht im Fachbereich Handel und in ver.di NRW eine insgesamt positive Haltung dem Organizing gegenüber bestanden. Im Rahmen dieses Projekts wurden jedoch eine Reihe von Versäumnissen und Herausforderungen sichtbar, die bei zukünftigen Kampagnenplanungen insgesamt berücksichtigt werden müssen. Nur einige wenige Aspekte seien an dieser Stelle genannt:
- *Unklare Ziele und Erwartungen bei »Auftraggebern« und »Auftragnehmern«.* Während für den Fachbereich der Aufbau gewerkschaftlicher

Strukturen als Voraussetzung für eine positive Mitgliederentwicklung und Arbeitskampffähigkeit im Vordergrund standen, hatte der Bundesvorstand eine andere Zielsetzung: Oberste Priorität hatte eine schnelle positive Mitgliederentwicklung. Die Prioritätensetzung des Fachbereichs steht in einem engen Zusammenhang mit der Erfahrung des alten Schlecker-Projekts: Erst nachdem es gelungen war, gewerkschaftlich aktive Betriebsräte zu installieren, kam es zu einer nachhaltigen positiven Mitgliederentwicklung und einer kämpferischen Belegschaft. An diesen Erfahrungen wollten wir mit dem Projekt anknüpfen. Wir wollten die für den Fachbereich existenzielle Frage angehen, wie weiße Flecken in hoch filialisierten Strukturen überhaupt gewerkschaftlich erschlossen werden können. In kurzer Zeit ist es uns gelungen, mit der Unterstützung von drei Organizern in drei Bezirken Aktivenkreise aufzubauen, die bereit sind, für bessere Arbeitsbedingungen zu kämpfen. Inzwischen wurden in diesen Bezirken Vertrauensleute, ein Novum bei Lebensmitteldiscountern, gewählt. Auch neue Mitglieder konnten gewonnen werden – allerdings nicht in dem vom Bundesvorstand erwarteten Maße.

- *Widerstand bei den Betriebsräten:* Die Betriebsräte (regionale Betriebsratsgremien auf der Grundlage des § 3 Betriebsverfassungsgesetz), überwiegend ver.di-Mitglieder, begegneten dem Projekt mit großem Misstrauen und betrachteten es als Störung der »konstruktiven« Beziehungen zum Arbeitgeber. Es wurde versucht, auf aktive Gewerkschaftsmitglieder Einfluss zu nehmen. Nachdrücklich wurde ihnen »empfohlen«, sich bei gewerkschaftlichen Aktivitäten zurückzuhalten.
  Der Widerstand mancher Betriebsräte gegen gewerkschaftliche Aktivitäten in »ihrem« Betrieb ist kein Einzelfall. Dies muss bei Kampagnenplanungen berücksichtigt werden.
- *Abstimmungsprozesse zwischen den hauptamtlichen »externen« Organizern und den SekretärInnen vor Ort:* Um den Erfolg einer Organizing-Kampagne sicherzustellen, ist es zwingende Voraussetzung, dass die SekretärInnen vor Ort und die Organizer eng zusammenarbeiten. Das erscheint auf den ersten Blick als eine Selbstverständlichkeit, stößt aber bei der praktischen Umsetzung immer wieder auf Probleme. Die alltäglichen, oftmals nicht planbaren und zeitlich intensiven Anforderungen im Bezirk und das ausgesprochen planmäßige und mit klaren Zielen verbundene Vorgehen in einer Kampagne setzt ein hohes beiderseitiges Verständnis über die jeweilige Arbeitssituation voraus. Dazu sind Klärungsprozesse und eine gute Begleitung durch die Projektverantwortlichen notwendig. Das ist uns im Netto-Projekt leider nicht durchgängig gelungen.

Vergleich der Mobilisierungskampagnen der Fachbereiche Verkehr und Handel

Lernprozesse laufen stark über Vergleiche ab: Was macht der eine Bezirk, was macht der andere? Wie erfolgreich ist die eine Kampagne, wie erfolgreich die andere? Es bietet sich daher an, zwei auf den ersten Blick ähnliche Kampagnen zu vergleichen. Dabei ist es wichtig, Gemeinsamkeiten *und* Unterschiede zu berücksichtigen. Nur scheinbar hilfreich ist es, den Erfolg einer Kampagne z.B. nur an der Mitgliederentwicklung zu messen. Um das Ergebnis einer Kampagne zu bewerten, müssen immer auch Strukturelemente berücksichtig werden. Deswegen ein kurzer vergleichender Blick auf zwei Mobilisierungskampagnen: Die hier im Text vorgestellte und eine weitere im Fachbereich Verkehr (vgl. den Beitrag von Behle/Wohland in diesem Band). Beides waren Mobilisierungskampagnen, hatten also ein vergleichbares Ziel und eine vergleichbare Konzeption. Beide wurden von OrKa extern begleitet. Die eine war erfolgreich, die andere hatte ein durchwachsenes Ergebnis. Beide fanden fast zeitgleich in NRW statt. Beides waren Kampagnen, die von der jeweiligen Landesfachbereichsebene ausgingen und NRW-weit angelegt waren. Es läge nun nahe zu sagen: Der Fachbereich Verkehr hat einfach mehr richtig gemacht als der Fachbereich Handel, darum war die Verkehrs-Kampagne erfolgreicher. Doch das hieße, Äpfel mit Birnen oder zumindest zwei sehr unterschiedliche Apfelsorten miteinander zu vergleichen. Bei aller Übereinstimmung lässt sich gerade hier studieren, wie irreführend es sein kann, einfach die eine Kampagne der anderen gegenüberzustellen. Denn auch Mobilisierungskampagnen können und müssen zum Teil – wie in diesem Beispiel – unterschiedlich konzeptioniert sein. So hatten die genannten Kampagnen unterschiedliche Komplexitätsstufen.[2] Bei der Kampagne im Verkehr ging es um ca. 30 Betriebe NRW-weit. Bei der Kampagne im Handel waren es bis zu 800 Betriebe in NRW, die potenziell angesprochen werden sollten. Die aktiven Betriebe im Verkehrsbereich waren mit re-

[2] Für die unterschiedlichen Komplexitätsstufen wird in OrKa gerne das Bild der russischen Puppe, der Matroschka, benutzt. Denn große Kampagnen setzen sich, sollen sie funktionieren, aus kleinen Kampagnen zusammen. Ohne die Kompetenzen in »kleinen« Kampagnen fehlt auch die Kompetenz in größeren oder großen Kampagnen. Wobei auch die »kleinen« Kampagnen praktisch alle Elemente »großer« Kampagnen enthalten, nur eben weniger komplex. So haben Kampagnen, die nur in einem Betrieb oder Kampagnen, die in mehreren Standorten stattfinden, oder Kampagnen, die in einer ganzen Branche stattfinden usw., eine jeweils höhere Komplexität. Höhere Komplexität erfordern größeren Planungs- und Koordinationsaufwand und in der Regel auch mehr Erfahrungen mit kleinen Kampagnen.

gelmäßig 20-30 Teilnehmerinnen und Teilnehmern praktisch alle im Kampagnenrat vertreten, was für die Handelsbetriebe allein zahlenmäßig nicht möglich war. Schon alleine diesem Umstand ist es geschuldet, dass die Vermittlung der Aktionsvorschläge im Handel bis auf die Ebene der Betriebe um ein Vielfaches anspruchsvoller war als im Verkehr. Die »visionäre Energie«, die idealerweise von einem Kampagnenrat ausgeht, konnte im Fachbereich Verkehr fast direkt, im Fachbereich Handel hingegen nur über viele Instanzen vermittelt in den Betrieben ankommen. Im Verkehrsbereich waren es aber nicht nur weniger Betriebe. Viele von diesen waren zudem fast vollständig organisiert, besaßen zum Teil entwickelte Vertrauensleute-Strukturen und umfangreiche Streikerfahrungen. Außerdem hatten sie die öffentliche Hand als Arbeitgeber, was die Verhandlungen je nach parteipolitischer Orientierung günstiger gestalten kann. Die Kampagne im Fachbereich Handel hat also nicht weniger richtig gemacht – sie hatte einfach ganz andere Voraussetzungen und um einiges komplexere Herausforderungen. Wie mit diesen Herausforderungen zukünftig umgegangen werden kann, um auch unter besonderen Bedingungen erfolgreiche Kampagnen durchführen zu können, sollte unser Fokus in der gewerkschaftlichen Diskussion sein.

Resümee

Die Durchführung von Tarifrunden gehört zum Kerngeschäft von Gewerkschaften. Ein großer Teil der Mitglieder wird im Zusammenhang von Tarifrunden geworben. Streiks waren und werden auch zukünftig die wichtigste Arbeitskampfform sein. Darum ist es eine lohnende Aufgabe, die Erfolgsbedingungen von Tarifrunden zu verbessern. Mobilisierungskampagnen in dem hier vorgestellten Sinne sind hilfreich bei diesem Ziel. Bei Tarifrunden mit einem oder wenigen Betrieben ist das Konzept bereits erfolgreich.[3] Bei umfangreicheren Mobilisierungskampagnen, bei denen alle aktiven Betriebe im Kampagnenrat vertreten sein können, ebenfalls. Für Kampagnen, die ganze Landesbezirke mit sehr vielen Betrieben einbeziehen, suchen wir noch nach dem letztlich erfolgversprechenden Konzept. Die Mobilisierungskampagne im Handel NRW bietet hierfür das derzeit größte und facettenreichste Lernfeld.

---

[3] So etwa die Mobilisierungskampagnen beim Saarländischen Rundfunk, bei den städtischen Kliniken in Karlsruhe und Stuttgart, dem Fachbereich Verkehr in NRW, der Baugewerkschaft GBH in Österreich. Bei Interesse Anfragen an Ulrich Wohland (OrKa).