

## Ulrich Wohland

### Praxisorientierte Bildung und bildungsorientierte Praxis

#### Das Bildungsverständnis im Rahmen von Organizing und Campaigning am Beispiel von ver.di NRW

Bildung und Praxis sind eins. So lautet das Credo einer gewerkschaftlichen Bildungsarbeit, die sich an den Konzepten von Organizing & Campaigning (OC) orientiert. In den Seminaren wird die Praxis vorbereitet und geplant, und in der Praxis werden neue Elemente entwickelt, die in die sich ständig entwickelnden Seminarkonzepte einfließen. In den Seminaren wird also kein abstraktes Wissen vermittelt, sondern es werden, wo immer möglich, praktische aktuelle Projekte vorgestellt oder gemeinsame Projekte entwickelt, um sie dann zeitnah umsetzen zu können.

Diese **Identität von Bildung und Praxis** ist orientiert an einem handlungstheoretischen Ansatz, der davon ausgeht, dass Handeln im gewerkschaftlichen Kontext primär auf der betrieblichen Ebene stattfindet und deswegen auch auf diese Ebene hin orientiert sein muss. Dahinter steht das **Leitbild der beteiligungsorientierten Gewerkschaft**, und die Orientierung am aktiven Mitglied, das sich nicht nur als Teil einer Gewerkschaft fühlt, sondern persönlich die Gewerkschaft auf der betrieblichen Ebene repräsentiert, ja durch sein Handeln die Gewerkschaft betrieblich erst konstituiert.

#### bottom-up und top-down

Da dieses Leitbild in den vergangenen Jahren nicht in allen Gliederungen der Organisation handlungs- und orientierungsleitend war, handelt es sich bei dem an OC orientierten Bildungsansatz immer auch um einen **Prozess der Organisationsentwicklung** (OE); in diesem Fall um einen Prozess, der die Organisation von unten her, also bottom-up verändert. Idealerweise verändern sich Organisationen, wenn bottom-up-Prozesse mit abgestimmten Top-down-Impulsen gekoppelt und verknüpft sind. In NRW hat sich der aktuelle OC-Prozess im Gefolge des Strategieprozesses entwickelt und wird von der Landesleitung direkt unterstützt. Eigene verbindliche Seminare für alle haupt- und ehrenamtlichen Führungskräfte, des Landesbezirks, der Fachbereiche und der Bezirke, sowie die Initiierung neuer Praxisprojekte wie der NRW-Kampagne 2009/2010 durch die Landesleitung unterstreichen diese gewünschte Kombination von bottom-up und top-down.

Nachhaltig wirkt dieser doppelte Prozess, wenn er an die Lernkompetenzen und an die Lernbereitschaft der aktiven haupt- wie ehrenamtlichen Gewerkschafter/-innen anknüpft. Und nachhaltig ist dieser Prozess auch, wenn die neuen organisatorischen Elemente auf die Notwendigkeiten der bezirklichen Arbeit und die betrieblichen Erfordernisse zugleich abgestimmt werden. Eine Vereinseitigung des Veränderungsprozesses in einem nur bottom-up oder nur top-down durchgeführten Prozess würden die Erfolgchancen des gesamten Projektes erheblich verschlechtern.

Deshalb setzt die Bildungsarbeit im Rahmen von OC, wie sie von ver.di NRW praktiziert wird, immer daran an, das betrieblich Notwendige und das gewerkschaftspolitisch Zwingende mit dem von handelnden Individuen als Bedürfnis Erlebtem zu verbinden. Dabei ist

das **erfahrungsorientierte Lernen und Arbeiten** der Schlüssel zu allen kollektiven Veränderungsprozessen, die letztlich in veränderte Organisationsformen und Verhaltensweisen einmünden sollen.

Die Ziele der Bildungsarbeit orientieren sich deshalb am Gewerkschaftsaufbau: innerbetrieblich, wie auch im Apparat. Sie orientieren sich an der Mobilisierungsfähigkeit, was sowohl die Fähigkeit einschließt, Menschen anzusprechen und sie zu begeistern, wie auch die Kompetenz, Mobilisierung tatsächlich ganz praktisch zu organisieren. Allen Bemühungen gemeinsam ist die **Orientierung an der (alternativen) Arbeitskampf- und Streikfähigkeit**. Die darin liegende Möglichkeit, auch gesellschaftliche Gegenmacht aufzubauen, gibt dem gewerkschaftlichen Handeln sein Ziel.

### **Soziale Kreativität entwickeln**

Auf der individuellen Ebene entwickeln sich eine Vielzahl von Kompetenzen, von denen hier nur zwei hervorgehoben werden sollen: Die Fähigkeit, kollektives Handeln als Prozess zu organisieren und Planungs- und Strategiefähigkeit, das heißt die Fähigkeit, Ziele, Ressourcen und Aktionen strategisch im Lichte möglicher Erfolge zu verbinden. Hinter dieser **handlungsorientierten Pädagogik** steht ein Bild vom Menschen als einem vorrangig sozialen Wesen, das heißt als Person, die erst im kollektiven und sozialen Zusammenhang die Vielfalt ihrer Möglichkeiten und Potenziale entwickeln kann. Deswegen werden in den Seminaren auch nicht primär individuelle Kompetenzen gefördert und gestärkt. Vielmehr wird idealerweise die Fähigkeit unterstützt, Gruppenprozesse zu organisieren, gemeinsame Handlungsorientierungen, soziale Kreativität und „soziologische Phantasie“ (Oskar Negt) innerhalb von Gruppen zu entwickeln. Wo dies gelingt, ist alles Gelernte ein kollektiv Gelerntes und alles Erfahrene eine kollektive Erfahrung. So wichtig es in jeder emanzipatorischen Pädagogik ist, das Subjekt in seiner Individualität und in seinen differenzierten Bedürfnissen zu fördern und zu entwickeln, so sehr geht es im gewerkschaftlichen Kontext darum, **gelingende Individualität in ihrer Erweiterung im kollektiven Handeln** zu ermöglichen.

An diesem hohen Ideal misst sich sowohl die Bildungsarbeit zu OC als auch die Praxis, wie sie in vielfältigen Kampagnen und Projekten zum Tragen kommt. Es versteht sich fast von alleine, dass eine Bildungsarbeit, die gerade auch auf die betriebliche Ebene zielt, den gesellschaftlichen Kontext immer mitdenken, mit reflektieren und mit verändern muss. Insofern ist gewerkschaftliche Bildungsarbeit, wie sie hier praktiziert wird, immer in der **Trias von Kollektiv, Betrieb und Gesellschaft** zu begreifen.

### **Konfliktorientierung und Kompetenzvielfalt**

Eine spezifische Besonderheit von OC besteht nun darin, dass, je nach Kampagnentyp und Projektausrichtung, immer Konflikte im Mittelpunkt der Arbeit stehen. Die so genannten „heißen Themen“, die in der Organisationsarbeit andere sind als bei Mobilisierungskampagnen und wieder andere bei einer Druck-Kampagne, führen zu **konfliktorientiertem Handeln** bzw. zu einem **Handeln im Konflikt**. Vergessen werden darf bei aller Konfliktorientierung jedoch nie, dass in der Regel die Konflikte im Mittelpunkt stehen, die für die Beschäftigten, also für die betriebliche Ebene relevant sind. Das heißt, die Konflikte

müssen in der alltäglichen Erfahrung der Beschäftigten wurzeln. Bloß latente Konflikte oder abstrakt gedachte Konfliktkonstellationen sind somit ausgeschlossen. Wird dieser Punkt nicht angemessen berücksichtigt, tendieren Kampagnen zu politischen und planerischen Kopfgeburten, die letztlich nicht „funktionieren“.

Was sind nun im Einzelnen die Kompetenzen, die durch OC erlernt werden? Hier nur einige Stichworte. Wie schon ausgeführt, steht im Mittelpunkt die **Fähigkeit zum kollektiven Handeln**. Für fast alle Teilnehmer/-innen bedeutet dies das Erlernen neuer Handlungsformen, sei es im innerbetrieblichen Raum oder bei Aktionen im öffentlichen Raum. Weiter eignen sich die Aktiven **eine Vielzahl neuer kommunikativer und sozialer Kompetenzen** an. Dabei geht es z.B. um die Fähigkeit zum persönlichen Gespräch über gewerkschaftliche Themen im Betrieb, um die Durchführung eines erfolgreichen Infostandes, einer gemeinsam geplanten und durchgeführten Betriebsversammlung bis hin zu öffentlichen Aktionen in den Innenstädten, den Rathäusern oder bei Veranstaltungen der Arbeitgeber. Dabei erleben die Aktiven die produktive Überschreitung ihrer individuellen Grenzen. Sie machen die Erfahrung, dass im Kollektiv plötzlich vieles möglich wird – trotz nach wie vor existierender individueller Ängste und persönlicher Grenzen.

Da die Planungen in den Seminaren mit Hilfe teilnehmer/-innenorientierter Moderationsmethoden durchgeführt werden, wird Selbstbestimmung bereits im Seminar erlebt. Die **Identität von Weg und Ziel** wird lebendig erfahrbar – was bekanntlich für gewerkschaftliche Sitzungskulturen oder Gremienarbeit nicht immer gilt. Für Respekt, Wertschätzung und Anerkennung wird gekämpft und sie wird zugleich intern praktiziert. Kollektive und individuelle Selbstbestimmung gehen eine Verbindung ein; innerhalb von Kampagnenräten werden Entscheidungen gemeinsam und konsensual getroffen.

### **Schlüsselrollen: Moderation und Veränderungswissen**

Um diese weitgehenden Ziele zu erreichen, kommt in den Seminaren der Moderation eine entscheidende und doppelte Rolle zu: zum einen im Rahmen der verschiedenen Ausbildungs- und Qualifikationsseminare, zum anderen in Praxisprojekten und Kampagnenräten. Eine Moderation, wenn sie sich denn an dem vorgestellten bildungstheoretischen Ansatz orientiert, erfordert naturgemäß mehr als nur die Fähigkeit, Gruppen zu leiten. Diese Fähigkeit vorausgesetzt, kommen zusätzlich und notwendig Erfahrungen in eigenen begleiteten oder geleiteten Praxisprojekten und Kampagnen hinzu. Ein vertieftes Verständnis für das Konzept OC stellt eine weitere Voraussetzung dar. Nur die **Kombination von Konzeptwissen, Kampagnenpraxis und Moderationskompetenz** bildet die Gewähr für den hier angesprochenen bildungstheoretischen Ansatz. Zusätzlich zu diesen fachlichen Kompetenzen muss freilich die Haltung der Moderation treten, den gruppenspezifischen Prozess im Sinne beteiligungsorientierter und kollektiver Lernprozesse zu organisieren.

Die Aktiven auf der hauptamtlichen, aber auch auf der ehrenamtlichen Ebene eignen sich innerhalb der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit drei Formen von Wissen an. Da ist zum einen das **Allgemeinwissen**, zum Beispiel über das Zustandekommen von Tarifverträgen. Zum anderen das **Fachwissen**, z.B. in Gestalt des Betriebsverfassungsgesetzes und der damit verbundenen betrieblichen Beratungspraxis. Hinzu tritt das **Veränderungswissen**. Damit ist jenes Wissen gemeint, das Haupt- wie Ehrenamtliche benötigen, um betriebliche

oder auch gesellschaftliche Prozesse zu beeinflussen – mit dem Ziel, die Interessen der Arbeitnehmerinnen auch im Konfliktfall offensiv und kollektiv vertreten zu können. Vor allem auf das Veränderungswissen zielt die Arbeit in den Seminaren und in den Praxisprojekten im Zusammenhang von OC. Gelingt die Vermittlung und Entwicklung dieser Form des Wissens, dann ist das Ziel einer handlungsorientierten Betriebsarbeit erreicht: kollektive Veränderungen durch kollektives Lernen oder anders ausgedrückt: der aufrechte Gang.

*Erschienen in: E. Kaiser, S. Wall-Strasser, B. Gotthardsleitner, G. Gstöttner-Hofer, H. Füreder (Hrsg.); Eine schlagkräftige Bewegung bilden. Impulse zur gewerkschaftlichen Erwachsenenbildung, OGB-Verlag 2011, S. 159-161*