

Neue Mitglieder gewinnen Erfahrungen aus den USA können deutschen Gewerkschaften helfen

Wolfgang Schroeder

Solidarität unter den Beschäftigten zu organisieren und zu institutionalisieren, ist im modernen Kapitalismus ein Prozess voller Herausforderungen. Das haben auch die deutschen Gewerkschaften lernen müssen. Allein durch gute Tarifverträge, Streiks und die Aktivitäten der Betriebsräte lässt sich ein hoher Organisationsgrad nicht mehr erreichen. Interessanterweise liefern insbesondere die US-Gewerkschaften, die teilweise in einem gewerkschaftsfeindlichen Kontext agieren, wichtige Impulse für die Reform der mitgliederbezogenen Aktivitäten der deutschen Gewerkschaften.

Im Zentrum steht das Konzept des Organizing. Der englische Begriff bezeichnet eine aktivierende Form der Mitgliederpolitik, die nicht nur neue Mitglieder rekrutieren will, sondern damit auch inhaltliche Veränderungen anstrebt. Gemeint ist eine Art „grassroot-movement“, das an den virulenten Interessen der Beschäftigten und konkreten betrieblichen Konflikten ansetzt, um deren Mobilisierungsfähigkeit in eigener Sache zu fördern. Organizing ist ein Konzept, das ein strukturiertes Angebot an Kampagnenmitteln einsetzt, um Beschäftigte zu aktivieren, sie zur Mitgliedschaft zu motivieren und die Durchsetzungsfähigkeit der Gewerkschaften zu verbessern. Zum Grundverständnis gehört auch, dass durch Organizing die gewerkschaftliche Stellvertreterpolitik relativiert werden soll. Statt eines versicherungsartigen Engagements von hauptamtlichen Funktionär*innen für Mitglieder soll Hilfe zur Selbsthilfe, im Sinne von „Empowerment“ und Erfahrungen der Selbstwirksamkeit, verstärkt werden. Die „Justice for Janitors“-Kampagne (Gerechtigkeit für Reinigungskräfte) schaffte es im Jahr 1990, einen größeren Anteil von Gebäudereiniger*innen gewerkschaftlich zu organisieren. Damit wurde die US-Dienstleistungsgewerkschaft Service Employees International Union (SEIU) zu einem auch international beachteten Hoffungsanker für die Revitalisierung der Gewerkschaften. Denn im Zuge der weiteren Professionalisierung des Organizing-Konzepts, unter anderem durch den neu gegründeten Gewerkschaftsdachverband „Change to Win. Strategic Organizing Center“ als Alternative zur American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations (AFL-CIO, Dachverband der US-amerikanischen Gewerkschaften), konnte die SEIU ihre Mitgliederzahlen von 1990 bis 2006 verdoppeln.

Ihre öffentlichkeitswirksamen Aktionen und eindrucksvollen Mitgliedererfolge wurden schließlich auch von den deutschen Gewerkschaften rezipiert. Angesichts der spezifischen Bedingungen des deutschen Modells der Arbeitsbeziehungen muss das Konzept des Organizing jedoch in veränderter Form angewandt werden. Neben der konsensorientierten Sozialpartnerschaft und der starken Verrechtlichung der Arbeitsbeziehungen (Arbeits-, Tarif-, und Betriebsverfassungsrecht) spielen in Deutschland die Betriebsratsgremien und Vertrauensleute nicht nur in der betrieblichen Interessenvertretung, sondern auch als Bindeglieder und Mitgliederwerber für die überbetrieblich aktiven Gewerkschaften eine zentrale Rolle. Dabei sind die betrieblichen und gewerkschaftlichen Gremienstrukturen insgesamt stark auf stellvertretendes Handeln orientiert. Einerseits ergibt sich dadurch die Herausforderung, bestehende Beharrungskräfte zu überwinden. Andererseits gibt es bereits betriebliche Akteure, an die aktive Politik im Sinne des Organizing andocken könnte (insbesondere die Vertrauensleute).

Insofern wundert es nicht, dass der konfliktorientierte Ansatz des Organizing eher zu den hart umkämpften US-amerikanischen und weniger zu den kooperativen

Summary: Changes in trade unions' membership policy are the result of a series of crises and organizational lessons learned from these crises. IG Metall, Germany's largest trade union, is investing heavily in an innovative approach to organizational politics. The American organizing concept breathed new life into German trade unions' membership policy, forging a new, systematic membership policy that combines separate project approaches into a network of policy specialisms. The policy area of „membership policy“ could be sitting alongside the traditional pillars of internal trade union policy, such as management, tariffs, and social policy.

Kurz gefasst: Der Wandel der gewerkschaftlichen Mitgliederpolitik ist das Ergebnis von Krisen und Lernprozessen. Mit einem umfangreichen Investitionsprogramm versucht die größte deutsche Gewerkschaft IG Metall, neue Wege in der Organisationspolitik zu gehen. Durch das US-amerikanische Organizing-Konzept erhielt die Mitgliederpolitik in den deutschen Gewerkschaften wichtige neue Impulse. Zentral ist, dass die neue, systematische Mitgliederpolitik darauf zielt, einen arbeitsteilig vernetzten Politikanatz zu entwickeln. Ein eigenständiges Politikfeld „Mitgliederpolitik“ könnte seinen Platz neben den traditionellen innergewerkschaftlichen Politikfeldern der Betriebs-, Tarif und Gesellschaftspolitik einnehmen.

tiven deutschen Arbeitsbeziehungen passt. Im Ergebnis haben die deutschen Gewerkschaften – allen voran die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di und die IG Metall – dieses Konzept allerdings rezipiert und auf ihren Bedarf hin verändert. Vorreiter war dabei ver.di, die 1994 ihre erste Organizing-Kampagne bei Schlecker startete. Es folgten unter anderem Kampagnen bei Lidl und im Hamburger Wach- und Schließgewerbe. Dort assistierte die SEIU sogar direkt, unter anderem mit Schulungen durch Organizing-erfahrene Gewerkschafter*innen. Das Verdienst dieser ersten Kampagnen liegt darin, für neue Wege und Methoden in der betrieblichen Arbeit zu sensibilisieren, um so Prozesse der Übertragbarkeit auf die Agenda der deutschen Gewerkschaften zu rücken. Nachhaltige Erfolge in der Mitgliederrekrutierung blieben allerdings zunächst eher aus.

Auch wenn deutsche Gewerkschaften immer wieder Elemente des Organizing in einzelnen Kampagnen aufnahmen, erfolgten strukturierte Versuche einer nachhaltigen Veränderung der gewerkschaftlichen Organisation im Sinne einer neuen Mitgliederpolitik zunächst nicht. Dies scheint sich zumindest bei der IG Metall seit einiger Zeit zu verändern. Treibende Kraft für eine grundlegendere Auseinandersetzung waren dort die Mitgliederverluste: Zwischen 2000 und 2007 hat die Mitgliederzahl um rund 500.000 abgenommen. Aus der Erkenntnis, dass eine systematische Neujustierung der Mitgliederarbeit die Voraussetzung dafür ist, um gegenüber den Arbeitgebern und der Politik wieder handlungsfähiger zu werden, folgte die Suche nach neuen Strategien. Diese sollten die Mitglieder-, Beteiligungs- und Konfliktorientierung wirkungsvoller integrieren. Eine zentrale Frage lautete deshalb: Wie kann die IG Metall das Spannungsverhältnis zwischen etablierten Strukturen und neuen organisatorischen Akteuren und Prozessen so ausbalancieren, dass daraus eine handlungs- und innovationsfähige Politik entsteht, die den inneren und äußeren Herausforderungen Rechnung trägt?

Mit dem Gewerkschaftstag 2015 gab die IG Metall den Startschuss für die bis heute weitreichendste Neuausrichtung ihrer mitgliederpolitischen Aktivitäten, deren strategischer Horizont auf neun Jahre angelegt ist. Durch die Etablierung bezirklicher Mitgliederprojekte, auch Erschließungsprojekte genannt, wird erstmals eine größere Zahl von Funktionär*innen exklusiv mit der Aufgabe der Mitgliedergewinnung und -aktivierung betraut. Träger dieser Projekte ist eine Gruppe eigens eingestellter Organizer*innen, 140 an der Zahl, denen zugetraut wird, dass sie die Klaviatur von Mitglieder-, Beteiligungs- und Konfliktprozessen zwischen Betrieben und lokalen Geschäftsstellen bedienen und steuern können. Denn wenn es durch diese projektformigen Arbeitsformen nicht gelingt, die dabei gewonnenen Ergebnisse in der Regelarbeit der Geschäftsstellen zu verankern, dann wird es kaum eine nachhaltige Veränderung in diesem Bereich geben können. Es geht um eine systematische Erschließungsarbeit, die auf der Basis regionaler Konzepte, professioneller Akteure und zusätzlicher finanzieller und organisatorischer Ressourcen neue Wege zu beschreiten versucht. Insgesamt werden für das Bundesgebiet für die neun Jahre währende Projektarbeit 170 Millionen Euro eingesetzt. Angestrebt wird ein an die Bedingungen der industriellen Beziehungen in Deutschland angepasstes „German Organizing“.

Die hier vorgestellte Studie konzentriert sich in der empirischen Analyse (Zeitraum 2016–2018) auf das 2015 begonnene Gemeinsame Erschließungsprojekt (GEP) der baden-württembergischen IG Metall. Baden-Württemberg war in den letzten Jahrzehnten meist der zentrale Raum für die tarifpolitischen Aktivitäten in der deutschen Metall- und Elektroindustrie. Mit rund 20 zusätzlichen Akteuren ist dort eine Beratungs-, Qualifizierungs- und Unterstützungseinheit geschaffen worden, die eigenständig, aber in Kooperation mit der Regelarbeit der Geschäftsstellen, innovative Formen der Mitgliedererschließung entwickeln soll. Dabei sollen durch diese neue Projektarbeit Ziele der Mitglieder-, Organisations- und Personalentwicklung verbunden werden. Die Ziele sind anspruchsvoll: Es sollen 43.000 zusätzliche Mitglieder gewonnen und 135 neue handlungsfähige Betriebe erschlossen werden; außerdem soll der Generationenwechsel beim hauptamtlichen Personal bewältigt werden.

Die wichtigsten Ergebnisse der Studie sind: Systematisch wirksame betriebliche Faktoren, die die Chancen einer erfolgreichen Mitgliederrekrutierung erhö-

hen, lassen sich zwar identifizieren, aber vermutlich erst längerfristig gesichert nachweisen. Entscheidend ist, ob es gelingt, die innovativen Ergebnisse der Projektarbeit in die Regelstrukturen der Geschäftsstellen zu übertragen. Um dies strukturell zu ermöglichen, sind sogenannte Erschließungsbeauftragte in den Geschäftsstellen ernannt worden, deren Aufgabe es ist, als Brücke zwischen der Geschäftsstelle und externen Projektakteuren zu wirken. Es zeigt sich, dass sie alleine dieses Ziel nicht garantieren können. Denn ihre Rolle als Verbindungsmitglied ist zuweilen mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden, die mit der traditionell starken Autonomie der Geschäftsstellen und ihrer Akteure zusammenhängt. Die flächendeckende und langfristig erfolgreiche Einbindung der Erschließungssekretär*innen stellt Anforderungen an alle beteiligten Akteure.

Wichtig für den Erfolg der Projekte sind die Rollenverständnisse der Erschließungssekretär*innen: Einerseits ist ein eher pragmatischer, mitgliederorientierter Typus beobachtbar, der auf eine professionelle Rekrutierungsarbeit zielt, die stark arbeitsteilig ausgerichtet ist und zwischen kurz- und längerfristigen Zielen zu pendeln weiß. Andererseits ist ein eher grundsätzlich die Organisationskultur verändernder Typus erkennbar, der auf längerfristige und strukturelle Ziele setzt, dabei seine politische und handlungsorientierte Eigenständigkeit stärker betont und eher skeptisch gegenüber kurzfristigen, quantitativen Zielen und Steuerungsmethoden ist. Die beiden Typen könnten sich dabei entweder gut ergänzen (und die innerorganisatorische Heterogenität abbilden) oder aber sich wechselseitig blockieren, Widerstände und schlechtere Performanz hervorrufen.

Die Erschließungsprojekte sind damit Teil eines andauernden innerverbandlichen Lernprozesses. Seit den 1990er-Jahren sind unterschiedliche Ansätze des Organisationslernens in der IG Metall beobachtbar. Dazu zählen eine Professionalisierung der Rolle der Gewerkschaftssekretär*innen, etwa durch das Traineeprogramm (seit 2000) und durch Fort- und Weiterbildungsaktivitäten. Im Zentrum der neuen Entwicklung steht eine Stärkung der Projekt- und Kampagnenarbeit. Einzelne Arbeitsschritte der Mitgliederpolitik, die teilweise auch vorher schon angewandt wurden, sollen nunmehr systematisch aufeinander bezogen werden. Damit einher geht eine andere finanzielle, institutionelle und politische Aufwertung des Politikfelds Mitgliederpolitik. Mit den bezirklichen Erschließungsprojekten werden also systematische Ansätze des reflexiven Lernens institutionalisiert. Es bleibt abzuwarten, ob mehr deutsche Gewerkschaften den Pfaden der US-amerikanischen Organisationen folgen, und vor allem stellt sich die Frage, ob das deutsche Modell der sozialpartnerschaftlichen Arbeitsbeziehungen in den Teilen, in denen es noch besteht, stabilisiert werden kann.

Literatur

Schroeder, Wolfgang/Fuchs, Stefan/Heller, Lukas (Mitarbeit): Neue Mitglieder für die Gewerkschaften. Mitgliederpolitik als neues Politikfeld der IG Metall. OBS-Arbeitsheft 97. Frankfurt: Otto Brenner Stiftung 2019.



Wolfgang Schroeder ist Fellow in der Abteilung Demokratie und Demokratisierung des WZB. Als Professor an der Universität Kassel leitet er das Fachgebiet „Politisches System der BRD – Staatlichkeit im Wandel“. (Foto: Rolf Schulten)

wolfgang.schroeder@wzb.eu