

Agnes Schreieder, ver.di Landesbezirk Hamburg, Besenbinderhof 60, 20097 Hamburg.

Agnes.Schreieder@verdi.de; Telefon 040 – 28 58 – 13 50

Auszug

„Role and Education of Organiser in Great Britain and Germany“

Master Thesis von Agnes Schreieder, Global Labour University; Universität Kassel, FHW / FU Berlin, September 2007

Eigene Übersetzung

Discussion and Conclusion

1.1 Receptiveness / Übertragung von Organising nach Großbritannien

1.2 Übertragung von Organising nach Deutschland

1.3 Potentiale des Organising Modell für Deutschland

1.4 Einführung von Organising in die gewerkschaftliche Praxis

1.4.1 Spezialisierte Organiser-Rolle versus Gewerkschaftssekretär als Generalist

1.4.2 Ausbildung für Organising

1.4.3 Rahmenbedingungen einer Ausbildung

1.4.4 Rolle des Dachverband DGB

1.5 Conclusion

1.1 (Receptiveness) Übertragung von Organising nach Großbritannien

Bei einer Untersuchung über die receptiveness der britischen Gewerkschaften gegenüber dem US-amerikanischen Organising – Modell (Heery et al. 2002a) erwiesen sich die institutionellen Strukturen der industriellen Beziehungen als ausschlaggebende Faktoren (Heery et al. 2002a.: 48). Dabei sind sowohl die Ebene von Tarifverhandlungen als auch die institutionellen Voraussetzungen für die

Anerkennung und Betätigung von Gewerkschaften im Betrieb, die 'union security' (ibid.: 46) von Bedeutung. Ein System dezentralisierter Tarifverhandlungen, das sich wie in Großbritannien durch überwiegend betriebliche Tarifverhandlungen darstellt, befördert das Interesse an Organising, weil die Ergebnisse der Verhandlungen für Gewerkschaften stärker als bei zentralisierten Tarifverhandlungen vom Organisationsgrad, Mobilisierbarkeit und Aktionsfähigkeit der Belegschaften im Betrieb abhängt (ibid.: 47).

Zudem nannten Heery et al. (2002a) kulturelle Nähe und besonders dramatische Mitgliederverluste in den 80er und 90er Jahre als mögliche Faktoren (Heery et al. 2002a: 46). Besondere Attraktivität kam dem Organising Modell auch wegen der Betonung auf die Stärkung der Organisationsmacht und coalition building vor dem Hintergrund einer 'union exclusion' zu (ibid.: 49). Einen weiteren Anreiz bot eine verbesserte rechtlichen Grundlage für die Anerkennung von Gewerkschaften im Betrieb, die ein amendment zum Employment Relation Act (ERA) 1998 geschaffen hatte. (Heery et al. 2003b: 1). Britische Gewerkschaften verfügen darüber hinaus aufgrund niedriger Gewerkschaftsbeiträge über geringe hauptamtliche Ressourcen, was sie in größerem Umfang von ehrenamtlicher Arbeit abhängig macht (Heery et al. 2002a: 47, Dribbusch 2007: 43).

Die bisherigen Organising-Initiativen britischer Gewerkschaften werden nicht nur positiv bewertet. Turberville (2004) nennt beispielsweise die Gefahr des Top Down-Organising, bei dem eine Verengung auf Mitglieder-Recruitment droht (Turberville 2004: 788) Fehlende Übertragbarkeit in zahlreiche Branchen und Berufsgruppen sei ein weiteres Problem (ibid.: 788). Widersprüche können daraus entstehen, dass mit Organising Mitgliederbeteiligung und empowerment betont wird, tatsächlich jedoch finanzielle Probleme der Gewerkschaftsorganisation gelöst werden sollen (ibid.: 788). Weil das Modell wenig klar umrissen ist, erlaubt es Gewerkschaften unter dem Label 'Organising' verschiedenartigste Konzepte parallel anzuwenden, und nimmt so den Druck, kohärente und auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Strategien zu entwickeln (ibid.: 788). Heery et al. (2002a) hingegen weisen darauf hin, dass Probleme auch dadurch entstehen, dass bei Organising-Versuchen die Beschäftigte beileibe nicht immer bereit sind, in und für die Gewerkschaft aktiv zu werden (Heery et al. 2002a: 61).

Obwohl der Negativtrend nicht überwunden ist (Gall 2007: 105; Metcalf 2001: 23-24; Waddington:) gibt es in Großbritannien Zeichen der Revitalisierung (Heery et al. 2002b: 1-2). Zielgerichtete Ausrichtungen auf das Organising Modell haben sich für eine Reihe von Gewerkschaften ausgezahlt (Interview A, Dribbusch 2007, p. 43, Heery et al. 2003: 17-18) und einige Einzelgewerkschaften konnten Mitgliederzuwächse verzeichnen (Dribbusch 2007: 43). Der gewerkschaftliche Organisationsgrad ist über die letzten Jahre annähernd stabil geblieben (Graininger 2006; Heery et al. 2002b: 1) und die Mitgliederstruktur konnte leicht verbessert werden (Heery et al. 2003b: 1). Auch die Reichweite der Tarifbindungen stieg leicht an (Graininger 2006: 12). Die Ausrichtung auf das Organising Modell verspricht Erfolg, allerdings müssen die Bemühungen verstärkt werden (Heery et al. 2002a; Heery et al. 2003a; Interview A). Bisherige Erfahrungen zeigen, dass für eine stärkere, weitflächige und nachhaltigere Wirkung von Organising vor allem umfassendes 'Mainstreaming' notwendig ist, (Heery et al. 2002a: 63, Interview A, B, E). Parallel gilt es, gewerkschaftliche Strategien auf aktuelle Entwicklungen, beispielsweise die Unterstützung der europäischen sozialen Dimension, zu entwickeln (Waddington 2002: 422). Zur Verwirklichung einer neuen politischen Agenda brauchen Gewerkschaften jedoch eine starke, betriebliche Basis (ibid.: 434).

1.2 Übertragung von Organising nach Deutschland

Ähnlich komplexen Herausforderungen sehen sich auch die unter Druck geratenen deutschen Gewerkschaften gegenüber (Turner 2003: 27–28). Das Organising Modell kann auch für sie kein Allheilmittel sein (Dribbusch 2007: 47). Behrens et al. (2001) plädieren beispielsweise für eine umfassende Neuausrichtungen in mehreren zentralen Feldern, in denen neue Strategien der Mitgliederwerbung und Tarifarbeit, Organisationsreformen, neue Positionierungen gegenüber Parteien und Regierung, Vernetzung in Bündnissen mit sozialen Bewegungen und schließlich verstärkte internationale Zusammenarbeit entwickelt und aufeinander abgestimmt werden. (Behrens et al. 2001: 171). Vor allem allerdings müssen diese Erneuerungsstrategien mit einem gefestigtem Verständnis von Sinn, Aufgaben und Zielen der Gewerkschaften im 21. Jahrhundert unterlegt sein (ibid.: 171).

Ob sich die Gewerkschaften in Deutschland nach ähnlichen Mustern wie in Großbritannien dem Organising Modell nähern, wird sich in der Praxis erweisen. Hymann betont, dass es nicht um 1:1 Übertragungen von Strategien und Modellen gehen kann. Jedoch können und müssen Gewerkschaften, die sich wandeln und erneuern wollen, sowohl im In-, als auch im Ausland voneinander lernen (Hymann 2001: 223). Dabei gilt es, nach Parallelen wie Unterschieden zu fragen (ibid.: 205).

Konzentriert man sich bei der Betrachtung der deutschen Gewerkschaften auf die von Heery et al. (2002a: 48) als ausschlaggebend benannten strukturellen Faktoren der industriellen Beziehungen (Heery et al. 2002a: 48), die Ebene der Tarifverhandlungen und die 'union security' (ibid.: 46), lässt sich zusammenfassen:

Der Flächentarifvertrag in Deutschland erodiert (Artus 2001: 111-116). Zum einen verlieren Flächen- und Branchentarife ihre Wirkung, zugleich nehmen Firmentarife und tariffreie Zonen zu. Zudem verlieren Flächentarifverträge an Gestaltungskraft und Normierungsfähigkeit (ibid.: 111). In diesen Prozessen nimmt die Bedeutung der betriebliche Ebene für die Regulierung kollektiver Regelungsgegenstände signifikant zu (Trinczek 2006: 16–19).

Dadurch lösen sich auch traditionelle Aufgabenteilungen tendenziell auf (Artus 2001: 300). Im dualen System verhandelten bislang überbetriebliche Gewerkschaften, ausgestattet mit Streikmonopol, über die zentralen Parameter in Flächen- und Branchentarifverträgen. Betriebsräte konnten sich deshalb vor allem auf die Umsetzung und Kontrolle der Tarifverträge konzentrieren (ibid.: 300, Trinczek 2006: 14-15). Heute allerdings verhandeln Betriebsräte zunehmend über kollektive Regelungsgegenstände (Trinczek: 16-19).

Zugleich übernehmen Betriebsräte, da Gewerkschaften nur schwach institutionell verankert sind, wichtige Funktionen für die Gewerkschaft. Sie sichern die gewerkschaftliche Basis durch Mitgliederwerbung und vertreten Partikularinteressen von Mitgliedern im Betrieb und gegenüber der Gewerkschaftsorganisation (Trinczek 2006: 14 – 15). Da Betriebsräte formal unabhängig von Gewerkschaften agieren, basiert diese Arbeitsteilung auf informeller Praxis und erfordert umso mehr eine

‘normative Einbindung‘ von Betriebsräten in die Gesamtorganisation Gewerkschaft (Artus 2001:)

Nicht nur die Zahl der Gewerkschaftsmitglieder, sondern auch die personelle Basis der Gewerkschaften im Betrieb ist im Schwinden (Artus 2001; Wassermann 2003). Der Schrumpfungsprozess zeichnet sich zum einen durch einen sinkenden Anteil gewerkschaftlich organisierter Betriebsräte aus (Renneberg 2006: 108; Wassermann 2003). Zugleich sinkt jedoch die Zahl der Betriebe, in denen überhaupt Betriebsräte gewählt werden (ibid.: 108; Ellguth 2006). Während die Gewerkschaften in Großbritannien erst mit einer ‘recognition‘ gesicherte Zugangsrechte und kollektive Vertretungsmöglichkeit erhalten, kann für Deutschland die Wahl eines Betriebsrates als die der recognition entsprechende Hürde gesehen werden (Dribbusch 2006: 44).

Allerdings sind Betriebsräte im Gegensatz zu Shop stewards formal unabhängige, nicht nur den Mitgliedern, sondern allen Beschäftigten gegenüber verpflichtete Instanzen (Trinczek 2006: 12 – 16). Ihre Einbindung in die Gewerkschaft beruht deshalb in besonders hohem Maße auf einer engen Verzahnung mit Belegschaft und Gewerkschaft sowie auf einer normativen Einbindung in die Gesamtorganisation (Artus 2001: 299). Zugleich müssen Gewerkschaften ihre personelle Basis verbreitern und vor allem mit dem Wiederaufbau von Vertrauensleuten ein Korrektiv oder Ersatz für nicht aktive oder nicht gewerkschaftlich organisierte Betriebsräte sichern.

1.3 Potentiale des Organising Modell für Deutschland

Erfolgreiche Erneuerung von Gewerkschaften basiert wesentlich auf dem Zuwachs von Mitgliedern, bedarf allerdings ausdrücklich mehr als bloßer Recruitment-Bemühungen. Das Organising Modell bietet für deutsche Gewerkschaften große Potentiale, ihre Organisationsmacht zu stärken. Gerade für die normative Einbindung von betrieblichen Akteuren scheint das Organising Modell durch seine Ausrichtung auf die Mobilisierung von Beschäftigten im eigenen Arbeitsumfeld gute Voraussetzungen zu bieten (Pyhel 2002, p. 56).

Zusammengefasst lassen sich fünf Dimensionen von beschreiben:

1) Organising ist auf die betriebliche Ebene ausgerichtet.

Organising konzentriert sich auf die Beschäftigten im Betrieb, auf ihre Arbeitsbedingungen und auf die von den Beschäftigten formulierten Anliegen am Arbeitsplatz. Gewerkschaften setzen mit Organising verstärkt personelle und finanzielle Mittel auf der betriebliche Ebene ein und stärken mit neuen Aktiven und Mitgliedern ihre eigene personelle Basis im Betrieb.

2) Organising impliziert Empowerment und direkte Beteiligung.

Beschäftigte verstehen sich selbst als Gewerkschaft (Renneberg 2006, Bremme et al. 2007). Ihr eigenes Engagement stärkt Durchsetzungsvermögen gegenüber Arbeitgebern und Politik (Turner 2001). Der Focus auf nachhaltige Beteiligung, offensive Organisierung, Aktivierung und Mobilisierung von Beschäftigten unterstützt offensives Herangehen in unorganisierten Betrieben. Zudem fördert er die Belegung von vorhandenen, formal demokratischen, aber demobilisierten und entleerten Strukturen (Gstöttner-Hofer et al. 2000).

3) Organising fördert die Entwicklung von neuen Beteiligungs- und Aktions- und Arbeitskampfformen.

Die Orientierung auf die betriebliche Ebene und die Arbeitsbedingungen vor Ort befördern die Suche nach neuen Beteiligungs-, Aktions- und Arbeitskampfformen (Interview D, Gstöttner-Hofer et al. 2000). Um die Basis der Aktiven zu verbreitern, Aktionsfähigkeit herzustellen und Durchsetzungskraft zu gewinnen, werden gezielt Möglichkeiten der Einbindung von Mitgliedern wie (Noch-)Nicht-Mitgliedern, also auch außerhalb verfestigter Strukturen, eingeräumt (Interview D).

4) Organising stärkt Gewerkschaften durch Verbreiterung in die Gesellschaft.

Organisierungskampagnen stärken die Kraft von Gewerkschaften durch die Verbreiterung ihrer Anliegen in weitere Schichten der Gesellschaft (Renneberg 2006: 221). So wird in strategic campaigns über Öffentlichkeit Druck auf Unternehmen ausgeübt (ibid.: 219 – 220; Greven 2006). Öffentlichkeit und Vernetzung in Form von coalition building motiviert und stützt Beschäftigte und ihre Gewerkschaft bei der Durchsetzung von Arbeits- und sozialen Standards (Renneberg 2006: 220–222).

5) Organising unterstützt Professionalisierung und abgestimmtes, strategisches Verhalten.

Schließlich befördert Organising implizit, Strategien und Arbeitszusammenhänge auf verschiedenen Ebenen der Organisation aufeinander abzustimmen und zu vernetzen (Heery et al. 2002a: 57). Anders als bei Top – Down oder Medien-Kampagnen sind regionale, bundesweite oder internationale Organisierungskampagnen vor allem dann erfolgreich, wenn es gelingt, Verzahnungen zwischen den Akteuren auf unterschiedlichen Ebenen herzustellen (Interview C; Gstöttner-Hofer et al. 2000).

Organising befördert zudem eine Vernetzung gewerkschaftlicher Aktivitäten und Strategiebildung innerhalb der internationalen Gewerkschaftsverbände und zwischen Gewerkschaften in verschiedenen Ländern.

Um diese Potentiale möglichst breit und umfassend für deutsche Gewerkschaften zu erschließen, ist eine Anpassung des US-amerikanischen Organising Modell an das duale System industrieller Beziehungen notwendig.

Organising in Deutschland muss anstreben, bestehende Institutionen, konkret gesetzliche Interessenvertretungen in Form von Betriebs- und Personalräten sowie Mitarbeitervertretungen und Tarifverträge, durch betriebliche Mobilisierung und Ausbau der personellen Basis zu stärken. Zum gilt es, offensiv die Neubildung von Gewerkschaft im Betrieb über die Wahl von Betriebsräten und Vertrauensleuten zu forcieren. Obwohl dem Organising Modell das Ziel der langfristigen Gewerkschaftsbildung ohnehin zugrunde liegt, muss für Deutschland dauerhafte Einbindung und Nachhaltigkeit einen besonders hohen Stellenwert erfahren. Da Betriebsräte im dualen System formal unabhängig von Gewerkschaften sind, muss Organising im besonderem Maße die Verzahnung von Belegschaften, Betriebsräten und Gewerkschaftsorganisation anstreben. In einem 'Integriertem Organising Modell' können diese Ziele miteinander verbunden werden.

1.4 Einführung von Organising in die gewerkschaftliche Praxis

Heery et al. (2002a) beschreiben im wesentlichen zwei Formen der Einführung (diffusion) des Organising Modell in Großbritannien: Mainstreaming und Spezialisierung (Heery et al. 2002: 57 – 58, Interview A). ‘Mainstreaming‘ beinhaltet Informationsveranstaltungen und Workshops, bei denen Beschäftigte und Mitglieder zur Umsetzung von Organising angeregt werden. Einige Gewerkschaften beauftragten ihre full time officer, Organisingprojekte durchzuführen und führten Berichtspflichten ein (ibid.: 57). Diesem Vorgehen waren allerdings Grenzen gesetzt. Die tatsächliche Umsetzung des Organising Ansatzes blieb nämlich weitgehend auf freiwillige Initiativen beschränkt, die zum einen von formalen Entscheidungen demokratisch legitimierter, örtlicher Akteure abhängig gemacht werden konnten (ibid.: 57 – 63).

‘Spezialisierung‘ bezieht sich auf die Ausbildung von Organisern, Einstellung von neuen Organisern, Umschichtung von Aufgaben der full-time officer und Einrichtung von gesonderten Organising-Abteilungen (ibid.: 58). Auch Verschiebungen in der Prioritätensetzung, der Einsatz von personellen wie finanziellen Mitteln für Organising und Einbeziehung von Mitgliedern in Organisationsarbeiten beförderten die Verbreiterung des Organising Modell. Mit der Einrichtung von eigenen Organising-Einheiten und konkreter Mittelzuweisung gelang es, sich auf die neuen Arbeitsformen und Organisierungskampagnen zu konzentrieren. Zudem konnten Beschäftigte von Arbeitsanforderungen außerhalb der Organisationsarbeit abgeschirmt werden (ibid.: 58). Gewerkschaften mit spezialisierten Abteilungen und Beschäftigten waren weitaus experimentierfreudiger und es gelang besser, Organising im umfassenden Sinne des ‘Union Building‘ Ansatz umzusetzen (ibid.: 58).

1.4.1 Spezialisierte Organising – Rolle versus Gewerkschaftssekretär als Generalist

Eine Unterlegung der Ansätze im US-amerikanischen Organising Modell mit Tilly’s Mobilisierungstheorie (1978) und Kelly’s Adaption auf industrielle Beziehungen (Kelly 1998) ermöglicht, die sozialen Prozesse, die in diesen Organisations- und

Mobilisierungsprozessen stattfinden, zu identifizieren. Das Trainee-Programm der TUC Organising Academy setzt an diesen Prozessen an und bildet vor allem sozial-kommunikative und methodische Kompetenzen aus. Damit sollen die Voraussetzungen für eine möglichst umfassende Umsetzung von Organising im Sinne des 'Union Building' Approach geschaffen werden. Mit der Ausbildung von 'lead organiser' in der TUC Organising Academy haben britische Gewerkschaften neben der 'Generalisten-Rolle' full time officer eine neue Rolle von Gewerkschaftssekretären eingeführt (TUC 2003, Heery et al 2002a).

Obwohl in der Praxis gerade bei der Frage Generalist vs. Spezialist ein neuralgischer Punkt zu finden ist (Heery et. al. 2002a: 60 – 63), muß aus 'Mainstreaming und Spezialisierung' nicht grundsätzlich ein Widerspruch abgeleitet werden (ibid.: 63).

Wollen Gewerkschaften auch in Deutschland Organising pro-aktiv umsetzen, brauchen sie Kräfte, die auf Mobilisierung und Aktivierung von Beschäftigten spezialisiert und in der Lage sind, Organising umfassend als Union Building Approach zu realisieren (Bronfenbrenner and Hickey 2004; Heery et al. 2002a). Deutsche Gewerkschaften halten bislang an der Rolle des Gewerkschaftssekretärs als 'Generalist' fest. In dieser Rolle sind bislang Organising-Aufgaben nicht vorgesehen. Allerdings kann auf Kenntnisse über einzelne Organising-Techniken aus früheren Zusammenhängen zurückgegriffen werden. Viele Gewerkschaftssekretäre verfügen heute jedoch nicht mehr über eigene Erfahrungen, und Kampagnenarbeit ist den meisten bislang fremd. (Interview C, E).

Nach Prott und Schramm (2002) sind aufgrund veränderter Arbeits- und Lebenswelten jedoch auch für die traditionelle Rolle des 'Generalisten' Neuausrichtungen im Rollenverständnis und damit verbundene Verschiebungen in Kompetenzfeldern notwendig (Prott and Schramm 2002, p. 320).

Als Lösung bietet sich an, spezialisierte Organising Rollen, die auf der Grundlage des 'Generalist' basieren, aufzubauen. Umfassende Fachliche, organisatorisch-methodische, sozial-kommunikative und politisch-moralische Kompetenzen bilden für sie ein Fundament. Mit zusätzlichen Organising- und Kampagnenkompetenzen ausgestattet ist eine solche Rolle fähig, Organising nachhaltig in

Arbeitszusammenhänge vor Ort einzubinden. Die Arbeit von 'integrierten Organisierer' wird von spezialisierten Organisingabteilungen, die auch überörtlich eingerichtet werden können, unterstützt.

Die Rolle des örtlichen 'integrierten Organisierer' muss keine hochspezialisierte Organisierer-Rolle sein. Wichtig ist, dass Organising nicht als 'externe' Rolle, die nur kurzfristig in örtlichen Zusammenhängen vorgesehen ist, angelegt wird. Eine Rolle, die traditionelle Aufgaben mit neuen Organising Aufgaben kombiniert, ermöglicht, bestehende Arbeitsmethoden mit neuen Arbeitsformen des Organising zusammenzuführen und Prioritäten zu verändern. Eine verbesserte Einbindung von Organising wiederum verbessert die Chancen auf umfassend angelegte Kampagnen, Verbreiterung und nachhaltige Wirkung (Heery et al. 2002a: 57).

In konkreten Organisations- und Mobilisierungskampagnen könnten 'integrierte Organisierer' durch hoch spezialisierte, regionale lead organisierer temporär unterstützt werden. Neben einem Zuwachs an Personal kann in einer Arbeitsteilung von lead-organisierer Leitungsaufgaben, beispielsweise Kampagnenplanung und -leitung, oder systematische Ausbildung von betrieblichen Aktivisten, übernommen werden. Der örtliche Gewerkschaftssekretär wiederum kann Aufgaben bei der organisationsinternen Vernetzung, beispielsweise in die community oder in der Öffentlichkeitsarbeit übernehmen. Diese Arbeitsteilung scheint auch aufgrund der Arbeitsdichte in den örtlichen Arbeitszusammenhängen und an Betrachtung von Widerständen, die in Großbritannien bei full time officer anzutreffen waren, (Heery et al. 2002a: 62), eine sinnvolle Variante zu sein.

1.4.2 Ausbildung für Organising

Um Organising einführen zu können, müssen jedoch überhaupt erste Kampagnen initiiert werden, die Prozesse des Experimentierens, Lernens und Spezialisierung auf Organising sowie erforderliche Anpassungen im Sinne von 'Praxistauglichkeit' des Modells ermöglichen (Bremme et al. 2007: 20 - 23). Mit einem Traineeprogramm können Gewerkschaften durch die Ausbildung von Organisierer personelle Voraussetzungen schaffen (Heery et al. 2002a, pp. 56 – 57).

Dabei müssen deutsche Gewerkschaften nicht von Vorne anfangen. Mit Traineeprogrammen, allen voran die IG Metall mit ihrem Programm für Nachwuchssekretäre, finden Gewerkschaften in Deutschland bereits erfolgreich Antworten auf Anforderungen nach Professionalisierung der Rolle des traditionellen Gewerkschaftssekretärs sowie nach systematischer und verbreiterter Rekrutierung (Prott and Schramm 2002: 321). Trainee- und Ausbildungsprogramme sorgen in den größten Gewerkschaften IG Metall, ver.di, aber auch in der Industriegewerkschaft IG BCE und der Gewerkschaft NGG so für Verjüngung und Diversifizierung in den Belegschaften und dringend notwendigen Nachwuchs (Interview E).

Allerdings sind in diesen Programmen bislang kaum Organising- und Kampagneninhalte vorgesehen. Trainees erhalten keine gezielte Ausbildung für die Initiierung und Steuerung von sozialen Prozessen bei der Organisierung und Mobilisierung im Betrieb (Interview C, E).

Soll eine Ausbildung für die Rolle eines 'integriertes Organiser' vorbereiten, muss sie zwingend Grundlagen für eine Tätigkeit als 'Generalist' legen und zugleich zusätzliche Spezialisierungen für Organising anbieten. Dabei legen schon die Rahmenbedingungen nahe, dass Ausbildungsinhalte in Deutschland weitaus umfangreicher als in Großbritannien angelegt sein müssen. Anders als in Großbritannien verfügen Betriebsräte über weitreichende Mitbestimmungsrechte nach Gesetz. Gewerkschaftssekretäre unterstützen Betriebsräte regelmäßig bei der Umsetzung im Betrieb und in Verhandlungen mit dem Unternehmen. Britische Absolventen der TUC Organising Academy hingegen waren in ihrem Arbeitsalltag kaum mit Verhandlungen im Betrieb betraut (Heery et al. 2002a: 7-8). Während Gewerkschaftssekretäre in Deutschland über hinreichende arbeits- und sozialrechtliche Fachkenntnisse verfügen müssen (Prott and Schramm 2002: 320), stellten Trainees der Organising Academy gerade bei der fachlichen Ausbildung, insbesondere im Arbeits- und Tarifrecht, Defizite fest (Interview A).

Darüber hinaus eröffnet eine umfassende Ausbildung für Trainees weitere Optionen der beruflichen Entwicklung in der Organisation. Dadurch werden Motivation, dauerhafte Beschäftigung, sowie Flexibilität, sich auf neue Entwicklungen

einzustellen, befördert (Pratt 2000: 123-124). Vor allem vermag eine fundierte Ausbildung, einen 'normativen Bezugsrahmen' (Interview E) zu bilden, der Anforderungen, Rückschläge und Anfeindungen in der Praxis tragen hilft. Diese innere Haltung, gefestigte Überzeugung und positive Grundeinstellung sind Voraussetzungen erfolgreichen Arbeitens sowohl für Generalisten, als auch besonders für Organisierer (Interview D, E).

1.4.3 Rahmenbedingungen einer Ausbildung

Schließlich sind, unter Einbeziehung deutscher wie britischer Erfahrungen, die Rahmenbedingungen eines Ausbildungsprogrammes zu betrachten:

- Die Ausbildung von Organisierern muss in breitere Initiativen, die die Ausrichtung der Gesamtorganisation auf das Organising Model zum Ziel haben, eingebettet sein (Interview A).
- Mentoring ist für die Qualität und den Erfolg der Ausbildung zentral. Der Bereitstellung von effektivem Mentoring im praktischen Teil der Ausbildung muss oberste Priorität eingeräumt werden. Ähnlich wie in Großbritannien wird es in Deutschland zunächst notwendig sein, die Voraussetzungen für qualifiziertes Mentoring, auch im Hinblick auf eigene Praxiserfahrung, zu sichern (Interview A, B, Heery et al. 2002a: 60).
- Bei der Aufteilung in Praxis- und Seminarteil muss hinreichend Raum für Theorie, für Lernerfahrung an verschiedenen Orten der Organisation, für Reflexion der eigenen Tätigkeit und Austausch mit anderen Trainees eingeräumt werden (Interview E).
- Bestehende Gefährdungen, vor allem übermäßig lange Arbeitszeiten und hoher Leistungsdruck, müssen eingegrenzt werden, um zu verhindern, dass sich bereits in der Ausbildung Burn Out – Symptome, Desillusionierung und Motivationsverlust einstellen (Interview A).
- Ein Verbleib der Absolventen in der Organisation wird durch Freiräume für Experimente, hohes Maß an Selbständigkeit, nicht diskriminierende Anstellungsbedingungen und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten befördert (Heery et al. 2002a)

Gewerkschaften in Deutschland verfügen bei der Ausbildung für Organising über mehrere Optionen.

Dort wo es Trainee-Programme gibt, könnte die Ausbildung für Organising und Kampagnen verstärkt werden. Allerdings ist anzunehmen, dass bei nur geringfügigen Veränderungen der Inhalte und fehlendem Organising - Einsatz in der Praxis keine maßgeblichen Impulse für Organising im Sinne des Union Building-Ansatzes zu erzielen sind.

Deshalb liegt näher, eine Ausbildung zu konzipieren, die in größeren Teilen auf eine Rolle des Organiser vorbereitet. Eine solche Ausbildung muss zunächst jedoch fachlich-inhaltlich und organisatorisch-methodisch auf eine Tätigkeit als Generalist vorbereiten und für ein 'integriertes Modell' von Organising angelegt werden.

Denkbar ist auch eine Unterteilung einer Trainee – Ausbildung, beispielsweise in eine Grund- und eine Aufbauphase. Zwischen den beiden Phasen könnte zusätzliche Erfahrung in der Praxis gesammelt und lernfördernd in eine Aufbauphase eingebracht werden. Eine derartige Aufbauphase könnte zugleich als Fortbildung für bereits beschäftigte Gewerkschaftssekretäre, die sich neu in Organising einarbeiten, um in bestehenden Zusammenhängen eine Integrierte Organising-Rolle einzunehmen, konzipiert werden.

Bei allen drei genannten Optionen müssen Gewerkschaften zusätzlich über hochspezialisierte lead-organiser, die in Organising- und Mobilisierungskampagnen vor Ort Leitungsfunktionen einnehmen, verfügen. Neben einer breiten Ausbildung, die eine 'integrierte' Organiser-Rolle anstrebt, bedarf es deshalb noch einer Zusatzausbildung, in der in hohem Maß auf die Aufgaben des lead organiser spezialisiert und vorbereitet wird.

1.4.4 Rolle des Dachverbandes DGB

Anders als in den USA, Großbritannien und Australien spielt der DGB bei der Initiierung und Verbreitung des Organising Modell und der Ausbildung keine Rolle (Interview C, E). Die Initiativen der Dachverbände, die auch mit einem Wandel des Selbstverständnis hin zu einer 'campaigning organisation' verbunden waren (Waddington 2002: 425), waren zentral für die Verbreiterung des Organising Modell (Heery et al. 2002b: 2; Turner 2001). Das gilt besonders für die britische TUC, deren erfolgreiche Organising Academy mit bis heute 250 Absolventen (Interview B)

enorme Impulse setzen und Innovationen befördern konnte (Heery et al. 2002a, Heery et al. 2003, Dribbusch 2003, 2007). Trotz dieser Vorbilder und Modernisierungsbedarf bei der gewerkschaftseigenen Akademie der Arbeit, (Interview C) gibt es bislang jedoch keine nennenswerten Initiativen des DGB. Immerhin aber engagieren sich Teile aus der DGB Jugend (Quelle).

Wollen Gewerkschaften in Deutschland systematisch Organising Strategien entwickeln, sind Kooperationen, unter dem Dach des DGB oder, behelfsweise bilateral, sinnvoll (Interview C, E). Ein gemeinsames Vorgehen könnte die Ausbildung zu Organisierern, allerdings auch weitere spezialisierte Aufgaben des Organising wie Branchen- und Konzernrecherche, die Initiierung gemeinsamer Organisingkampagnen, Strategieentwicklung und Erfahrungsaustausch, Öffentlichkeitsarbeit und Mitbestimmungspolitik beinhalten. Ähnlich wie in Großbritannien (Heery et al. 2003) müssen Organising-Initiativen in Deutschland wissenschaftlich begleitet werden.

Das Organising Institute des AFL-CIO nimmt, anders als die britische TUC Organising Academy, die ganz überwiegend von öffentlichen Steuermitteln eines staatlichen Funds finanziert wird, (Interview A), ein eher breites Aufgabenspektrum ein. Die TUC Organising Academy hat hingegen jüngst beratende Aufgaben in der Organisationsentwicklung einzelner Gewerkschaften übernommen (Interview B).

In Großbritannien besteht Einigkeit darüber, dass sich 'Mainstreaming' verstärkt auf shop stewards und Mitglieder erstrecken muss (Interview A, B, Heery et al. 2002a). In Deutschland richtet sich 'Mainstreaming' zunächst an Betriebsräte, Vertrauensleute und andere ehrenamtliche Funktionsträger. Organising bietet zudem die Chance, neue Menschen, die noch keine Funktion einnehmen, für eine Beteiligung zu gewinnen. In dieser Arbeit konnte ich 'Mainstreaming' bei Mitgliedern nicht im Detail untersuchen. Die Ausbildung von ehrenamtlichen Organisierern sollte allerdings auch in Deutschland als erfolversprechende Strategie verfolgt werden.

1.5 Conclusion

Britische Gewerkschaften haben sich vor rund zehn Jahren als erste Gewerkschaftsbewegung in Europa dem US-amerikanischen Organising Modell zugewandt (Heery 2001: 314-316). Durch die Einrichtung einer Organising Academy konnte der britische Dachverband TUC zentrale Impulse für die Neuausrichtung britischer Gewerkschaften auf das Organising Modell geben. Bei dieser Neuausrichtung sollen in Betrieben shop stewards aktiviert, Belegschaften mobilisiert und neue Beschäftigte eine Mitgliedschaft gewonnen werden. Zudem sollen systematisch in bislang unorganisierten Betrieben und Branchen gewerkschaftliche Strukturen aufgebaut werden (Heery et al. 2002a: 45-46).

Im Vergleich zum voluntaristischen System industrieller Beziehungen in Großbritannien verfügen deutsche Gewerkschaften über deutlich stärkere Institutionen. Deutsche Gewerkschaften sind im dualen System jedoch auf betrieblicher Ebene institutionell schwach verankert. Diese Schwäche wird durch aktuelle Prozesse von Mitgliederverlust, Dezentralisierung und Verbetrieblung der Tarifpolitik, Schwächung der personellen Basis im Betrieb und Zunahme unorganisierter Betriebe verstärkt. Umso mehr gilt es, Revitalisierungsstrategien darauf auszurichten, auf betrieblicher Ebene durch Mobilisierung wieder Kraft zu gewinnen.

Eine Strategie 'Organising Modell' nach US-amerikanischem Vorbild bietet dafür zahlreiche Potentiale. Durch die Allokation von Ressourcen auf örtlicher Ebene, die gezielte, breite und direkte Einbindung von Mitgliedern, die Entwicklung neuer Formen von neuen Beteiligung und Arbeitskampf, Verbreiterung in die Gesellschaft und Professionalisierung der Vernetzung innerhalb der Organisation können Gewerkschaften selbst deutlich zur Stärkung ihrer eigenen Organisationsmacht beitragen.

Allerdings muss das Organising Modell im dualen System industrieller Beziehungen modifiziert werden. Organising in Deutschland muss zum einen bestehenden Institutionen, konkret Betriebsräte und Tarifverträge, durch betriebliche Mobilisierung neue Kräfte zuzuführen und sie stärken. Zum anderen muss der Aufbau einer personellen Basis im Betrieb über die Wahl von Betriebsräten und Vertrauensleuten sowie eine enge Verzahnung von Belegschaft, Betriebsrat und Gewerkschaftsorganisation verfolgt werden. In einem 'integrierten Organising Modell'

muss Organising eine enge Einbindung und Verankerung, vor allem in den örtlichen Strukturen, erfahren. Organising kann sich so auch in Deutschland auf Betriebe mit bestehenden gewerkschaftlichen Strukturen, sowie auf unorganisierte Betriebe richten.

Wollen Gewerkschaften in Deutschland Organising pro-aktiv umsetzen, brauchen sie Kräfte, die auf Mobilisierung und Aktivierung von Beschäftigten spezialisiert und in der Lage sind, Organising umfassend als Union Building Approach zu realisieren. Dazu muss eine neue Rolle des Gewerkschaftssekretär eingeführt werden. Diese Rolle basiert auf einem breitem Fundament des 'Generalisten' und nimmt mit einer zusätzlichen Spezialisierung als 'Integrierter Organisierer' Organising-Aufgaben auf Dauer in örtlichen Zusammenhängen wahr. Diese Rolle wird unterstützt durch eine ebenfalls neue Rolle des hochspezialisierten lead organiser, der in konkreten Kampagnen zeitlich begrenzt vor Ort personell und durch Übernahme von Leitungsaufgaben unterstützt.

Dazu ist Ausbildung erforderlich. Für die Rolle des 'integrierten Organisierers' ist eine breite Grundlage, die sich aus fachlichen, organisatorisch-methodischen und sozial-kommunikativen Kompetenzen speist, erforderlich. In der Spezialisierung werden zudem sozial-kommunikative und methodische Kompetenzen vertieft und Organising- und Kampagnentechniken in Kampagnen vor Ort eingeübt. Schließlich muss eine solche breite Grundlage auch dazu beitragen, dass die für die Organisations- und Kampagnenarbeit erforderliche positive Grundhaltung ausgebildet und gefestigt wird (Interview D, E).

Ergänzend zu einer solchen Ausbildung, die als Aufbau-Programm auch bereits beschäftigten Gewerkschaftssekretären angeboten werden kann, sind Zusatzprogramme für eine hochgradige Spezialisierung in der Rolle des lead-organiser sinnvoll und erforderlich.

Ein Ausbildungsprogramm muss, verstanden als Instrument der Personalplanung, eng mit der Organisationsentwicklung zusammengelegt werden (Prott 2000: 122-123). Die Hinwendung zum Organising Modell muss, um in den Organisationen breite Wirkung zu entfalten, von den Gewerkschaften als Teil der eigenen Organisationsentwicklung begriffen und angelegt werden.

Die deutschen Gewerkschaften und ihr Dachverband DGB sollten auf der Suche nach neuen Strategien der Revitalisierung gerade im Feld von Organising ihre Ressourcen bündeln und die Einführung von Organising mit gemeinsamen Ausbildungsgängen, die auch die Teilnahme von Trainees kleinerer Gewerkschaften, die bislang keine eigenen Trainee- oder Ausbildungsgänge haben, ermöglichen.

Das Organising Modell bietet auch für deutsche Gewerkschaften vielfältige Optionen, ihre Organisationsmacht wieder zu stärken. Umfragen zeigen immer wieder, dass große Teile der Gesellschaft eine positive Grundhaltung zu Gewerkschaften haben und gewerkschaftliche Positionen unterstützen (Werneke 2006: 6-7). Gewerkschaften können jedoch nur dann wachsen, wenn sie wieder lernen, sich selbst bei den Beschäftigten und in den Betrieben zu verankern. Ein Ausbildungsprogramm für 'integrierte Organiser' kann dafür einen wichtigen Impuls geben. Insofern sind Pläne der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di, eine Organising Academy einzurichten, ein positives Signal.