

## **Vom Bohren dicker Bretter – Zur gewerkschafts-politischen Relevanz der Lidl-Kampagne**

David Matrai  
Ulrich Wohland

Mit Organizing und Campaigning aus der Krise? Diese Frage wird innerhalb von ver.di aktuell heftig diskutiert. Praktische Erfahrungen mit diesen Konzepten bietet unter anderem die Lidl-Kampagne. Gewerkschaften stehen in Deutschland, aber auch international, vor dem Problem, dass gerade im privaten Dienstleistungsbereich unter der Bedingung sich ausweitender prekärer Beschäftigungsverhältnisse und häufig gewerkschaftsfeindlicher Unternehmensleitungen immer mehr gewerkschaftsfreie Zonen entstanden sind. Einzelne Gewerkschaften – vor allem aus dem angelsächsischen Raum – sind deshalb unter dem Stichwort „Organizing“ zu gezielten Organisationsanstrengungen übergegangen, um sich in bislang weitgehend unorganisierten Branchen und Unternehmen strategisch zu verankern. Hinter dem Begriff Organizing verbirgt sich die Anwendung professioneller Organisations- und Kampagnentechniken. Das Ziel besteht im Aufbau mobilisierungsfähiger und auf der Aktivität der Beschäftigten basierender Gewerkschaftsstrukturen in gering oder auch in nicht organisierten Betrieben, Unternehmen und Branchen. Zugleich geht es darum, der Öffentlichkeit die Relevanz gewerkschaftlicher Themen, z. B. Mindestlohn, prekäre Beschäftigungsverhältnisse, menschenwürdige Arbeitsbedingungen, und eben die Konsequenzen der „Discounterisierung“ der Gesellschaft aufzuzeigen.

Auch ver.di steht in vielen Branchen vor der Aufgabe, sich in bislang unorganisierten Bereichen, die sogenannten „weißen Flecken“, zu verankern. Dabei sind die Bedingungen gewerkschaftlicher Aufbauarbeit alles andere als günstig, wie das Beispiel des Einzelhandels zeigt. Die Verteilung der Beschäftigten auf eine Vielzahl einzel-

ner Filialen, der Abbau von Vollzeitstellen, kleine Belegschaften und flexibilisierte Arbeitszeiten erschweren die Verankerung betrieblicher Interessenvertretungen und die gewerkschaftliche Organisation.<sup>1</sup> Darüber hinaus häufen sich Auseinandersetzungen zwischen Unternehmen und Gewerkschaften, und es kann zunehmend der Versuch von Unternehmen festgestellt werden, sich aus der Tarifbindung zu verabschieden.

Vor diesem Hintergrund organisiert ver.di im Einzelhandel mit der Lidl-Kampagne seit drei Jahren eine exemplarische Kampagne.<sup>2</sup> Angesichts der Ausgangslage ist sie als „Doppelkampagne“<sup>3</sup> konzipiert: zum einen als Druckkampagne, die primär über Aktionen und die Mobilisierung der Öffentlichkeit wie auch der Kunden Druck auf Lidl als Arbeitgeber ausübt. Zum anderen und parallel wurde eine Organisationskampagne aufgebaut mit dem Ziel, aktive Gewerkschaftsstrukturen in Discounter-Filialen zu etablieren, die Gründung von Betriebsräten zu forcieren und darüber Mitglieder für die Gewerkschaft zu gewinnen. Diese Doppelkampagne wird als exemplarischer Arbeitsansatz für den Fachbereich Handel, aber auch für andere Fachbereiche in ver.di und in den anderen DGB-Gewerkschaften, verstanden. Mit den Instrumenten der Kampagnenarbeit und den Organisationsaktivitäten können Gewerkschaften auch erfolgreich sein im Bereich schlecht organisierter Dienstleistungsbranchen.

### **DER KAMPAGNENHINTERGRUND**

Mit Blick auf die Beschäftigungsverhältnisse und die Arbeitsbedingungen der rund 2,5 Mio. Beschäftigten im Einzelhandel lassen sich für die vergangenen Jahre erhebliche

Veränderungen feststellen. Vergleichbares ließe sich auch für andere Branchen schildern. Zehntausende Vollzeitbeschäftigte wurden abgebaut, gleichzeitig wurden in größerem Umfang sozialversicherungspflichtige Teilzeitbeschäftigte und geringfügig entlohnte Beschäftigte eingestellt. Inzwischen sind deutlich mehr Teilzeitbeschäftigte und Minijobber im Einzelhandel tätig als Vollzeitbeschäftigte. Aus Sicht der Beschäftigten bedeuten diese Entwicklungen teils geringe oder nicht existenzsichernde Einkommen, verbunden mit einer Leistungsverdichtung bei hochflexiblem Arbeitseinsatz.

Innerhalb der Einzelhandelsbranche sind die Discounter (Lebensmittelmärkte mit eingeschränktem Warensortiment und Niedrigpreisen auf kleinen Verkaufsflä-

1 Dribbusch, H. (2003): Mitgliedergewinnung im privaten Dienstleistungssektor. Ein Drei-Länder-Vergleich im Einzelhandel, Berlin.

2 Matrai, D. (2006): Das Organizing-Konzept – ein Ausweg aus der Krise für die deutschen Gewerkschaften? Das Beispiel der Lidl-Kampagne der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di, unveröffentlichte Diplomarbeit, Humboldt-Universität zu Berlin.

3 Wohland, U. (2007): Netzwerke, Druck und Öffentlichkeit, in: Die Lidl-Kampagne. Organisation, Modell, Zukunft, herausgegeben von ver.di, Berlin.

David Matrai, *Dipl.-Sozialwissenschaftler, ver.di-Jugendsekretär Bezirk Weser-Ems.*  
e-mail: david.matrai@verdi.de

Ulrich Wohland, *Soziologe, Mitglied im Beraterkreis Organisation & Kampagnen (OrKa). Arbeitsschwerpunkte: Kampagnenberatung und Organizing.*  
e-mail: ulrich.wohland@orka-web.de

chen) das umsatzstärkste Betriebsformat. Insbesondere die geringen Personalkosten ermöglichen den Discountern die höchste Flächen- und Personalproduktivität im Lebensmitteleinzelhandel. Auf europäischer Ebene ist das zur Schwarz-Gruppe gehörende Unternehmen Lidl der umsatzstärkste Lebensmitteldiscounter. Auf dem deutschen Markt muss sich Lidl trotz anhaltender Umsatzsteigerungen (noch) gegenüber dem Branchenprimus Aldi geschlagen geben. Die Umsatzsteigerungen von Lidl sind in erster Linie auf eine Ausweitung des Filialnetzes zurückzuführen. Knapp 8.000 Filialen betreibt Lidl mittlerweile in Europa, 2.700 Filialen mit ungefähr 40.000 Beschäftigten befinden sich alleine in Deutschland.

Nachdem ver.di seit 2002 Recherchen zu den Arbeitsbedingungen bei Lidl durchgeführt hatte, erhob die Gewerkschaft Vorwürfe gegen den Discounter. Angeprangert wurden beispielsweise unbezahlte Mehrarbeit, Druck auf die Beschäftigten, Arbeitshetze und die gezielte Verhinderung von Betriebsratswahlen. Außerdem gab es wiederholt Berichte über unbezahlte Arbeitsinsätze vor und nach den regulären Schichten inklusive vielfältiger Kontrollen und Überwachung der Beschäftigten. Dieses „System Lidl“ konnte sich nur etablieren, weil die fast vollständige Abwesenheit von Betriebsräten integraler Bestandteil dieses Systems ist.

Da die Unternehmensführung von Lidl Gespräche mit ver.di verweigerte, beschloss die Gewerkschaft Ende 2004 die Durchführung einer bundesweiten Kampagne, mit dem Ziel, die Arbeitsbedingungen in den Filialen über die Etablierung aktiver Betriebsratsgremien dauerhaft zu verbessern. Bei der Planung der Kampagne konnte an die in jeder Hinsicht, auch was die Mitgliedererwerbung angeht, erfolgreiche Schlecker-Kampagne angeknüpft werden. Die Kampagne leistete zudem einen Beitrag, die Gesamtorganisation aus der Defensive zu bringen. Die hier entwickelten Konzepte können helfen, strategisch relevante Branchen neu gewerkschaftlich zu organisieren.

## DER KAMPAGNENVERLAUF

Die Kampagne startete mit der Veröffentlichung des „Schwarzbuch Lidl“ am 10. Dezember 2004, dem internationalen Tag der Menschenrechte.<sup>4</sup> Das „Schwarzbuch“ enthält die Ergebnisse der Recherchen zu den

Unternehmensstrukturen und Arbeitsbedingungen sowie Berichte von Beschäftigten. Die Resonanz auf die Veröffentlichung übertraf alle Erwartungen. Weitere innovative Formen der Öffentlichkeitsarbeit wie der Lidl-Weblog, in dem unter anderem Lidl-Beschäftigte anonym berichten und diskutieren können, und die Kampagnenzeitung „Schwarzmarkt“, ein erfolgreicher Plakatwettbewerb, sowie verschiedene Kundenaktionen erhöhten den öffentlichen Druck auf das Unternehmen.

Lidl reagierte, indem es z. B. zur Imagepflege ganzseitige Zeitungsanzeigen schaltete, eine Imagekampagne startete und ein Jahr nach Kampagnenstart erstmalig für zwölf Monate einen Pressesprecher einstellte. Dass die Charmeoﬀensive nicht gleichbedeutend war mit einer Änderung der Unternehmenspolitik nach innen, zeigte sich spätestens im Juli 2005, als erstmalig seit Kampagnenbeginn eine Lidl-Belegschaft in München einen Betriebsrat gründen wollte. Das Unternehmen reagierte unmittelbar. Der Verkaufsleiter führte Einzelgespräche mit den Verkäuferinnen und die Geschäftsleitung berief eine Belegschaftsversammlung ein. Die Mehrheit der Belegschaft gab dem Druck nach und rückte vom Ziel, einen Betriebsrat zu gründen, ab.

Nachdem die Betriebsratswahl in München verhindert wurde, vollzog das Unternehmen gegen den Widerstand der Beschäftigten Veränderungen in zwei süddeutschen Filialen. Die Filiale in Calw wurde geschlossen und eine Filiale in Forchheim bei Bamberg ausgegliedert. Gemeinsam war den Filialen in Calw und Forchheim die Existenz von Betriebsräten, die sich aktiv an Streiks während der Tarifrunde 2005 beteiligt hatten. Hier wurden Streikbetriebe abgestraft. Doch auch ver.di reagierte und ließ im Sommer 2006 das „Schwarzbuch Lidl Europa“ mit neuen Erkenntnissen über die Unternehmenspolitik von Lidl in verschiedenen europäischen Ländern folgen.

Seit Mitte 2005 verstärkte die Kampagnenleitung von ver.di die betrieblichen Organisationsaktivitäten und die Betreuung von Lidl-Beschäftigten mit den Methoden des Organizing. Die kontinuierliche Betreuung einzelner Filialen und Belegschaften in Schwerpunkt-Bezirken rückte verstärkt in den Mittelpunkt. Erfolge zeigten sich mit erfolgreichen Betriebsratswahlen in der zweiten Jahreshälfte 2007.

In einer Stuttgarter Filiale war es im Verlauf einer kontinuierlichen Betreuungsarbeit von haupt- und ehrenamtlichen Filialbegleitern gelungen, eine Belegschaft zu einer Betriebsratswahl zu ermutigen und sie gegenüber den Einschüchterungsversuchen der Geschäftsleitung zu stützen. Anfang Oktober 2007 gelang die Gründung eines dreiköpfigen Betriebsrates. Anfang November 2007 fand in Hamburg eine weitere erfolgreiche Betriebsratswahl statt – auch sie ist das Ergebnis langfristiger und professioneller Filialbegleitung von „Organizern“.

## KAMPAGNELEMENT: SOZIALE NETZWERKE

Neben den Lidl-Beschäftigten und den Gewerkschaftsaktiven sind die sozialen Netzwerke ein zentraler Bestandteil auf der Akteursebene. Damit ist hier sowohl eine offene Bündnispolitik gegenüber anderen Organisationen als auch die Zusammenarbeit mit Personen des öffentlichen Lebens gemeint. ver.di will durch die Arbeit in sozialen Netzwerken die eigenen Anliegen der Kampagne so breit wie möglich in die Gesellschaft tragen und zu einer positiven Wahrnehmung gewerkschaftlicher Themen auch in gewerkschaftsfernen Milieus beitragen.

Das prominenteste Bündnis der bisherigen Kampagne stellte die Zusammenarbeit zwischen ver.di und Attac dar. Zwischen August 2005 und Sommer 2006 führte Attac eine eigene Lidl-Kampagne als „Parallelkampagne“ durch. Die Globalisierungskritiker stellten andere Aspekte als die Gewerkschaft in den Mittelpunkt, so den Bezug zur Globalisierung und zur gesamten Wertschöpfungskette der Lidl-Produkte. Innerhalb des Konzepts Parallelkampagne kann jede Organisation ihre spezifischen Themen und Aktionsformen entwickeln und sich zugleich mit parallel laufenden Kampagnen abstimmen. Wo es sich anbot, wurden auch gemeinsame Aktivitäten durchgeführt.

Neben Attac haben weitere Organisationen das Thema Lidl mit einer eigenen Akzentuierung aufgegriffen. Greenpeace beispielsweise legte den Schwerpunkt auf die Qualität der Lebensmittel und konnte

4 Hamann, A./Giese, G. (2004): Schwarzbuch Lidl, herausgegeben von ver.di, Berlin.

erhebliche Qualitätsmängel nachweisen. Auch mit kirchlichen Organisationen wie dem Kirchlichen Dienst in der Arbeitswelt (KDA) und der Katholischen Arbeitnehmerbewegung (KAB) hat sich eine enge Zusammenarbeit entwickelt. Kirchliche Initiativen haben die Betreuung einzelner Lidl-Filialen über Filialbesuche übernommen und dafür auch eigene Materialien erstellt.

Innerhalb der Arbeit in sozialen Netzwerken sind die sogenannten Patenschaften eine Sonderform. Paten sind meist Prominente aus Bereichen der Kultur oder Politik, wie z. B. der Oberbürgermeister von München *Christian Ude* oder der Grafiker *Klaus Staack*. Diese Persönlichkeiten stellen sich vor die Lidl-Beschäftigten, sobald diese unter Druck gesetzt werden oder wenn ihnen mit Kündigung gedroht wird, und übernehmen eine Schutzfunktion. Patenschaften mit ihrer Schutzfunktion haben sich in der vergangenen Jahren in konkreten Konfliktfällen immer wieder als hilfreich erwiesen.

## **BETEILIGUNGS- UND MOBILISIERUNGSFORMEN**

Die Kampagnenleitung hat sich das Ziel gesetzt, Gewerkschaftsmitglieder und ehrenamtliche Aktive der Gesamtorganisation in die Lidl-Kampagne mit einzubeziehen und damit exemplarische Schritte in Richtung einer „Mitmachgewerkschaft“ zu gehen. Dies bedeutet auch, sich in der Kampagne nicht auf die Unterstützung des Fachbereichs Handel zu beschränken.

Ein Haupthebel bei der Mobilisierung von ver.di-Ehrenamtlichen ist hierbei das Konzept der Filialbegleitung, eine besondere Form des Organizing. Hierbei werden Aktive durch regionale und bundesweite Workshops in die Lage versetzt, Kontakt zu Lidl-Beschäftigten aufzunehmen. Es geht dabei auch um die systematische Recherche von Größe und Zusammensetzung einer Filialbelegschaft, um die Beschaffung von Kenntnissen über ihre Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen und ihre Offenheit gegenüber einem Betriebsrat und der Gewerkschaft. Die Kontaktaufnahme zwischen den Filialbegleitern und Beschäftigten erfolgt dabei nicht zwangsläufig in der Filiale und während der Arbeitszeit. Teilweise werden Verkäuferinnen nach der Arbeitszeit vor den Filialen oder gelegentlich sogar bei Hausbesuchen angesprochen.

Die Einbeziehung von Ehren- und Hauptamtlichen aus allen ver.di-Fachbereichen hat für die aktiven Träger der Kampagne im Fachbereich Handel eine große Bedeutung, weil sie die Auseinandersetzung zu Recht als ein gesamtgewerkschaftliches Projekt begreifen, mit dem in Zeiten gewerkschaftlicher Defensive ein Beispiel offensiver Organisationsarbeit gegeben wird. Die Erfahrung zeigt, dass es mit dem Filialbegleiter-Konzept und anderen öffentlichen Aktionen tatsächlich gelingt, ver.di-Aktive aus allen Fachbereichen in die Kampagne zu integrieren. Die ver.di-Frauen, Senioren, Erwerbslose, Jugendliche und Aktive aus anderen Fachbereichen führen Aktivitäten durch, erstellen eigene Materialien und beteiligen sich an den bundesweit koordinierten Aktionen.

Neben der Filialbegleitung sind Aktionswochen und Aktionstage eine weitere Möglichkeit für Ehrenamtliche, sich aktiv in die Kampagne einzubringen. Dabei wird versucht, über die Gewerkschaftsaktiven und Bündnispartner möglichst viele Beschäftigte (und Kunden) durch Filialbesuche und Aktionen zu erreichen. Seit dem Internationalen Frauentag 2006 sind solche Aktivitäten immer auch international ausgerichtet und finden in jenen europäischen Ländern statt, in denen auch Lidl aktiv ist, wie z. B. in Frankreich, Polen, Tschechien, Österreich und Italien. Im darauf folgenden Jahr 2007 wurden gleich zwei solcher internationaler Aktionstage inklusive grenzüberschreitender Filialbesuche wiederholt, und der Austausch wurde durch internationale Konferenzen intensiviert.

## **ERSTE SCHLUSSFOLGERUNGEN**

Durch das angewandte Kampagnenkonzept ist es ver.di gelungen, ein gewerkschaftliches Thema weit über gewerkschaftliche Milieus hinaus publik und damit zu einem gesellschaftlichen Thema zu machen! Die Notwendigkeit, die Arbeitsbedingungen der Discounter-Beschäftigten zu verbessern, wird in der Öffentlichkeit breit akzeptiert. Dies ist ein nicht zu unterschätzender Image-Gewinn für die Gewerkschaft ver.di. Weiterhin darf die gewerkschaftliche Innenwirkung der Kampagne als Erfolg gewertet werden. Sie ist eines der Projekte innerhalb von ver.di, das ein – durchaus wahrgenommenes – Aktionsangebot an die Gewerkschaftsaktiven aller Fachbereiche macht. Damit wirkt

die Kampagne innerhalb der jungen Organisation identitätsstiftend.

Lidl konnte durch die Kampagne in die Defensive gedrängt werden und steht seit Kampagnenbeginn unter verstärkter Beobachtung und Kritik der Öffentlichkeit. Dies wurde zuletzt bei dem Skandal um das von Lidl verkaufte Greenpeace-Magazin und die gescheiterte Übernahme der Biokette Basic deutlich. Auch haben sich dank der Kampagne die Arbeitsbedingungen in manchen Bereichen tatsächlich verbessert. Jedoch existiert nach wie vor eine Vielzahl von Missständen. Klar ist: Ohne eine größere Anzahl von Betriebsräten sind auch die bisherigen Verbesserungen bei den Arbeitsbedingungen nicht nachhaltig.

Ver.di stellt innerhalb der Kampagne über das skizzierte Filialbegleiter-Konzept die entsprechenden Kontakte zu betriebsratswilligen Beschäftigten her. Der Schwerpunkt liegt hier auf ehrenamtlichen Filialbegleitern, die neben den Schulungen eine enge Betreuung durch den hauptamtlichen Gewerkschaftssekretär erhalten. Diese Betreuung der ehrenamtlichen Filialbegleiter ist jedoch aufgrund der Belastung vieler Hauptamtlicher oft schwer zu gewährleisten. Dort, wo das Zusammenwirken zwischen hauptamtlichen Sekretären und ehrenamtlich aktiven Filialbegleitern in der Kampagne gut gelang – wie in Stuttgart – konnten Erfolge erzielt werden. Die enge Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen und umgekehrt deren kontinuierliche Unterstützung durch Hauptamtliche im Bezirk ist unzweifelhaft ein Schlüssel zu diesen Erfolgen.

Die gelungene Betriebsratswahl in Hamburg unterstreicht die Bedeutung einer aktiven Unterstützung der Filialbegleiter („Organizer“) durch die Hauptamtlichen des ver.di-Fachbereichs. Allerdings agieren hier nicht in erster Linie ehrenamtliche Filialbegleiter, sondern externe hauptamtliche „Organizer“. Sowohl ein solcher Einsatz hauptamtlicher „Organizer“ als auch der dauerhafte Einsatz ehrenamtlicher Filialbegleiter versprechen bei einer engen Anbindung an die örtlichen ver.di-Strukturen Erfolge in Organisierungskampagnen. Insbesondere die Kombination dieser beiden Organisierungselemente sollte weiter verfolgt werden: Hauptamtliche „Organizer“ könnten die hauptamtlichen Sekretäre entlasten, gleichzeitig eine kontinuierliche Anleitung und Betreuung ehrenamtlicher Aktiver leisten und durch eine umfassende Kenntnis von Organisie-

rungstechniken eine hohe Verbindlichkeit und Professionalität im Umgang mit den Beschäftigten sicherstellen.

Es lohnt sich für ver.di insgesamt, die in der Lidl-Kampagne gemachten Erfahrungen für die betriebliche Organisation, die Bündnispolitik und die kampagnenorien-

tierten Formen der Öffentlichkeitsarbeit auszuwerten und für weitere Projekte nutzbar zu machen. Dabei machen auch gerade die bisherigen drei Jahre Lidl-Kampagne deutlich, dass Kampagnen und Organisationsaktivitäten in einem international agierenden Unternehmen von der

Größenordnung Lidl's Geduld erfordern. Der Beschluss des zweiten ver.di-Bundeskongresses vom Oktober 2007, die Kampagne auch 2008 weiterzuführen, weist in die richtige Richtung und wird deshalb entschlossen umgesetzt werden.

# Institutionalisierung gewerkschaftlicher Revitalisierung? – Die TUC-Organizing Academy in Großbritannien

Susanne Kim

## NEUE WEGE GEHEN

Zur Entwicklung von Revitalisierungsstrategien der deutschen Gewerkschaften greifen Wissenschaft und Praxis zunehmend auf Erfahrungen anderer Länder zurück. In Anlehnung an die angelsächsischen *Labour Revitalization Studies* werden, über eine Krisendiagnose anhaltender gewerkschaftlicher Defensivpositionen hinaus, strategische Handlungsoptionen gewerkschaftlicher Revitalisierung in den Blick genommen. Insbesondere Gewerkschaften in den USA und Großbritannien werden als Beispiele für einen *strategic unionism* herangezogen, weil hier eine systematische Erweiterung der eigenen Handlungsspielräume gelungen ist.<sup>1</sup> Trotz national unterschiedlicher industrieller Beziehungen, Gewerkschaftskulturen und -identitäten sowie Kapitalismustypen hat die erfolgreiche Anwendung des *organizing model*<sup>2</sup> und dessen positive Rezeption in der wissenschaftlichen Literatur dazu geführt, dass es auch für die hiesige Debatte zum relevanten Bezugspunkt geworden ist.<sup>3</sup>

Mittlerweile ist eine Reihe Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter aus Deutschland in die USA und nach Großbritannien gereist, um die Organizing-Praxis konkret zu erleben und kennen zu lernen. Besonderes Interesse hat dabei die *Organizing Academy* (OA) des britischen Gewerkschaftsdachverbands *Trades Union Congress* (TUC) auf sich gezogen. Eine Delegation der DGB-Jugend hat die Akademie besucht und auch deren Leiter *Carl Roper*

nach Deutschland eingeladen. Angeregt vom britischen Vorbild sind auch Planungen des Bereiches Mitgliederentwicklung bei ver.di, 2008 eine eigene Organizing Academy zu gründen.

Der folgende Beitrag stellt zunächst Entstehungshintergrund, Aufbau, Ziele und die Ausbildungsinhalte der Organizing Academy in Großbritannien dar und untersucht, inwieweit ihre Gründung tatsächlich zu einer Revitalisierung der britischen Gewerkschaftsbewegung insgesamt geführt hat.

## ENTSTEHUNGSHINTERGRUND

In den fast zwei Jahrzehnten konservativer Regierungen (1979–1997) sahen sich die britischen Gewerkschaften nicht nur mit massiven Eingriffen in das Streikrecht, der Abschaffung des *closed shop* sowie Angriffen auf ihre innere Verfasstheit konfrontiert, sondern sie mussten vor allem herbe Mitgliederverluste hinnehmen. Der Organisationsgrad, der 1979 mit circa 50 % seinen Höchststand erreicht hatte, sank in den folgenden 20 Jahren auf weniger als 30 %. 2007 zählten die TUC-Gewerkschaften etwa 6,5 Millionen Mitglieder.<sup>4</sup> Die rasante Abwärtsentwicklung konnte seit Ende der 1990er Jahre entschleunigt und die Mitgliederzahlen konnten stabilisiert werden. Die Suche nach Wegen zur Trendumkehr resultierte 1996 in der Initiative *New Unionism*, die vom TUC und einigen Gewerkschaften eingeleitet wurde. *New Unionism* beinhaltet die Weiterentwicklung der Zu-

sammenarbeit mit Arbeitgebern auf betrieblicher Ebene und die Anregung zu Gewerkschaftsfusionen, insbesondere jedoch eine Neuorientierung auf das amerikanische *organizing model*. Letzteres fand seinen greifbaren Ausdruck in der Gründung der OA. Damit sollte eine Orientierung der Mitgliedsgewerkschaften auf den Ausbau

<sup>1</sup> Brinkmann, U. et al. (2008): *Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung? Umriss eines Forschungsprogramms*, Wiesbaden (im Erscheinen); Hälker, J./Vellay, C. (Hrsg.) (2006): *Union Renewal. Gewerkschaften in Veränderung*, Düsseldorf.

<sup>2</sup> Das *organizing model* meint die weitreichende Transformation einer Gewerkschaft, die neue Formen von betrieblicher Organisation und Aktivierung von Belegschaften sowie eine bewegungs-, kampagnen- und bündnisorientierte Politik zur Stärkung der Organisationsmacht entwickelt. In der Praxis finden sich allerdings vielfältige Anwendungsformen, für eine ausführliche Darstellung siehe Dribbusch, H. (2007): *Das „Organizing-Modell“*. Entwicklung, Varianten und Umsetzung, in: Bremme, P./Fürniß, U./Meinecke, U. (Hrsg.) (2007): *Never Work Alone. Organizing – Ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*, Hamburg.

<sup>3</sup> Bremme, P. et al. (Hrsg.) (2007) a.a. O.

<sup>4</sup> Aktuelle Zahlen und Informationen über die TUC Mitgliedsgewerkschaften und Mitgliederzahlen unter: [http://www.tuc.org.uk/tuc/unions\\_main.cfm](http://www.tuc.org.uk/tuc/unions_main.cfm) [7.12.2007]

Susanne Kim, Dipl. Sozialökonomin, Jugendbildungsreferentin beim DGB Bildungswerk. Arbeitsschwerpunkte: Organizing, Europa und Internationales. e-mail: [susanne.kim@dgb-bildungswerk.de](mailto:susanne.kim@dgb-bildungswerk.de)

bestehender gewerkschaftlicher Betriebsstrukturen, die Organisierung neuer Bereiche und Beschäftigtengruppen und eine systematische Mitgliedererwerbungs-politik erfolgen.<sup>5</sup>

1997 unternahm der TUC eine Delegationsreise in die USA und nach Australien. Die US-amerikanische Gewerkschaftsbewegung hatte sich bereits Mitte der 1980er Jahre dem *organizing model* zugewendet, ihre Organisationsstrukturen und Arbeitsweisen neu gestaltet und es in Teilen damit geschafft, neue Organisationsbereiche und Zielgruppen zu erschließen. Diese Neuorientierung fand innerhalb des AFL-CIO (American Federation of Labour and Congress of Industrial Organisations) ihren institutionellen Ausdruck in der 1989 erfolgten Gründung einer neuen Ausbildungseinrichtung, das sogenannte *Organizing Institute*. Angeregt durch diese Einrichtung entwickelte der australische Gewerkschaftsdachverband ACTU (Australian Council of Trade Unions) im Jahr 1994 ein neues Ausbildungsprogramm, *Organizing Works* genannt, das zusammen mit dem Organizing Institute als Vorbild der schließlich 1998 gegründeten TUC *Organizing Academy* gilt.

## AUFBAU UND ZIELE

Das Hauptangebot der Organizing Academy ist ein zwölfmonatiges Qualifizierungsprogramm zur Ausbildung professioneller *Organizer* – Spezialisten, die besonders im Aufbau gewerkschaftlicher Strukturen und der Mitgliedererwerbungs ausgebildet werden. Ziele der OA sind unter anderem:<sup>6</sup>

- Unterstützung beim Aufbau von nachhaltigen betrieblichen Gewerkschaftsstrukturen mit dem Ziel der Stärkung des Organisationsgrads,
- Anstöße zur Veränderung des Organisationsprofils und der -kultur,
- Vermittlung innovativer Techniken und Methoden zur Ansprache neuer Zielgruppen (z. B. junge Beschäftigte, Frauen, Migrantinnen und Dienstleistungsbeschäftigte) und Mitgliedererwerbungs.

Das einjährige Ausbildungsprogramm wird als Kooperation zwischen dem TUC und den sich beteiligenden Mitglieds-gewerkschaften durchgeführt. Der TUC ist für das Bewerbungsverfahren und die Durchführung der Schulungsseminare verantwortlich, die Gewerkschaften finanzie-

ren als sogenannte Sponsoren Gehalt und Unterkunft der Trainees. Sie sorgen auch dafür, dass die Academy Organizer während ihrer Ausbildung von einem Tutor betreut und angeleitet werden.

Der TUC führt mit Bewerbern ein dreistufiges Auswahlverfahren durch. Interessierte nehmen in der Regel zunächst an einem Schnupperseminar teil, das ihnen einen Einblick in das Ausbildungsprogramm bietet. Der TUC nutzt diese Veranstaltung für eine Vorauswahl geeigneter Personen. Diese werden zu einem persönlichen Gespräch eingeladen und erst danach einem Pool zugeführt, aus dem die beteiligten Sponsorgewerkschaften ihre Kandidaten auswählen können.

In den ersten Jahren der OA wurde seitens des TUC besonders darauf geachtet, Bewerber zu berücksichtigen, die nicht notwendigerweise gewerkschaftliche Erfahrungen mitbrachten, sondern aus anderen sozialen Bewegungszusammenhängen kamen. Hiermit wollte man neue Talente und Fähigkeiten für die Gewerkschaften gewinnen und die Organisationskultur verändern. Dieses Konzept hat sich allerdings nicht durchgesetzt: Die beteiligten Einzelgewerkschaften wirken darauf hin, vor allem junge Gewerkschaftsaktive aus den eigenen Organisationen auszuwählen.

Zwischen 1998 und 2007 haben insgesamt etwa 250 Personen das Trainee-Programm der OA durchlaufen. Diese einjährige Ausbildung ist nach wie vor die Hauptaufgabe der OA, die daneben weitere, kürzere Organizing-Seminare anbietet.

## AUSBILDUNGSMATERIALIEN

Die Organizer-Ausbildung umfasst im Ausbildungsjahr 2007/2008 insgesamt 20 Kurstage, aufgeteilt in fünf Seminarblöcke von je vier Tagen. Das Curriculum setzt sich aus fünf Themenbereichen zusammen: Einführung, Gewerkschaften und Organizing, Organizing-Techniken, Kampagnenplanung, Bildung und Reflexion.<sup>7</sup> Die Theoriemodule werden im Sinne einer stark handlungsorientierten Ausbildung in Verbindung mit praktischen Erfahrungen und Beispielen aus der konkreten Arbeit vermittelt.

Zunächst erhalten die Trainees einen Gesamtüberblick über das Programm, seine Ziele und Arbeitsweisen. Den Kursteilnehmern werden zum einen kollektive und stark erfahrungs- und handlungsbezogene Methoden vermittelt; zum anderen werden

sinn- und loyalitätsstiftende Grundwerte gewerkschaftlichen Handelns thematisiert: Fairness, Gerechtigkeit, Einheit, Gleichheit und Demokratie sollen im Rahmen des Kurses gefördert und bekräftigt werden.

Der Block *Gewerkschaften und Organizing* bietet den Trainees Raum, sich mit gesellschaftlichen Prozessen und Strukturen auseinanderzusetzen. Beispielsweise wird diskutiert, wie sich Gleichheit, Gleichberechtigung und Diskriminierung im Alltag manifestieren. Ferner befassen sich die Teilnehmer mit konkreten Herausforderungen an moderne Gewerkschaften auf den verschiedenen Handlungsfeldern Betrieb, Branche, Politik und Gesellschaft. Der Organizing-Ansatz zielt auf den Aufbau einer konfliktorientierten Druckkampagne zur Durchsetzung von Beschäftigteninteressen. Organizer haben die Aufgabe, systematisch Informationen über das zu organisierende Unternehmen, Kundenbeziehungen und politische Verbindungen zusammenzutragen, um ein möglichst umfassendes Beziehungsnetzwerk zu ergründen. Dafür werden umfangreiche Recherchenerkenntnisse vermittelt. Die Rolle des Organizer wird reflektiert und diskutiert. Zielbestimmung und der Einsatz von Ressourcen, die Einbindung unterrepräsentierter Gruppen und der Aufbau von Basisorganisationen sind ebenfalls Kursinhalte.

Im Rahmen der Einheit *Organizing-Methoden* werden soziale und methodische Kompetenzen vermittelt. Diese dienen dem Erwerb von kommunikativen und strategisch-planerischen Fähigkeiten. Inhalte sind:

- Gezielte Ansprache und Kontaktaufnahme mit Beschäftigten, Strukturierung von Gesprächssituationen zur Aktivierung und Mobilisierung von potenziellen Mitstreitern.
- Das Erstellen von Betriebslandkarten und Betriebsprofilen (*mapping*). Mapping bedeutet, unterschiedliche Informationen, wie beispielsweise über betriebliche Ablä-

<sup>5</sup> Zur New Unionism Initiative siehe Heery, E.: (2003): *Organizing for Renewal: A Case Study of the U. K.'s Organizing Academy*, S. 85f., in: Cornfield, D. B./McCammon, H. J. (Hrsg.): *Labor Revitalization: Global Perspectives and New Initiatives*, Amsterdam u.a., S. 79–110.

<sup>6</sup> Heery, E. et al. (2003): a.a. O., S. 89; aktuelles Seminarhandbuch des Ausbildungsjahrgangs 2007/2008: *TUC Organising Academy Workbook*, o. O.

<sup>7</sup> *TUC Organizing Academy Workbook 2007/2008*.

fe, aber auch über das Vorhandensein von Mitgliedern und Aktiven, in Form von Schaubildern darzustellen. Dies soll die Erarbeitung konkreter Handlungsschritte unterstützen.

– Zur Etablierung von nachhaltigen Strukturen in den Betrieben ist der Aufbau von Organizing-Komitees ein wichtiges Element; die Beschäftigten sollen in Zukunft Probleme kollektiv selbst lösen können. Die Trainees erarbeiten in Arbeitsgruppen, wie Strukturen gebildet, wer involviert und welche Themen behandelt werden. In Rollenspielen werden außerdem Verhandlungsführung und Verhandlungsgeschick erprobt.

Der vierte Ausbildungsblock ist die Kampagnenplanung, -durchführung und -auswertung. Dafür werden Kenntnisse zur Erstellung einer Potenzialanalyse, einer Recherche und zum Anerkennungsverfahren (Prozess zur Anerkennung der Gewerkschaft als Tarifpartner nach englischem und amerikanischem Recht), zur Evaluierung sowie der Umgang mit Medien während einer Kampagne vermittelt.

Der Kursstrang *Bildung und Organizing* sieht im besonderen Maße sowohl die Bedeutung einer Reflexion und Evaluation des Trainee-Programms, der Organizing-Projekte und der eigenen Arbeit der Trainees vor als auch die hohe Relevanz von Qualifizierungsmaßnahmen für neue und aktive Mitstreiter während einer Organizing-Kampagne. Die Kursteilnehmer diskutieren, welche Anforderungen und Schulungsbedarfe für die neuen Aktivist:innen im Laufe eines Organizing-Projektes auftreten und welche Rolle Qualifizierungsseminare für die Aktiven zum Aufbau von Gewerkschaftsstrukturen im oder außerhalb des Betriebs spielen. Ein weiterer Inhalt dieses Moduls ist die Auseinandersetzung mit gewerkschaftsfeindlichen Aktivitäten von Unternehmen.

## DIE BILANZ

Eine detaillierte qualitative und quantitative Auswertung der Arbeit der Academy liegt insbesondere für die ersten fünf Jahre vor,<sup>8</sup> in denen das Projekt intensiv wissenschaftlich begleitet wurde. Die Bilanz der Arbeit der Trainees aus den Jahren von 1998–2002 ist beeindruckend. 1.260 Arbeitgeber wurden gezielt mit Organizing-Kampagnen konfrontiert, fast 40.000 neue Mitglieder und 1.800 neue Aktivist:innen ge-

wonnen – in erheblichem Umfang auch aus bisher gewerkschaftsfreien Betrieben. Die in Großbritannien für eine nachhaltige Präsenz wichtige Anerkennung (*recognition*) der Gewerkschaft als Verhandlungspartner durch die Arbeitgeber wurde in 84 Fällen unter Anwendung von Organizing-Kampagnen durchgesetzt.

Die Erfahrungen der Trainees mit ihren Sponsorengewerkschaften waren sehr unterschiedlich, je nach dem welche *organizing policy* die jeweilige Gewerkschaft verfolgt. Die überwiegende Zahl der Gewerkschaften zielen mit den Organisationsaktivitäten auf Betriebe, in denen bereits Mitglieder oder Strukturen existieren (*in-fill organizing*), seltener auf bisher unorganisierte Betriebe (*green-field organizing*). Letzteres ist aber einer der Schwerpunkte der Ausbildung. Anders als traditionelle Gewerkschaftssekretäre haben die Academy Trainees die Organisierung neuer Beschäftigungsgruppen, die bisher nicht dem Profil der bestehenden Mitgliedschaft entsprechen, stärker im Blick. Dies versetzte einige Gewerkschaften überhaupt erst in die Lage, sich neue Bereiche zu erschließen.

Für die gesamten zehn Jahre steht eine genaue Evaluation noch aus, doch lassen sich zumindest erste vorläufige Ergebnisse erkennen. Der Großteil der Absolventen bewertete die Ausbildung an der OA positiv und als „lebensverändernde Erfahrung“. Das *organizing model* wird als optimale Form der Mitgliederengewinnung angesehen und viele sind mit der Schulung der Grundtechniken, wie die Identifizierung von Themen, Mitgliederengewinnung, Kampagnenplanung und das Aufspüren neuer Aktivist:innen im Betrieb, sehr zufrieden.

Ein Großteil der Trainees hat nach der Ausbildung Stellen innerhalb der Gewerkschaftsbewegung angenommen. Dort besetzen sie sowohl Positionen, die spezielle Organizing-Fähigkeiten erfordern, als auch allgemeine Gewerkschaftssekretärsstellen. 89 % dieser neu Eingestellten gaben in einer Nachbefragung an, dass sie das Gelernte auch im neuen Arbeitsumfeld weiter anwenden würden. Bemerkenswert scheint, dass auch ein großer Teil derjenigen, die im Anschluss an die Ausbildung nicht als Organizer, sondern als „normale“ Gewerkschaftssekretäre arbeiten, die Aktivierung von Mitgliedern und systematische Mitgliederengewinnung als eine ihrer wichtigsten Aufgaben betrachten. Traditionell nehmen diese Generalisten im Gegensatz zu Organizern eher Aufgaben wie Verhandlungs-

führung und Beratungen wahr. Auch wenn sich bisher nur ein kleiner Anteil von ihnen in leitenden gewerkschaftlichen Positionen befindet, deutet sich ein Kulturwandel auf den verschiedenen Organisationsebenen an, der sich von der ehrenamtlichen Basis bis zur Führung erstreckt. Darüber hinaus sind die Academy Organizer im Vergleich zum hauptamtlichen Personal weitaus jünger und zum größeren Teil weiblich.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass es eine stärkere Sensibilität für die Notwendigkeit des Aufbaus und der Stärkung gewerkschaftlicher Strukturen und der klaren Orientierung auf Mitgliederengewinnung gibt. Außerdem wird eine Erneuerung und Belebung der internen Organisationsstruktur und -kultur durch die organisationspolitische Neuorientierung und die damit verbundene veränderte Personalpolitik befördert.

Neben solchen Erfolgen zeigten sich allerdings auch Probleme. Exemplarisch hierfür wären die Überarbeitung und zum Teil auch Überforderung der Academy Organizer zu nennen, ihre teils unzureichende Unterstützung durch die Sponsorengewerkschaft wie auch unterschiedliche Aufgabendefinitionen: Während die Academy Organizer ihre Aufgabe nicht in erster Linie in der unmittelbaren Gewinnung von Mitgliedern sehen, fokussieren einige Gewerkschaften auf kurzfristig steigende Mitgliederzahlen.

Doch auch nicht alle Lerninhalte – wie beispielsweise die Vermittlung strategischer Fähigkeiten – konnten in der beabsichtigten Weise umgesetzt werden. Insgesamt wird damit deutlich, dass die angestrebte Implementierung des Organizing-Ansatzes in den beteiligten Gewerkschaften nach wie vor mit erheblichen Hindernissen (wie u.a. Ressourcenprobleme und Konflikte) verbunden ist.

8 Vgl. Heery, E. et al. (2003): *The Organising Academy – five years on*, London; Simms, M./Holgate, J. (2007): *TUC Organising Academy 10 years on: what has been the impact?* (Konferenzpapier). Weitere neuere Informationen liefert das Interview von Agnes Schreieder mit dem TUC National Organizer Paul Nowak., vgl. Schreieder, A. (2007): *Organising and Revitalisation of Labour Movements. Role and Training of Organiser in Great Britain and Germany*, Universität Kassel, unveröffentlichte Masterarbeit.

## NEUERE ENTWICKLUNGEN

In den ersten fünf Jahren des Bestehens der OA beteiligte sich nur etwa ein Drittel der britischen TUC-Gewerkschaften an dem Ausbildungsprogramm. Unter diesen „Pioniergewerkschaften“ fanden sich viele eher kleine Gewerkschaften. Im Laufe der Jahre hat sich das Bild etwas verändert. Bis 2007 engagierte sich bereits etwa die Hälfte der TUC-Gewerkschaften in dem Ausbildungsprogramm, und selbst Gewerkschaften, die bislang keine Trainees gesponsort haben, stellen inzwischen ausgebildete Academy Organizer ein.

Der TUC wiederum hat die speziellen Angebote für Einzelgewerkschaften erweitert. Wachsendes Gewicht gewinnt die Unterstützung der Mitglieds- und Gewerkschaften in ihren Organizing-Aktivitäten und die Beratung bei Einrichtung von Recherche-Abteilungen. Dieser Trend wird sich nach Ansicht des TUC voraussichtlich fortsetzen und das Aufgabenspektrum der Akademie erweitern.

Drei größere TUC-Gewerkschaften (Union of Shop, Distributive and Allied Workers (Usdaw), GMB und Transport and General Workers Union (TGWU) – nach der Fusion mit Amicus jetzt Unite) haben in den letzten Jahren sogar begonnen, ihre eigenen Organizing-Ausbildungsprogramme zu entwickeln, um hauseigene *lead organizer* gezielt entsprechend den speziellen Anforderungen für die eigene Praxis auszubilden. Die veränderten Praktiken dieser Gewerkschaften und die Gründung einer eigenen Organizing Academy werden damit begründet, dass sie traditionell schon immer eigene Bildungsabteilungen und Qualifizierungsangebote gehabt hätten und sich mit dem stärkeren Fokus auf Organizing-Aktivitäten auch die spezielle Ausbildung ihrer Organizer leisten würden.

## FAZIT: INSTITUTIONALISIERTE REVITALISIERUNG

Immer mehr Einzelgewerkschaften betrachten das *organizing model* als hilfreiche Erneuerungsstrategie ihres Organisations-

entwicklungsprozesses. Die Gewerkschaften, die sich konsequent dem Organizing-Ansatz zugewandt und eine professionalisierte mitgliederorientierte Organisationspolitik etabliert haben, wie beispielsweise Usdaw und UNISON, können eine Trendumkehr konstatieren und nennenswerte Mitgliederzuwächse verzeichnen.<sup>9</sup> Insbesondere die Herausbildung eines neuen Hauptamtlichentyps, für den die Anwendung von Organizing-Methoden zum Alltag zählt, ist ein qualitativer Fortschritt. Die Bilanz der OA fällt also insgesamt positiv aus. Die konkreten Erfahrungen in den verschiedenen Gewerkschaften machen aber auch deutlich, dass ein *umfassender* Kulturwandel sich noch längst nicht vollzogen hat. Die spezialisierten Organizer fungieren als Transmitter einer neuen gewerkschaftlichen Alltagspraxis innerhalb tradierter Organisationsstrukturen, die sich jedoch – gegenwärtig zwar oft auch noch gegen heftige interne Widerstände – in langfristiger Perspektive zu einem organischen Organisationshandeln wandeln kann. Somit hat die OA einen nicht zu unterschätzenden organisationspolitischen Transfer-Effekt in die gesamte Gewerkschaftslandschaft.

Die Gründung und innovative Weiterentwicklung der Organizing Academy ist zum einen Produkt einer umfassenden Analyse der Schwächen wie auch der Herausforderungen und Handlungspotenziale der Gewerkschaften in Großbritannien. Zum anderen steht sie für eine vereinheitlichte und handlungsanleitende Krisenbewältigungsstrategie. Der Gewerkschaftsdachverband hat als Impulsgeber eine wichtige Rolle eingenommen und beachtliche Resultate erzielt. Inzwischen ist die OA integraler Bestandteil der gewerkschaftlichen (Ausbildungs-)Praxis, und der TUC hat damit eine institutionalisierte Struktur geschaffen, die die Gewerkschaften langfristig und kontinuierlich in ihren Revitalisierungsbemühungen unterstützt. Damit ist die OA mehr als eine kurz- oder mittelfristige Initiative, ein Projekt oder eine Kampagne. In Zukunft gilt es, die unterschiedlichen Anforderungen, die vielfältigen Problemlagen und die deutlich gewordenen kritischen Aspekte fortlaufend

zu evaluieren, um die Academy mit dem Ziel eines weitreichenden Revitalisierungsprozesses fortzuentwickeln. Die Langfristigkeit und die begleitende quantitative und qualitative wissenschaftliche Evaluation der Entwicklungen bieten dafür eine geeignete Grundlage.

Für die deutschen Gewerkschaften liefern die erfolgreichen Ansätze und Erfahrungen der britischen Organizing Academy sicher einen fruchtbaren Erkenntnisgewinn und Anregung für die eigene Debatte über gewerkschaftliche Erneuerungswege. Dennoch ist offensichtlich, dass die Entwicklung eines *eigenen* Organizing-Modells, das hiesige Verhältnisse sowie bereits bestehende Ansätze gewerkschaftlicher Erneuerung berücksichtigt, notwendig ist.

Ver.di macht den konkreten Anfang mit einer eigenen Organizing Academy, in der professionelle Organizer, hauptamtliche Gewerkschaftssekretäre und ehrenamtlich Aktive ausgebildet werden sollen. Die Ergebnisse der OA machen einerseits deutlich, dass die konzeptionelle Einbindung der laufenden Projekte wie auch eine gute Begleitung der Trainees durch einen Tutor in den Praxiseinheiten unverzichtbar sind. Andererseits ist absehbar, dass 20 Kurstage nicht ausreichen, um einen ganzheitlichen und qualitativen Know-how Transfer zu leisten. Zu diskutieren bleibt, ob sich ein Qualifizierungskonzept stärker am britischen Modell der OA orientieren sollte und der Dachverband im Dienste aller Gewerkschaften gezielt professionelle Organizer ausbildet, oder ob man eher ein gewerkschaftsspezifisches „integriertes Modell“ bevorzugt, das Organizing-Elemente in bereits vorhandene Ausbildungsprogramme einbaut.<sup>10</sup> Darüber hinaus bleibt weiterhin die spannende Frage, wie Organizing als institutionalisierter Bestandteil für die hiesige Gewerkschaftsbewegung *insgesamt* nutzbar gemacht werden kann.

<sup>9</sup> vgl. Dribbusch, H. (2007), a.a. O., S. 43.

<sup>10</sup> Dazu hat Agnes Schreieder erste anregende Thesen für eine bundesrepublikanische Debatte formuliert, Schreieder, A. (2007): a.a. O.