

Komplexe Wege gewerkschaftlicher Erneuerung

Nikolaus Hammer

Gewerkschaftsmacht beruht auf einer Reihe verschiedener Dimensionen. Behrens, Hamann und Hurd (2003) unterscheiden z. B. zwischen einer Mitgliederdimension, sowie einer ökonomischen, politischen und institutionellen Dimension. Damit sind sowohl die Parameter von Gewerkschaftsmacht abgesteckt, die Druckpunkte, die im Kontext neoliberaler Globalisierung entstanden, als auch die Dimensionen potentieller gewerkschaftlicher Erneuerung. Vor diesem Hintergrund war in den letzten Jahren die Rede von »gewerkschaftlicher Erneuerung« in aller Munde. Auch »Öffnung« wird in diesem Zusammenhang regelmäßig gefordert, d. h. gegenüber Gruppen, die am Arbeitsmarkt marginalisiert werden (Jugendliche, Frauen, MigrantInnen, atypisch Beschäftigte), Öffnung in internationaler Hinsicht, etc. Auch ÖGB Präsident Hundstorfer hat im Gefolge der Ereignisse um die BAWAG von gewerkschaftlicher Erneuerung gesprochen und dem Ziel, die »modernste Gewerkschaft Europas« werden zu wollen. Thematische Arbeitsgruppen wurden geschaffen, die strategische Optionen aufzeigen sollen, die Mitglieder sollen befragt werden und die Neuorientierung soll auf dem Bundeskongress Anfang 2007 beschlossen werden.

Soweit so gut. Allerdings verstecken sich hinter veröffentlichten Zielvorstellungen und unkontroversiellen Listen, was alles Teil gewerkschaftlicher Erneuerung sei, sehr grundlegende Fragen nach dem Kern gewerkschaftlicher Identität und Strategie. Hier geht es auch um spezifische Formen und Inhalte gewerkschaftlicher Repräsentation, die wohl nicht unabhängig voneinander betrachtet werden können. Die Frage »was ist eine Gewerkschaft« rührt sowohl an interne Fragen von Organisation und Demokratie, ebenso wie inhaltliche und strategische Schwerpunkte gesetzt werden. Gewerkschaftliche Erneuerung bewegt sich demzufolge immer im Spannungsfeld zwischen institutioneller Integration und interner Demokratie, zwischen politischem Anspruch und ökonomischen Strategien, zwischen gesamtgesellschaftlichem Anspruch und dem Fokus auf die Betriebsebene. In der Folge sollen zwei interessante Anknüpfungspunkte, die diese Spannungsverhältnisse sehr spezifisch auflösen, diskutiert werden: das *organising*-Modell sowie eine Diskussion um gewerkschaftliche Erneuerung, die auch stärker kooperative Strategien einbezieht.

Organising

Vor allem in anglo-amerikanischen Ländern hat der beständige Mitgliederschwund in den Gewerkschaften zu einer Welle gewerkschaftlicher Erneuerung geführt. In der Regel wird darunter eine Abkehr von einer dominant service-orientierten hin zu einer Ausrichtung betont, die *organising* als zentralen Bestandteil gewerkschaftlicher Strategie betrachtet. Während das service-Modell einen top-down Ansatz bezeichnet, in dem Funktionäre Gewerkschaftspraxen mit ihrer arbeitsrechtlichen Expertise und etablierten Beziehungen zum Arbeitgeber dominieren, betont das *organising*-Modell bottom-up Initiativen und die Kreativität der Mitglieder, die sich in diesem Prozess

auch breitere gewerkschaftliche Kapazitäten erarbeiten können. Im Kern beruhen diese Modelle, zumindest als Zielvorstellung, auf sehr unterschiedlichen sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz und im Beschäftigungsverhältnis.

Bronfenbrenner und KollegInnen (z. B. Bronfenbrenner und Hickey 2003) haben eine Reihe verschiedener Elemente des *organising*-Modells untersucht und sind zu dem Schluss gekommen, dass jedes dieser Elemente die Chancen erhöht, dass Arbeitgeber Gewerkschaften für Verhandlungen anerkennen. Am deutlichsten wird das, wenn Kampagnen über eine angemessene Ausstattung verfügen (in diesem Fall sind 64% der Kampagnen erfolgreich vs. 41%, wenn dieses Element nicht verwendet wird), wenn es ein aktives Repräsentationskomitee der Beschäftigten gibt (56% vs. 41%), oder wenn Zielvorstellungen formuliert und kontinuierlich evaluiert werden (66% vs. 38%).

»Die Anerkennungsraten verbessern sich um 8% in Bereichen, wo workers of color in der Minderheit sind, um 43% wo Frauen in der Mehrheit sind, und 76% in Bereichen, in denen der durchschnittliche Stundenlohn weniger als \$ 8 beträgt. In Bereichen, in denen die Mehrheit der Beschäftigten aus women of color besteht, erreichen die durchschnittlichen Anerkennungsraten 68% in Kampagnen, die fünf oder mehr Taktiken verwenden. Die Anerkennungsraten steigen jedoch auf 82% in Kampagnen, in denen die Gewerkschaft eine umfassende organising-Strategie verwendet.« (Bronfenbrenner und Hickey 2003; Übersetzung NH)

Die Dimension und die Bedeutung dieses *organising*-Modells lässt sich auch an zwei weiteren Punkten ablesen. Zum einen in Bezug auf das Engagement und die Ressourcen; was stellt z. B. eine adäquate Ausstattung einer Kampagne dar? Bronfenbrenner und Hickey sprechen von zumindest einem *organiser* für 100 Beschäftigte, eine weibliche *organiser* für Betriebseinheiten mit mehr als 25% weiblichen Angestellten sowie eine/n migrantische/n *organiser* für Einheiten mit mehr als 25% MigrantInnen. Dies impliziert zum anderen, dass *organising* bedeutend mehr ist als nur eine Rekrutierungsstrategie. Vielmehr geht *organising* einher mit aktiver Beteiligung, direkterer Initiative und Repräsentation der Mitglieder selbst (und hat damit Implikationen für interne Hierarchien und Repräsentation); wird dafür kein Rahmen geschaffen, verkommen innovative Rekrutierungsstrategien zu kontrolliertem Aktivismus bzw. Mobilisierung, die die vorher geschaffenen Erwartungen nicht erfüllen können.

Die Tatsache dass das *organising*-Modell zuerst in einem sehr antagonistischen Arbeitsklima – in Australien und den USA – entwickelt wurde, soll nicht den Eindruck erwecken, dass es nicht in anderen Kontexten angewandt werden kann. So haben z. B. eine Reihe britischer Gewerkschaften, gerade im Kontext der breiten Rhetorik von betrieblicher Sozialpartnerschaft unter den New Labour Regierungen der letzten Jahre, große Schritte in Richtung *organising* gemacht. Obwohl Heery *et al* (2000) keine breite Verschiebung hin zu einer *organising*-Kultur feststellen können, werden dennoch vermehrt Ressourcen und spezialisierte Rollen für Rekrutierung und *organising* geschaffen, ebenso wie ein verstärktes Augenmerk auf neue Mitgliedergruppen und die Entwicklung aktiver gewerkschaftlicher Praxen auf Betriebsebene gelegt wird.

Partnerschaft und Kooperation

Im Vergleich zu Diskussionen um das *organising*-Modell, die bis dato vor allem im anglo-amerikanischen Raum stattfanden, orientiert sich die Debatte um gewerk-

schaftliche Erneuerung in Kontinentaleuropa stärker an europäischen gewerkschaftlichen Traditionen und Systemen industrieller Beziehungen. Mit und über die Repräsentation von Mitgliedern hinaus, wird hier auch die politische, ökonomische und institutionelle Dimension von Gewerkschaften betont, d. h. Gewerkschaftsmacht ist vielfältig und gewerkschaftliche Erneuerung kann konsequenterweise auch andere Dimensionen als die Mitgliederdimension als Ausgangspunkt nehmen.

Frege und Kelly (2003) identifizieren z. B. sechs Erneuerungsstrategien: *organising* von Mitgliedern und die Stärkung der Repräsentation am Arbeitsplatz, organisationelle Restrukturierung, Koalitionsbildung, die Entwicklung von Partnerschaften mit Arbeitgebern, politische Strategien sowie die Stärkung internationaler Kooperation. In ihrer Diskussion der Erneuerungsinitiativen von Ver.di kommt Annesley (2003) zu einem eher vorsichtigen Schluss was eine breite Strategie betrifft, obwohl Ver.di durchaus eine Reihe innovativer Projekte vorweisen kann. Das Fazit ist, dass sich wohl sehr viel tut, aber nicht notwendigerweise innerhalb einer kohärenten Strategie. Ein zentraler Unterschied kontinentaler im Vergleich zu anglo-amerikanischen Gewerkschaften besteht darin, dass erstere in ungleich komplexerer Weise in politische und gesellschaftliche Institutionen eingebettet sind. Auch vor diesem Hintergrund schließen Behrens, Hamann und Hurd (2003), dass die deutschen Gewerkschaften auf ihren Kompetenzen in den Bereichen Arbeitsrecht und Kollektivvertragsverhandlungen zugunsten von Erneuerung im Mitgliederbereich beharren. Heißt das, dass das *organising*-Modell nur in antagonistischen Kontexten funktioniert, dass es für Fälle von Partnerschaften mit Arbeitgebern oder z. B. für Industriegewerkschaften nicht angebracht ist?

Natürlich sind Gewerkschaften auf unterschiedliche Weise in ökonomische, soziale und politische Institutionen eingebettet und ziehen daraus auch unterschiedliche Ressourcen. Allerdings wird damit weder das Spannungsverhältnis zwischen Institutionalisierung und Mobilisierung aufgehoben, noch ist die spezifische institutionelle Einbettung per se ein Argument gegen die Integration neuer Strategien. Ein Beispiel für die Integration unterschiedlicher Strategien bietet die britische USDAW (Union of Shop, Distributive and Allied Trades), die in der Folge eines Partnerschaftsabkommen mit der Supermarktkette Tesco 10.000 neue Mitglieder rekrutierte (Heery *et al* 2000, 1000). In einem weiteren Beispiel verstanden es die Communications Workers of America (CWA) eine Reorientierung von KV-Verhandlungsstrategien mit politischem Lobbying, neuen Koalitionen und *organising* zu einer umfassenden gewerkschaftlichen Erneuerung zu vereinen (Katz, Batt und Keefe 2003).

Diese Entwicklungen und Beispiele sollen nun keinem »anything goes« das Wort reden. Erfolge und Misserfolge beruhen immer auf spezifischen politischen und sozialen Kontexten, ebenso wie den spezifischen sektoralen Gegebenheiten. Allerdings zeigen diese unterschiedlichen Diskussionen sowie die teilweise langen Erfahrungen, die Gewerkschaften im Ausland gemacht haben, insbesondere zwei Punkte auf. Erstens kann gewerkschaftliche Erneuerung nur ein breiter Prozess mit aktiver und kontinuierlicher Einbindung der Mitglieder sein (gerade wenn die traditionellen institutionellen Errungenschaften immer mehr erodiert werden). Damit wird, zweitens, auch nahegelegt, dass gewerkschaftliche Erneuerung nicht punktuell, sondern nur als umfassender Prozess denkbar ist. Die Schwierigkeiten wie auch die Chancen dieses Prozesses liegen darin, dass Gewerkschaften ihre herkömmliche Basis organisationaler und sozialer Macht transzendieren müssen.

Niemand wird sagen, dass das einfach ist; sicherlich aber ist es notwendig. Und selbst vor der Haustüre gibt es eine Reihe ermutigender Initiativen. So war der ÖGB stark in der GATS-Kampagne mit ATTAC involviert und konnte sich damit über die Kernklientel hinausbewegen. Ebenso konnten z. B. im Rahmen einer Kooperation zwischen burgenländischen und westungarischen Gewerkschaften indirekt aus einem Beratungsprojekt mehr als 400 neue Mitglieder verbucht werden; noch dazu ungarische Beschäftigte (im Burgenland wohnhafte, PendlerInnen, Saisonarbeitskräfte, etc). Was wäre hier möglich, wenn solche Initiativen strategischer und umfassender gesetzt würden?

Literatur

- Annesley, Claire (2006) Ver.di and Trade Union Revitalisation in Germany, *Industrial Relations Journal* (37) 2, 164-179
- Behrens, Martin/ Kerstin Hamann/ Richard Hurd (2003) Conceptualizing Labour Union Revitalization, 11-29, in Carola M. Frege und John Kelly (Hg.), *Varieties of Unionism. Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*. Oxford
- Bronfenbrenner, Kate/ Robert Hickey. (2003) Winning is Possible. Successful Union Organizing in the United States – Clear Lessons, Too Few Examples, *Multinational Monitor*, (24) 6, <http://multinationalmonitor.org/mm2003/03june/june03corp1.html>
- Carter, Bob (2006) Trade Union Organizing and Renewal: A Response to de Turberville, *Work, Employment and Society* (20) 2, 415-426
- Fichter, Michael/ Ian Greer (2003) Analysing Social Partnership: A Tool of Union Revitalization?, 71-92, in Carola M. Frege und John Kelly (Hg.), *Varieties of Unionism. Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*. Oxford
- Frege, Carola M./ John Kelly (2003) Union Revitalisation Strategies in Comparative Perspective, *European Journal of Industrial Relations* (9) 1, 7-24
- Heery, Edmund/ Melanie Simms/ Rick Delbridge/ John Salmon/ Dave Simpson (2000) Union Organizing in Britain: A Survey of Policy and Practice, *International Journal of Human Resource Management* (11) 5, 986-1007
- Katz, Harry C./ Rosemary Batt/ Jeffrey H. Keefe (2003) The Revitalization of the CWA: Integrating Collective Bargaining, Political Action, and Organizing, *Industrial and Labor Relations Review* (56) 4, 573-589