



ORGANIZING

Die Veränderung der
gewerkschaftlichen Praxis
durch das Prinzip
Beteiligung

Herausgegeben von
Detlef Wetzel

Detlef Wetzel (Hrsg.)
ORGANIZING

Detlef Wetzel (Hrsg.)

ORGANIZING

**Die Veränderung der
gewerkschaftlichen Praxis
durch das Prinzip Beteiligung**

VSA: Verlag Hamburg

www.igmetall.de

www.vsa-verlag.de

© VSA: Verlag 2013, St. Georgs Kirchhof 6, 20099 Hamburg
Umschlagfoto: Cordula Kropke, Hamburg (www.cordulakropke.de)
Alle Rechte vorbehalten
Druck und Buchbindearbeiten: Beltz Bad Langensalza GmbH
ISBN 978-3-89965-580-3

■ Inhalt

Vorbemerkung	9
---------------------------	---

■ Strategische Perspektiven

Detlef Wetzel Für eine neue gewerkschaftliche Agenda	13
--	----

Tom Woodruff Cowboy-Kapitalismus auf dem Vormarsch in Europa	30
Der Krise mit Stärke begegnen	

Detlef Wetzel/Jörg Weigand/Sören Niemann-Findeisen/Torsten Lankau Organizing: Die mitgliederorientierte Offensivstrategie für die IG Metall	47
Acht Thesen zur Erneuerung der Gewerkschaftsarbeit	

■ Erfahrungen der IG Metall

Sören Niemann-Findeisen/Jonas Berhe/Susanne Kim Organizing in der IG Metall	67
Eine Begriffsbestimmung	

Heiner Dribbusch Nachhaltig erneuern	92
Aufbau gewerkschaftlicher Interessenvertretung im Windanlagenbau	

Jörn Boewe/Johannes Schulten Eine erfolgreiche Zumutung	119
Organizing in der Windkraftindustrie: Die Innenperspektive der IG Metall	

Oliver Thünken »Ja, dieses Anfassbare«	127
Wie Aktive den gewerkschaftlichen Strukturaufbau vorantreiben und die betriebliche Interessenvertretung bereichern	

Jörn Boewe/Johannes Schulten
»Dafür sorgen, dass sich was dreht« 139
Organizing in der Fläche. Wie Projekte und Initiativen der IG Metall
die Arbeit in den Verwaltungsstellen verändern

Jörn Boewe/Johannes Schulten
Mit härteren Bandagen 171
»Union Buster« auf dem Vormarsch? Arbeitgeberaggressivität,
Behinderung von Betriebsratswahlen und
gewerkschaftliche Gegenstrategien. Drei Fallbeispiele

■ Das Feld erkunden

Wilfried Schwetz
Strategische Recherche 195
Die unverzichtbare Basis für strategische Kampagnen

David Chu
Neue Recherchen in der alten Welt 216
Spezifische Herausforderungen für Strategische Rechercheure
im Kontext der Europäischen Union

■ Blick über den Tellerrand

Michael Crosby
Hoffnungsschimmer in Europa 225
Anzeichen gewerkschaftlicher Veränderungen in der alten Welt

Johannes Schulten
Organizing auf hessisch 260
Das Organizing-Projekt von ver.di bei Amazon in Bad Hersfeld

Jörn Boewe
»Wir können noch einen Schritt weiter gehen« 269
Das Organizingprojekt der IG BAU unter den Gebäudereinigern
im Bankenviertel Frankfurt am Main

Aslak Haarahltonen	
Der kalte Wind des Wandels	279
Mit Organizing gegen die Erosion des nordischen Sozialmodells. Das Beispiel der finnischen Metallarbeitergewerkschaft Metalli	
Mika Häkkinen	
Die Entstehung der Baltischen Organizing-Akademie	283
Ein länder- und sektorenübergreifendes Projekt	
Christian Schneeweiß	
Sozialpartnerschaft und Organizing?	292
Organizing in Österreich. Das Beispiel der Gewerkschaft Bau-Holz	
Jörn Boewe	
Das Kräfteverhältnis ändern	302
Für die Schweizer Unia ist Organizing mehr als Betriebs- erschließung. Es geht um den außerparlamentarischen Kampf für soziale Gerechtigkeit	
»Wir sind heute vielleicht die stärkste gesellschaftspolitische Kraft im Land«	306
Ein Gespräch mit Roman Burger, Geschäftsleiter der Unia, Region Zürich-Schaffhausen	
Autorin und Autoren	313

Heiner Dribbusch

Nachhaltig erneuern

Aufbau gewerkschaftlicher Interessenvertretung im Windanlagenbau

Einleitung

Der Bau von Windkraftanlagen hat in den letzten 20 Jahren in Deutschland erheblich an ökonomischer Bedeutung gewonnen und ist zu einem bedeutenden Industriezweig geworden. An der IG Metall ging diese Entwicklung bis vor wenigen Jahren weitgehend vorbei. Weder von den Beschäftigten noch von den Unternehmen wurde sie als wirksame Interessenvertreterin wahrgenommen.

Dass sich dies inzwischen deutlich geändert hat, ist das Verdienst einer umfangreichen, von 2010 bis 2012 laufenden Organizing-Kampagne. Diese erreichte drei wesentliche Ziele. Die IG Metall ist als die für die Windkraftindustrie zuständige Gewerkschaft anerkannt. Die gewerkschaftliche Interessenvertretung konnte in einer ganzen Reihe von Betrieben auf- und ausgebaut werden. Und in einer exemplarischen Auseinandersetzung wurde bei einem der größeren deutschen Windanlagenbauer eine vor Jahren verlorene Tarifbindung wieder zurückgewonnen.

Hintergrund, Verlauf und Ergebnisse dieser Auseinandersetzung um den Aufbau von Interessenvertretung im Windanlagenbau sind Gegenstand des folgenden Kapitels. Gezeigt wird, dass der belebende Effekt einer Organizing-Kampagne darauf beruht, dass sie »Gewerkschaft« für Beschäftigte und Mitglieder erlebbar macht. Konflikte, die vom Kantinenessen über die Errichtung von Betriebsräten bis zur Tarifaufeinandersetzung reichen können, sind dabei Kristallisationspunkte, in denen sich die Wirksamkeit kollektiver Organisation zeigen kann.

Die Ausführungen basieren auf einer dreijährigen wissenschaftlichen Begleitung dieses gewerkschaftlichen Organisationsprozesses.¹ Der Beitrag

¹ Das Kapitel stützt sich auf interne Projektunterlagen sowie die beobachtende Teilnahme an Strategietreffen und Teambesprechungen. Mein Dank geht an die IG Metall, die diese Untersuchung möglich gemacht hat, sowie insbesondere an alle betrieblichen und gewerkschaftlichen Gesprächspartnerinnen und -partner, die sich

startet mit einer Skizze des Organizing-Ansatzes und einer Beschreibung der vorgefundenen Ausgangssituation. Es folgen ein Überblick zum Projektverlauf sowie eine abschließende Bilanz.

Organizing: Leitgedanken und Methoden

Angesichts einer lange Zeit rückläufigen Mitgliederentwicklung der deutschen Gewerkschaften rückte in den letzten Jahren unter dem Stichwort *Organizing* ein ursprünglich in den USA entwickeltes Handlungskonzept ins Blickfeld, in dessen Zentrum die Aktivierung von Mitgliedern und Beschäftigten mit dem Ziel des Aufbaus kollektiver Verhandlungsstärke steht. Der Begriff *Organizing* ist dabei schillernd und nicht einheitlich definiert (siehe ausführlich hierzu Dribbusch 2007). Im Allgemeinen wird er in zwei miteinander verschränkten Bedeutungen verwendet.

Zum einen wird unter *Organizing* ein relativ breit gefasstes Grundkonzept gewerkschaftlicher Arbeit verstanden. Es läuft auf eine beteiligungsorientierte Gewerkschaft hinaus, in der Mitgliedern und ehrenamtlichen Aktiven eine Hauptrolle bei Themensetzung, betrieblicher Konfliktbewältigung und Aufbau der Organisation zukommt. Betriebliche Verankerung gilt als Voraussetzung industrieller und politischer Durchsetzungsfähigkeit.

In seiner zweiten Bedeutung bezeichnet *Organizing* eine Sammlung von Strategien und Methoden gewerkschaftlicher Politik und Kampagnenführung.² Wesentliche Elemente sind unter anderem eine strategische Kampagnenplanung, systematische Recherche sowie das Nutzen von Kartierungstechniken (*Mapping*) zur Visualisierung von Strukturen und Problemstellungen. Große Bedeutung haben betriebliche Aktivenkreise oder Organizing-Komitees, die Kern und Motor der Verankerung bilden.

Gewerkschaften, die sich auf *Organizing* beziehen, setzen in der Praxis sehr unterschiedliche Schwerpunkte und beweisen im weiten Rahmen der oben skizzierten Grundsätze einen großen Variantenreichtum und ein hohes Maß an Flexibilität (Dribbusch 2007; Wohland 2013). Dies gilt auch für die IG Metall. In diesem Sinne ist *Organizing* vor allem als ein für kreative Veränderungen offener Handlungsansatz zu verstehen. Organizing ist kein für alle Situationen passendes Patentrezept und auch nicht der einzige Ansatz

Zeit für Hintergrundgespräche und Interviews nahmen. Ohne sie wäre vieles unerschlossen geblieben.

² Ausführliche Beispiele finden sich hierzu u.a. bei Dribbusch 2007 und Wohland 2013.

für gewerkschaftliche Erneuerung. Es enthebt nicht der Debatte, wofür die Gewerkschaft stehen und welche betriebs-, industrie- und gesellschaftspolitischen Ziele sie verfolgen soll.

Je nach Zielsetzung – Aufbau einer lebendigen Gewerkschaft im Betrieb, Handlungs- und Aktionsfähigkeit in Tarifauseinandersetzungen oder Druckentfaltung unterhalb und jenseits des Streiks – lassen sich verschiedene Kampagnentypen unterscheiden (vgl. Wohland 2013: 67). Besonders anspruchsvoll sind Kampagnen, in denen mehrere Ziele zugleich verfolgt und ein breites Repertoire von Organizingtechniken angewandt werden. Die dreijährige Kampagne in der Windindustrie war eine solche Kombination. Die IG Metall bezeichnete ihre Kampagne in gleicher Bedeutung als Organisations- oder Organizing-Kampagne.

Die Situation vor Projektbeginn

Die Branche

2012 drehten sich in Deutschland rund 23.000 Windräder, mehr als doppelt so viele wie im Jahr 2000. Bei Windkraftanlagen wird, je nachdem ob die Windräder see- oder landgestützt sind, zwischen Off- und Onshore-Anlagen unterschieden. Deutschland ist ein wichtiger Referenzmarkt für die Branche, gleichwohl werden 80 Prozent der hergestellten Produkte exportiert – vorwiegend in die EU. Die Branche ist geprägt von weltweiten Überkapazitäten und den Wendungen der deutschen und internationalen Energiepolitik.

In der Windindustrie arbeiteten 2011, so der Bundesverband WindEnergie (BWE), etwa 100.000 Beschäftigte, vier Mal so viele als noch im Jahr 2000. Der größte Teil der Beschäftigung, etwa 65.000 bis 70.000 Arbeitsplätze, entfällt dabei auf Betriebe der *nichtspezialisierten* Zulieferung (Stahl, Maschinenbauteile, Elektrotechnik). In diesem Teil der Windindustrie ist die IG Metall relativ gut verankert. Es bestehen in der Regel etablierte Tarifbindungen sowie betriebliche Mitbestimmungsstrukturen. Ganz anders sieht es im eigentlichen Windanlagenbau aus. Dieser umfasst die Hersteller von Windkraftanlagen sowie die *spezialisierten* Zulieferer. Hier arbeiteten 2011 insgesamt ca. 30.000 bis 35.000 Menschen. Die Fertigungstiefe in der Endherstellung liegt lediglich bei ca. 20 bis 30 Prozent. Auf Basis von Unternehmensrecherchen rechnete die IG Metall mit ca. 15.000 bis 20.000 Beschäftigten in den eigentlichen Herstellerbetrieben sowie 10.000 bis 15.000 Beschäftigten bei den spezialisierten Zulieferbetrieben. Genaue Zahlen ließen sich wegen hoher und extrem schwankender Anteile von Leiharbeit nur schwer ermitteln.

Die Betriebsstruktur ist stark mittelständisch geprägt (Wannöffel et al. 2007). Die einzelnen Standorte haben meist nur einige hundert Beschäftigte, viele sind kleiner. Die Beschäftigungsstruktur ist durch einen hohen Anteil von Facharbeiterinnen und Facharbeitern in der Produktion sowie eine große Gruppe von Ingenieurinnen und Ingenieuren in Planung und Entwicklung gekennzeichnet. Letztere machen nicht selten ein Viertel der Belegschaften aus. Eine weitere wichtige Beschäftigtengruppe sind die hochspezialisierten Monteure, die für Montage und Wartung der Windanlagen zuständig sind. Ihre Spezialkenntnisse und ihr Wissen um die Bedeutung der sehr profitablen Serviceaufträge für die Unternehmen verleihen ihnen eine Schlüsselposition. Ein problematischer Aspekt ist der hohe Anteil prekärer Arbeitsverhältnisse im Windanlagenbau. 20 bis 30 Prozent Leiharbeit galt an vielen Standorten bei Projektbeginn als »normal«. In einzelnen Betrieben bildeten Leiharbeiter sogar die Mehrheit der Belegschaften.

Wesentliche Hersteller mit Produktion in Deutschland waren während der Projektphase: Enercon, Vestas, REpower, Nordex, BARD, Areva Wind und GE Wind Energy. Dazu kamen kleinere Unternehmen oder spezialisierte Zulieferer. Die Produktionsstätten liegen überwiegend in den norddeutschen Küstenregionen und in Ostdeutschland.

Industrielle Beziehungen

Gewerkschaftliche Organisierung zielt auf eine Veränderung der Kräfteverhältnisse in den Betrieben zu Gunsten der Beschäftigten. Unternehmen stehen dem nicht gleichgültig gegenüber und neu entstehende Branchen ohne gewachsene Tarifstrukturen sind generell ein schwieriges Terrain für Gewerkschaften. Firmengründer und Management sehen hier häufig die Anwesenheit einer Gewerkschaft als unnötige Einmischung Dritter. Dies gilt besonders für kleinere Betriebe mit stark personalisierten Beziehungen zwischen Chefetage und Belegschaft. Die Windenergie ist hier keine Ausnahme. Inwieweit zusätzlich auch politische, in die Gründungsphase der Windindustrie zurückreichende Distanzen zwischen in der Öko-Bewegung wurzelnden Unternehmensgründern und einer bis in die 1980er Jahre eher der Atom-Industrie als alternativen Energieträgern zugewandten IG Metall eine Rolle spielten, kann hier nicht geklärt werden. Jedoch ist das dezidiert negative Verhältnis zwischen dem größten deutschen Windanlagenbauers *Enercon* und der IG Metall für die industriellen Beziehungen der Branche insgesamt von Bedeutung. Zudem ist die IG Metall in einigen Unternehmen mit Investoren konfrontiert, denen die bundesdeutschen Tarif- und Mitbestimmungsstrukturen fremd sind. In vielen Betrieben des Windanlagenbaus, dies zeigten die ersten Erfahrungen zu Projektbeginn, herrschte 2010 ein Klima,

in dem eine Mitgliedschaft in der Gewerkschaft aus Furcht vor Nachteilen häufig nicht öffentlich gemacht wurde. Die individuelle Regelung von Arbeitsbedingungen durch Einzelvereinbarungen hatte klaren Vorrang gegenüber kollektiven Regelungen, insbesondere Tarifverträgen. Mit dem BWE gab es zwar eine Lobbyorganisation für die Windkraft, aber keinen sich als Tarifvertragspartei verstehenden Arbeitgeberverband.

Die Machtposition der Beschäftigten

Wie Beschäftigte gegenüber Vorgesetzten und Geschäftsleitung für ihre Interessen eintreten, hängt nicht zuletzt davon ab, wie stark sie ihre Position im Betrieb und am Arbeitsmarkt einschätzen. Das Vorhandensein von Beschäftigungsalternativen spielt nicht nur für den »Marktwert« eine Rolle, sondern auch für die Frage, wie die Chancen gewerkschaftlicher Gegenwehr bewertet werden. Im Windanlagenbau ist diese Frage oft nicht einfach zu beantworten. Einerseits wissen viele Beschäftigte, dass ihre vielfach hochspezialisierten Qualifikationen gesucht sind. Fachkräfte- und Ingenieursmangel sind hierzu die Stichworte. Doch dass die Qualifikation in Süddeutschland gefragt wäre, nützt wenig, wenn jemand in der Region verwurzelt ist, gerade ein Haus gebaut hat und soziale Beziehungen aufrechterhalten will. An den Produktions- und Servicestandorten in den Küstenregionen und in Ostdeutschland sind die Jobalternativen aber begrenzt und viele Beschäftigte erst einmal froh, im Windanlagenbau eine Stelle gefunden zu haben. Dass dies nicht bedeutet, alles hinzunehmen, und Ängste auch überwunden werden, zeigte sich im Projektverlauf.

Gewerkschaftliche Verankerung

Die IG Metall kam bis 2010 im Windanlagenbau nur am Rande vor. Weder die Unternehmensleitungen noch, und dies musste für die Gewerkschaft sehr viel beunruhigender sein, die Beschäftigten nahmen die IG Metall als ernstzunehmende Interessenvertreterin wahr. Zwar wurden in vielen Herstellerbetrieben bereits vor Projektbeginn Betriebsratsgremien eingerichtet, doch waren diese oftmals nicht oder nur schwach an die IG Metall angebunden. Geltung und Anwendung von Tarifverträgen wiesen große Defizite auf. Teilweise waren einstmals bestehende Tarifbindungen gelöst worden, ohne dass es nennenswerten Widerstand gegeben hatte. Im Durchschnitt waren deutlich weniger als zehn Prozent der Beschäftigten in der IG Metall organisiert. Die wenigen Mitglieder, die es in der Branche gab, hatten nicht selten ihre Mitgliedschaft aus früheren Beschäftigungsverhältnissen mitgebracht. Ehrenamtliche gewerkschaftliche Strukturen waren praktisch nirgends vorhanden.

Schwierige Voraussetzungen

Die Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft wird in aller Regel nicht »erbt«, sondern ist das Ergebnis einer persönlichen Entscheidung. Zwar gibt es auch Beschäftigte, die aus ethischen und politischen Grundüberzeugungen die Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft wichtig finden, eintreten und sich engagieren. Diese sind aber die Ausnahme. Im Allgemeinen lassen sich drei, teilweise miteinander verschränkte Grundvoraussetzungen identifizieren, die den Eintritt in eine Gewerkschaft begünstigen.³

Die erste ist ein auf das Arbeitsverhältnis bezogenes Konflikt- und Problembewusstsein. Dabei kommt es auf die persönliche Wahrnehmung und Erfahrung an. Auslöser gewerkschaftlicher Organisierung können aktuelle Konfliktfälle sein, aber auch Wünsche nach Verbesserung der Arbeitsbedingungen.

Die zweite wichtige Voraussetzung für den Beitritt zu einer Gewerkschaft ist deren *wahrgenommene* Durchsetzungsfähigkeit. Beschäftigte müssen überzeugt sein, dass eine Organisierung etwas positiv ändert und ihre Position gegenüber den Unternehmern stärkt. Hierbei spielen eigene Erfahrungen mit der Gewerkschaft, deren Erfolge in Betrieb und Branche, aber auch die Art und Weise, wie über die Gewerkschaft im betrieblichen oder persönlichen Umfeld geredet wird, eine große Rolle.

Die dritte Grundvoraussetzung ist schließlich die Verfügbarkeit der Gewerkschaft. Beitritte setzen in der Regel einen direkten Kontakt voraus, der immer noch am wirkungsvollsten im persönlichen Gespräch am Arbeitsplatz hergestellt wird. In aller Regel gilt: wo keine Gewerkschaft, da kein Beitritt.

Nun mangelte es im Windanlagenbau sicherlich nicht an betrieblichen Konflikten. Auch hatten viele Beschäftigte durchaus klare Vorstellungen davon, was verbessert werden könnte. Problematischer, so zeigte sich ab 2010, war es aber bei Punkt zwei und drei. Viele Beschäftigte brachten Vorerfahrungen aus früheren Beschäftigungsverhältnissen mit, in denen sie die Gewerkschaft als eher schwach erlebt hatten. In Ostdeutschland und an den Küstenstandorten hatten Beschäftigte Umbrüche und Niederlagen zu ver-

³ Die folgenden Ausführungen basieren auf eigenen Forschungsarbeiten (u.a. Dribbusch 2003, 2008) sowie verschiedenen Studien aus dem Bereich der internationalen Gewerkschaftsforschung. Erwähnt seien hier die Untersuchungen zur Beitrittsmotivation von Mitgliedern von Waddington/Whitston (1997) sowie zur Mobilisierungstheorie von Kelly (1998). Zusammenfassend Dribbusch 2013, dort finden sich auch weitere Literaturhinweise.

kraften. Nicht wenige hatten Insolvenzerfahrungen hinter sich. Auch wenn die IG Metall nicht für Werftschließungen oder die De-Industrialisierung Ostdeutschlands verantwortlich gemacht wurde, so hatte sie in den Augen vieler Betroffener auch nichts am Gang der Dinge ändern können. Gewerkschaftshochburgen, die durch ihre Stärke ausstrahlen, fehlten. Vielfach war kein Wissen mehr vorhanden, wofür »Gewerkschaft« steht.

Zugleich war die Gewerkschaft in den Betrieben kaum präsent. Die Chance, überhaupt auf eine Mitgliedschaft angesprochen zu werden, war gering. Lange hatte die IG Metall das Entwicklungspotenzial der Branche nicht erkannt. Angesichts knapper personeller und materieller gewerkschaftlicher Mittel mussten Prioritäten gesetzt werden. Die lagen aus der Logik der Organisation heraus zunächst einmal in den Betrieben, in denen sie so gut verankert war, dass die Interessenvertretungen mit entsprechendem Nachdruck Unterstützung einfordern konnten. Der über viele kleine Betriebsstätten verteilte Windanlagenbau gehörte nicht hierzu. Die Gewerkschaft hatte »die letzten zehn Jahre die Betriebe liegen gelassen«, wie es ein führender norddeutscher Metaller im Gespräch selbstkritisch zusammenfasste. Es entwickelte sich eine Negativspirale aus mangelnder gewerkschaftlicher Stärke, fehlenden Erfolgen und sinkender Attraktivität. Diese zu durchbrechen, war die Herausforderung des Organizing-Projekts.

Organizing in Deutschland

Die erste direkt an amerikanischen Vorbildern orientierte Organizing-Kampagne in der IG Metall war die so genannte *Ford-Aktion*, der Versuch der Organisierung der Ford-Werke in Köln zu Beginn der 1960er Jahre (Abelshauser 2009: 140-155). Trotz großer Anfangserfolge wurde die Kampagne nicht zuletzt auf Druck der örtlichen IG Metall abgebrochen und der Ansatz rasch wieder verschüttet. Es dauerte mehr als 30 Jahre, bis in der ersten Hälfte der 1990er Jahre durch die Schlecker-Kampagne, in der es unter anderem um die Durchsetzung von Betriebsräten in der damaligen Drogeriekette ging, wieder amerikanische Kampagnen-Methoden für deutsche Gewerkschaften erschlossen wurden (Wohland 1998). Eine erste direkt an US-Vorbildern (Dribbusch 1998) orientierte Organizing-Kampagne führte ver.di ab 2006 im Hamburger Bewachungsgewerbe (Bremme et al. 2007; Dribbusch 2008). Diese und weitere Kampagnen führten zu einer raschen Verbreitung und Diskussion des Organizing-Ansatzes (vgl. u.a. Brinkmann et al. 2008; Hälker 2008; Birke 2010; Kocsis et al. 2013). In der IG Metall wurde ab 2005, am bekanntesten in NRW, mit einer Neuausrichtung

der Gewerkschaftsarbeit begonnen, die, ohne es so zu nennen, starke Bezüge zum Organizing aufwies (Dribbusch 2007: 45f.). Ab 2008 wurde der Organizing-Ansatz explizit als »mitgliederorientierte Offensivstrategie« aufgegriffen und für die IG Metall erschlossen.⁴

Eine strategische Herausforderung

Die IG Metall hat den Anspruch, in ihrem Organisationsbereich möglichst stark vertreten und mobilisierungsfähig zu sein, um als gewerkschaftliche Interessenvertreterin aller Beschäftigten wahrgenommen zu werden und ihre Position als gesellschaftlich gestaltende Kraft zu behaupten. Dies erfordert, dem Strukturwandel organisierend zu folgen und auch jenseits der klassischen Hochburgen Durchsetzungsfähigkeit aufzubauen. Die Organisierung des Windanlagenbaus war deshalb eine strategische Herausforderung. Die Entscheidung, diese anzugehen, fiel nach einigen Vorbereitungen Anfang 2009 beim IG Metall Vorstand in Frankfurt.

Vorausgegangen war eine veränderte Schwerpunktsetzung der IG Metall nach der Wahl des nordrhein-westfälischen Bezirksleiters Detlef Wetzel zum 2. Vorsitzenden im Herbst 2007. Ein eigener Bereich »Mitglieder und Kampagnen« wurde geschaffen. Eine seiner Aufgaben war die Entwicklung, Förderung und Koordinierung einer Reihe von Kampagnen und Initiativen, deren gemeinsamer Nenner in der betrieblichen Stärkung der IG Metall in den Betrieben und einer größeren Aufmerksamkeit für bisher wenig organisierte Beschäftigtengruppen lag. Eingebettet in die von ihm mit entwickelten Thesen zur Erneuerung der Gewerkschaftsarbeit⁵ kamen aus dem Bereich eine Reihe praktischer Initiativen, zu denen das auf drei Jahre angelegte Organizing-Projekt in der Windindustrie gehörte. Dies wurde direkt beim Vorstand angesiedelt und von dort finanziert.⁶

⁴ Siehe den vorstehenden Beitrag (S. 65ff.).

⁵ Siehe den Beitrag von Wetzel u.a. (S. 47ff.) in diesem Band.

⁶ Parallel wurde auch eine regionale Organizing-Kampagne im Kfz-Handwerk begonnen. Diese wurde aber nach einem Jahr schrittweise beendet, unter anderem weil die Kampagnenarbeit in der Windkraft einen größeren Personaleinsatz notwendig machte als anfangs geplant.

Ziele und Erwartungen

Wichtigstes Ziel war die gewerkschaftliche Erschließung des Windanlagenbaus. Anspruch war, die IG Metall gegenüber Unternehmen, Öffentlichkeit und vor allem auch den Beschäftigten als zuständige, kompetente und durchsetzungsfähige Gewerkschaft zu etablieren. Dies erforderte den Aufbau wirksamer betrieblicher Interessenvertretungen und eine nachhaltige Stärkung der gewerkschaftlichen Verankerung. Wo es möglich war, sollten Tarifbindungen erneuert oder neu hergestellt werden. Zugleich handelte es sich um ein Pilot- und Lernprojekt, in dem eine umfassende Organizing-Kampagne erprobt und für die weitere Arbeit der IG Metall fruchtbar gemacht werden sollte.

Vorbereitungsphase

Für das Projekt wurde ein eigenes aus elf Organizerinnen und Organizern und einem Projektleiter bestehendes Team zusammengestellt, das beim Bereich Mitglieder- und Kampagnen angedockt war und auf dessen Unterstützung zurückgreifen konnte. Hinsichtlich Dauer und Ausstattung stellte das Windprojekt die bis dato größte in Deutschland konzipierte Organizing-Kampagne dar. Als Projektleiter wurde ein erfahrener amerikanischer Organizer eingestellt, der seit längerem in Deutschland lebte und zuvor vor allem für ver.di gearbeitet hatte (vgl. Raffo 2007). Teamleiter wurde ein zur IG Metall gewechselter Organizer, der Erfahrungen aus zwei ver.di-Organizing-Kampagnen mitbrachte. Das aus einem größeren Kreis interner wie externer Bewerberinnen und Bewerber ausgewählte Team vereinte einen breiten Mix an Qualifikationen und Erfahrungen. Alle neu Eingestellten erhielten zu Beginn eine mehrwöchige Qualifizierung, in der sie mit dem Organizing-Ansatz und seinen zentralen Methoden vertraut gemacht wurden. Hierbei halfen Teamerinnen und Teamer der US-Dienstleistungsgewerkschaft SEIU.

Auswahl der Betriebe

Erster Schritt war eine eingehende und systematische Recherche. Das Ergebnis war ernüchternd. Es zeigte sich, dass der IG Metall nicht einmal alle Betriebe im Windanlagenbau bekannt waren.⁷ Relevante betriebliche Verankerungen gab es fast nirgendwo. Die Organizer sollten deshalb gezielt dort unterstützend tätig werden, wo es die Verwaltungsstellen aus eigener Kraft bisher nicht geschafft hatten, Fuß zu fassen. Angestrebt wurde eine Verzah-

⁷ Dies ist kein Einzelfall. In der IG Metall Verwaltungsstelle Siegen hatte eine selbst durchgeführte Recherche hundert nicht erfasste Metall-Betriebe erbracht (Wetzel 2012: 64).

nung des Projekts mit der örtlichen IG Metall, da klar war, dass das Organizing-Team Verankerung nur anstoßen konnte, die dauerhafte Einbindung der Betriebe in die Gewerkschaftsarbeit aber örtlich erfolgen musste. Entschieden wurde, sich im ersten Schritt auf verschiedene mittlere und kleinere Betriebe zu konzentrieren. Insgesamt waren schließlich 27 Betriebe der Unternehmen BARD, Ambau, AREVA-Wind, REpower und Vestas mit zusammen 4.000 Beschäftigten in das Organizing-Projekt einbezogen.

Projektverlauf

Es lassen sich grob drei Phasen des Projekts unterscheiden. Eine Startphase, in der 2010 erste Erfahrungen gesammelt wurden und die Branchenzuständigkeit der IG Metall geklärt wurde. Die Zeit von Herbst 2010 bis Ende 2011 kann als Konsolidierungs- und Ausbauphase beschrieben werden. 2012 wurde dann stark von den Vorbereitungen der Tarifauseinandersetzung bei REpower dominiert. Zugleich begann damals bereits die Übergangphase, die von intensiven Planungen für die Fortführung der Organisationsarbeit im Windanlagenbau geprägt wurde.

BARD in Emden: ungeplanter Beginn und wichtige Erfahrungen

Bei BARD in Emden, einem auf Offshore-Anlagen spezialisierten relativ jungen Unternehmen, arbeiteten Anfang 2010 etwa 1.000 Beschäftigte, davon 300 Leiharbeiter. Der Einsatz des Organizing-Teams bei BARD wurde kurzfristig entschieden, als die Geschäftsleitung im September 2009 auf einer Betriebsversammlung die IG BCE als für den Betrieb und die Branche zuständige Gewerkschaft vorstellte und aus Sicht der IG Metall ein Präzedenzfall für die Branchenzuständigkeit insgesamt drohte. Im Januar 2010 gab es erste Betriebsratswahlen, zu denen mehrere Listen antraten, darunter auch IG BCE und IG Metall.

Die unter großen Schwierigkeiten gebildete IG Metall-Liste gewann zwar die Wahl, hatte aber keine absolute Mehrheit. Dennoch stellte sie zunächst den Betriebsratsvorsitzenden. Die Position der IG Metall im Betrieb blieb dennoch prekär. Sie hatte nur wenige Mitglieder, von denen sich noch weniger offen zu ihrer Mitgliedschaft bekannten. Die Anfeindungen durch die Geschäftsleitung gingen weiter und die IG BCE, obwohl noch schwächer verankert, beharrte auf ihrer Zuständigkeit.

Das Nahziel der im Februar 2010 begonnenen Kampagne war, die Gewerkschaft möglichst rasch breiter bekannt zu machen. Am Anfang stand deshalb ein so genannter Blitz. Gemeint ist ein breit angelegter mehrtägiger Ein-

satz möglichst vieler Organizerinnen und Organizer, mit dem Ziel, möglichst viele Beschäftigte persönlich anzusprechen, etwas über ihre Wünsche und Interessen zu erfahren und gleichzeitig die Gewerkschaft vorzustellen.

Da der Zugang zum Betrieb bei BARD problematisch war, entschied sich das Team, es mit Hausbesuchen zu versuchen. Zum Erstaunen der örtlichen IG Metall funktionierte dies besser als gedacht, vor allem, wenn der Besuch zuvor telefonisch vereinbart worden war. Innerhalb weniger Wochen wurden mit über 100 Beschäftigten intensive Einzelgespräche geführt. Als besonders dringliches Problem erwiesen sich der mangelnde Arbeitsschutz und Gesundheitsprobleme in der Rotorblattfertigung, die im Zusammenhang mit der Umstellung auf einen neuen Härter für Epoxidharze standen. Einzelne Beschäftigte, die in den Gesprächen ein entsprechendes Interesse gezeigt hatten, wurden danach zu einem ersten Treffen in den Räumen der IG Metall eingeladen. Hieraus entwickelte sich ein fester Aktivenkreis, der in den Folgemonaten half, die Mitgliederbasis zu stärken, sodass erste gewerkschaftliche Vertrauensleute gewählt werden konnten.

Der wichtigste Konfliktpunkt bei BARD blieb der Arbeits- und Gesundheitsschutz. Nachdem die Geschäftsleitung in der Frage des umstrittenen Härters kaum Bewegung zeigte, wurden im April 2010 eine über den Aktivenkreis vorbereitete Flugblattaktion durchgeführt und im Juni zweihundert T-Shirts mit der Aufschrift »Schütz Dich« verteilt. Im Betriebsrat kam es darauf zum Zerwürfnis, dem IG Metall-Betriebsratsvorsitzenden wurde von der Nicht-IG Metall-Mehrheit das Vertrauen entzogen. Als in der Ausgabe Juli 2010 der bundesweit verbreiteten Mitgliederzeitschrift *metall* eine Titelstory zum mangelnden Gesundheitsschutz bei BARD erschien, kam es zum Eklat. Mit der Begründung, die Firma werde verunglimpft und Arbeitsplätze würden gefährdet, mobilisierte die Geschäftsleitung unterstützt von einem Teil des Betriebsrats etwa 200 Beschäftigte zu einer Protestdemonstration vor dem Gebäude der IG Metall in Emden.

Was sich zu einem Desaster für die weitere Organisationsarbeit hätte entwickeln können, wurde aber zu einem positiven Wendepunkt. Die IG Metall in Emden, die ebenso wie das Organizing-Team von der Demonstration überrascht worden war, stellte sich den Protestierenden, die teilweise selbst unsicher über ihre Beteiligung waren. In einem persönlichen Schreiben an alle Mitglieder bei BARD wurde auf die Demonstration eingegangen und die Position der Gewerkschaft erläutert. Als auf einer nachfolgenden Betriebsversammlung der Erste Bevollmächtigte der IG Metall in Emden die Haltung zum Gesundheitsschutz bekräftigte und die Firma zu Verbesserungen aufforderte, erhielt er anhaltenden Applaus. Lediglich drei IG Metall-Mitglieder kündigten wegen des Konflikts ihre Mitgliedschaft, zehn Mal

so viele traten in den Folgewochen ein. Die Differenzen innerhalb des Betriebsrats blieben allerdings bestehen.

Im Rückblick zeigt sich, dass es entscheidend war, dass sich die örtliche IG Metall und das Organizing-Team nicht abschrecken ließen, sondern besonnen ihre sachlich begründete Position verteidigten und die teilweise verunsicherten IG Metall-Aktiven im Betrieb stärkten. Selbstkritisch aufgearbeitet wurde aber, dass die Veröffentlichung in der *metall*-Zeitung nicht gut genug intern abgestimmt und die innerbetriebliche Wirkung der Veröffentlichung unterschätzt worden war.

In einer weiteren Betriebsratswahl gelang es, bei der für Montage und Service zuständigen Tochtergesellschaft von BARD einen siebenköpfigen Betriebsrat zu bilden, dessen Mitglieder allesamt der IG Metall angehörten. Nicht zuletzt wegen der im Vergleich zur IG BCE wesentlich stärkeren Verankerung wurde im März 2011 zwischen beiden Gewerkschaften eine Einigung erzielt, mit der die Zuständigkeit zu Gunsten der IG Metall geklärt wurde.

Ambau Cuxhaven: Durchsetzung betrieblicher Mitbestimmung

Ambau in Cuxhaven ist ein Hersteller von Türmen und Fundamenten für Windanlagen. Der Betrieb in Cuxhaven war 2010 mit ca. 150 Beschäftigten das klassische Beispiel für einen »weißen Fleck« in der Gewerkschaftslandschaft: Es gab keinen Betriebsrat und lediglich einzelne IG Metall-Mitglieder. Ein Teil der Belegschaft waren Leiharbeiterinnen und Leiharbeiter. Ein erster Versuch zu einer Betriebsratsgründung war 2009 am Widerstand der Firma gescheitert. Über erste weitgehend außerhalb des Betriebs geführte Gespräche mit Beschäftigten gelang es 2010, eine erste Basis im Betrieb aufzubauen und einen neuen Versuch der Betriebsratsgründung zu starten. Die Firma reagierte mit einstweiligen Verfügungen und Hausverboten für die IG Metall sowie der Kündigung eines der aktivsten Metaller im Betrieb. Trotzdem ließ sich der Aktivenkreis nicht einschüchtern. Ein eigener Blog wurde eingerichtet, über den die Betriebsratswahl vorangetrieben und die Solidarität der IG Metall mit dem Gekündigten organisiert wurde.⁸ Die Wahl endete mit der Wahl eines Betriebsrats, dessen einziges Nicht-IG Metall-Mitglied sich bald darauf ebenfalls der Gewerkschaft anschloss.

⁸ Dieser unterstützte von außen weiter die Vorbereitungen der Betriebsratswahl, entschied sich selbst aber, eine Stelle in einem anderen Betrieb anzunehmen.

Multibrid/Areva Wind, Bremerhaven: Grundlagenarbeit

Multibrid, ein Hersteller von Windanlagen, wurde 2010 bald nach Beginn der Organisationsarbeit von AREVA Wind übernommen. Am Standort Bremerhaven mit schätzungsweise 140 Beschäftigten gab es zwar einen Betriebsrat, doch insgesamt im Betrieb nicht einmal fünf IG Metall-Mitglieder. Zunächst in einem Dreier-Team, dann von einer Organizerin allein, wurden sehr viele Gespräche mit Beschäftigten geführt und, da sich die Entgeltsituation als Kernproblem erwies, hierzu mehrere Aktionen gestartet. Erstmals wurde so eine nennenswerte IG Metall-Basis aufgebaut, eine Mehrheit der Betriebsratsmitglieder für die IG Metall gewonnen und über die Bildung eines Aktivenkreises die Grundlagen für eine dauerhafte Verankerung gelegt. Bemerkenswert war, dass sich eine Produktionsabteilung zu 90 Prozent organisierte, in der ein Abteilungsleiter zuvor erklärt hatte, die IG Metall werde keinen Fuß in »seine« Abteilung bekommen. Nach einem Jahr Grundlagenarbeit übernahm die IG Metall Bremerhaven die weitere betriebliche Unterstützung. In Verhandlungen mit der Firmenleitung konnte schließlich auch die gewünschte Tarifbindung durchgesetzt werden.

Vestas: mühsame Grundlagenarbeit

Vestas ist eines der international führenden Unternehmen bei Verkauf und Aufbau von Windanlagen. Die wirtschaftliche Situation ist seit mehreren Jahren angespannt. Das Organizing-Projekt konzentrierte sich ab Mai 2010 zunächst auf den zentralen Betrieb in Husum, in dem damals ca. 1.200 Beschäftigte arbeiteten, darunter etwa 600 über Deutschland verteilt eingesetzte Monteure. Die IG Metall war mit weniger als 20 Mitgliedern faktisch nicht vertreten. Ein großes Hindernis war die ablehnende Haltung der Betriebsratsspitze gegenüber der IG Metall. Die in Husum arbeitenden Organizer sprachen vor allem die Monteure an, die als große Beschäftigtengruppe gar nicht im Betriebsrat vertreten waren. Mittels aufwändiger Besuche an den Servicestützpunkten und Windparks sowie in mühsamer Kleinarbeit konnte eine erste gewerkschaftliche Basis aufgebaut und eine Gruppe von Aktiven als Vertrauensleute gewonnen werden. Ein wichtiges Instrument für Vernetzung und Austausch war ein Internetblog für Monteure. Aus dieser Gruppe kamen auch fast alle Neumitglieder. Im Betriebsrat konnten bis Projektende nur zwei von 15 Mitgliedern für die IG Metall gewonnen werden. Auf dieser Basis die Verankerung auszuweiten, steht noch aus.

Im Lübecker Betrieb von Vestas Nacelles, mit damals 290 Beschäftigten, werden Generatoren gefertigt und Reparaturen durchgeführt. Hier war lediglich eines von neun Betriebsratsmitgliedern in der IG Metall. Dieser eine Betriebsrat wurde jedoch zum entscheidenden Katalysator der weiteren Or-

ganisierung. Durch ihn konnten im Betrieb neue Aktive gewonnen und innerhalb eines Jahres alle Betriebsratsmitglieder organisiert werden. Ein besonderer Erfolg war die Übernahme einer Gruppe von Leiharbeitern. Die Mitgliederbasis wurde deutlich ausgebaut.

Eine standortübergreifende Kommunikation bei Vestas herzustellen ist schwierig, da die Betriebe als rechtlich eigenständige Gesellschaften organisiert sind, sodass die Wahl eines Gesamtbetriebsrats nicht möglich ist. Bis Projektbeginn fand keinerlei Austausch zwischen den Betriebsratsgremien statt. Durch das Organizing-Projekt wurden vierteljährlich stattfindende gemeinsame Strategietreffen geschaffen und Ende 2012 fand erstmals ein gemeinsames Vertrauensleuteseminar statt, wodurch sich eine größere Gruppe von Aktiven standortübergreifend treffen konnte. Als Ziel bleibt, die Gesellschaften in eine Tarifbindung zu bringen.

REpower: der lange Weg zum Tarifvertrag

Mit über 2.000 Beschäftigten zählt REpower zu den größten Endherstellern in der deutschen Windindustrie und befindet sich mit dem Mutterunternehmen *Suzlon* unter den zehn größten Windanlagenbauern weltweit. REpower schrieb zu Projektbeginn durchgängig schwarze Zahlen und wies trotz einiger Probleme im Zusammenhang mit der Übernahme durch die angeschlagene Suzlon-Gruppe 2007 eine stabile wirtschaftliche Entwicklung auf. REpower hat Standorte in Bremerhaven, Hamburg, Husum, Rendsburg/Osterrönfeld sowie Trampe/Eberswalde in Brandenburg. Dazu kommen zahlreiche kleinere Monteurstützpunkte.

Zur Ausgangslage gehörte, dass es bei REpower bereits einmal einen mit der IG Metall abgeschlossenen Tarifvertrag gab, den das Unternehmen 2005, als die Firma lediglich einige hundert Beschäftigte hatte, einseitig aufgekündigt hatte. Der Verlust der Tarifbindung war 2010 noch bei vielen Beschäftigten präsent. Warum es damals nicht gelang, dies zu verhindern, war kaum noch zu klären, klar war aber, dass die Bezahlung inzwischen ca. 20 Prozent unter dem Niveau des Flächentarifvertrags für die Metall- und Elektroindustrie lag.

Die Grundlagenarbeit

Ab März 2010 wurde durch Mitglieder des Organizing-Teams nach und nach an allen Standorten mit der Arbeit begonnen. Die einzelnen Etappen unterschieden sich nicht von den zuvor beschriebenen. Über sehr viele Einzelgespräche wurde ein Überblick über die gewerkschaftliche Situation, die

betrieblichen Probleme und die Interessen der Beschäftigten gewonnen. Bewusst wurde nicht nur mit Betriebsräten gesprochen, sondern ein breiter Kontakt zu anderen Beschäftigten gesucht. Diese Recherche ergab, dass sich die Situation an den verschiedenen Standorten sehr unterschiedlich darstellte und ein entsprechend differenziertes Vorgehen erforderte.

So zeigte sich an einem Standort, dass der dortige Betriebsrat, obwohl zu 100 Prozent in der IG Metall organisiert, kaum Rückhalt im Betrieb genoss. Ein Aktivenkreis wurde aufgebaut und bereits im Frühjahr 2011 hatte sich bei einem sehr hohen Anteil von Leiharbeiterinnen und Leiharbeitern eine Mehrheit der Beschäftigten organisiert. Eine Neuwahl des Betriebsrats und ein Vertrauensleutekörper halfen, die gewerkschaftliche Präsenz zu stabilisieren.

Im ostdeutschen Standort, in dem viele Beschäftigte auf leidvolle Insolvenzverfahren zurückblickten, schwebte stets die Sorge mit, »überzogene« Forderungen könnten den Betrieb gefährden. Hierauf war Rücksicht zu nehmen. Nicht alles, was in anderen Betrieben geht, ist auch in einem Betrieb machbar, in dem bereits das Anbringen von Aufklebern für manche Beschäftigte ein mutiger Schritt ist. Trotzdem bildete sich gerade hier ein stabiler Kern von gewerkschaftlichen Vertrauensleuten heraus, der alle Auszubildenden und eine deutliche Mehrheit der Beschäftigten in der IG Metall organisierte, was bei REpower alles andere als selbstverständlich war.

Wieder andere Herausforderungen ergaben sich in Rendsburg/Osterrönfeld, mit 800 Beschäftigten der größte REpower-Betrieb. Hier arbeiten hauptsächlich Ingenieure und Ingenieurinnen, die häufig betonten: »Ich löse meine Probleme selbst.« Mit den Aktiventreffen und offenen Mitgliederversammlungen wurde ein sozialer Ort geschaffen, an dem sich die Beschäftigten auf Augenhöhe mit ihren Kolleginnen und Kollegen austauschen konnten. Wichtige Themen waren die Informationspolitik der Geschäftsleitung, Transparenz und die Raumsituation in den Büros. Intensive Einzelgespräche und ein hohes Maß an Verbindlichkeit seitens des Organizing-Teams waren die Voraussetzung, auch hier schließlich Vertrauensleute wählen zu können, den Mitgliederanteil sehr deutlich zu erhöhen und schließlich auch fast alle der 13 Betriebsratsmitglieder für die IG Metall zu gewinnen.

Das Schlüsselereignis bei der Organisation der Monteure war die Ende 2010 von REpower vorgenommene Ausgründung des Wartungs- und Servicebereichs in eine eigene REpower Service GmbH mit ca. 230 Beschäftigten. Dies wurde von der IG Metall und den Vertrauensleuten als Gelegenheit genutzt, an allen 15 Montage- und Servicestandorten eigene Betriebsräte zu etablieren und diese in einem Gesamtbetriebsrat (GBR) der Service GmbH zusammenzufassen. So konnte ein großer Teil der Aktiven rechtlich abgesichert werden und es ergaben sich bessere Möglichkeiten, eine räumlich

zerstreut arbeitende Beschäftigtengruppe zusammenzubringen. Getragen von engagierten Betriebsräten entwickelte sich die »GmbH« so zu einem der bestorganisierten REpower Betriebe.

Sehr erfolgreich war die Organizing-Kampagne auch bei PowerBlades, einer Tochterfirma von REpower in Bremerhaven. Der Rotorhersteller hatte damals etwa 550 Beschäftigte, von denen mehr als die Hälfte (!) Leiharbeiterinnen und Leiharbeiter waren. Dieser Betrieb wurde erst im April 2012 in die Kampagne einbezogen. Der zuständige Organizer traf aber auf einen hoch motivierten Kreis von Betriebsräten und IG Metall Vertrauensleuten, der ein großes Interesse hatte, seine eigene betriebliche Basis zu verbreitern und mit im REpower-Tarifzug zu sitzen. Innerhalb weniger Monate organisierte sich die Mehrheit der Beschäftigten und unter großer Beteiligung der Leiharbeiterinnen und Leiharbeiter wurde der Betrieb zu einer der tragenden Säulen der Tarifbewegung.

Koordinierung als permanente Herausforderung

Von Beginn an hatten persönlicher Kontakt und überbetriebliche Vernetzung zwischen den Aktiven eine große Bedeutung. Wichtig waren standortübergreifende Strategietreffen, auf denen Aktive, Vertrauensleute und Betriebsratsmitglieder sich untereinander austauschen und zusammen mit dem Organizing-Team über Zielsetzungen sowie überbetriebliche Aktionen beraten konnten. Gemeinsame Seminare und Bildungsveranstaltungen halfen, ein wechselseitiges Verständnis und Vertrauen aufzubauen. Ergänzt wurde die überbetriebliche Koordination durch eine intensive Unterstützung von Gesamt- und neu gebildetem Konzernbetriebsrat durch einen in dieser Arbeit erfahrenen Sekretär der IG Metall, der eng in die Kampagne eingebunden war.

Sehr hilfreich waren verschiedene Blogs, die im Laufe der Organizing-Kampagne eingerichtet wurden. Sie ermöglichten bestimmte Aktionen standortübergreifend zu koordinieren und motivierten zum Ideenaustausch. Auf diesem Weg verbreitete sich beispielsweise ein bei PowerBlades entstandenes, an einen aktuellen Popsong anknüpfendes T-Shirt mit dem Slogan »Tarifvertrag – Leider geil«. Mit der Zeit begannen die Aktiven selbst zu posten. Der Informationsaustausch war dadurch aktueller und breiter als auf konventionellem Wege. An den Streiktagen konnten rasch Bilder ausgetauscht und so die verschiedenen Aktivitäten für alle sichtbar gemacht werden. Die Möglichkeit zu kommentieren eröffnete Debatten, die teilweise auch offline in den Betrieben für Gesprächsstoff sorgten.

Tarifvertrag statt betrieblichem Entgeltsystem

Nicht nur die Entgelthöhe, sondern auch die als intransparent und ungerecht empfundene betriebliche Eingruppierung war vielen Beschäftigten ein Dorn im Auge. Die Wiederherstellung der Tarifbindung bot sich somit als standortübergreifendes Thema an. Die Geschäftsleitung reagierte, indem sie alternativ ein betriebliches Entgeltsystem vorschlug und dazu bereits eingeschlafene Verhandlungen mit dem Gesamtbetriebsrat von REpower wieder aufnahm. Obwohl Abstimmungen auf Betriebsversammlungen an allen Standorten Mehrheiten für die Forderung nach einem Tarifvertrag ergaben, wollte die Mehrheit des GBR weiter verhandeln. Die IG Metall entschied daraufhin, einerseits diese Verhandlungen kritisch zu begleiten, gleichzeitig aber auch die Vorbereitungen zur Durchsetzung eines Tarifvertrages weiter zu treiben.

Als Anfang 2012 bei der Service GmbH eine erste Tarifkommission gebildet wurde, antwortete die Geschäftsleitung mit der einseitigen Einführung ihres Entgeltsystems – im Nachhinein ein Glücksfall für die Kampagne. Die an die Beschäftigten verschickten Eingruppierungen offenbarten, was vorher befürchtet worden war. Von einem transparenten und nachvollziehbaren Entgeltsystem konnte keine Rede sein. 1.100 Beschäftigte widersprachen ihrer Eingruppierung. Die Aktion erwies sich für die Geschäftsleitung als Bumerang, gab der Organisation besonders im Angestelltenbereich einen deutlichen Schub und festigte die Position zu Gunsten eines Tarifvertrages.

Nun wurden an allen Standorten Tarifkommissionen gebildet und nach vorbereitenden Aktionstagen Mitte Juli 2012 die ersten Tarifverhandlungen aufgenommen, die allerdings nur sehr schleppend voran kamen. Am 2. Oktober wurde deshalb ein erster koordinierter Warnstreiktag organisiert, an dem sich über 900 Beschäftigte, darunter auch viele Leiharbeiter, beteiligten. Die Aktion wurde allgemein als Erfolg gewertet, auch wenn an einzelnen Standorten die Aktiven sich noch mehr Beteiligung erhofft hatten. Das Management schien sich zu bewegen. Mit der Absicht, durch weiteren Druck zu einem Ergebnis zu kommen, kamen am 31. Oktober nochmals 550 Beschäftigte zu einer weiteren Streikkundgebung am Verhandlungsort in Hamburg zusammen, ein Drittel davon allein von Powerblades in Bremerhaven. Statt zum Abschluss kam es jedoch zum Abbruch der Verhandlungen durch die Geschäftsleitung. Vorgeschobener Vorwand war ein Beitrag im Blog windpower-aktiv.de, in dem in einer Pause aus den Verhandlungen berichtet und die wenig konstruktive Haltung des Managements kritisiert worden war.

Mit diesem Schritt war auf Gewerkschaftsseite nicht gerechnet worden. Absprachen hierfür fehlten. Es gab Verunsicherungen, die zur Folge hatten,

dass unmittelbare Reaktionen auf den Verhandlungsabbruch in Form weiterer Warnstreiks oder der Vorbereitung einer Urabstimmung ausblieben. Vermutet wurde, dass die Geschäftsleitung aus dem Konzern zurückgepfiffen worden war. Zwar konnten die Versuche des Managements, auf Belegschaftsversammlungen Stimmung gegen den Tarifvertrag zu machen, abgewehrt werden, doch war nun die Aktionsdynamik unterbrochen. Es begann eine lange Phase von Versuchen, über Gespräche die Firma zurück an den Verhandlungstisch zu bringen, wobei das Bekanntwerden von ökonomischen Schwierigkeiten des Mutterkonzerns für weitere Verunsicherungen sorgte. Erst Mitte Januar 2013 wurden die Verhandlungen wieder aufgenommen und Mitte März 2013 schließlich ein Anerkennungstarifvertrag geschlossen, der, wenn auch mit Modifikationen, die Übernahme der Tarifverträge der Metall- und Elektroindustrie bedeutete. 2013 werden zunächst die Manteltarifbestimmungen wirksam, ab 2014 beginnt die Umsetzung des Entgelttarifvertrags. Bei zwei Enthaltungen wurde der Vertrag von der gemeinsamen Tarifkommission zur Annahme empfohlen und in einer Mitgliederbefragung mit einer Ausnahme an allen Standorten mehrheitlich gebilligt.

Branchenpolitik

Zwar hatte die IG Metall bereits vor Projektbeginn viel Know-how zur Windindustrie und Fragen der Windenergie entwickelt und sich betont positiv zur Energiewende positioniert. Sie war aber mit diesen Positionen bisher öffentlich wenig durchgedrungen. Um dies zu ändern, organisierte die Gewerkschaft am 19. und 20. November 2010 unter dem Titel »Wind & Arbeit« eine große Konferenz in Bremen, zu der neben Aktiven und Betriebsratsmitgliedern auch Vertreterinnen und Vertreter der Politik sowie des Bundesverbands Windenergie (BWE) und Robin Wood eingeladen wurden. Hierdurch wurde öffentlich die Dialogbereitschaft gegenüber Wirtschaftsverband und Umweltorganisation unterstrichen und ein Austausch zur Auslotung gemeinsamer Interessen, aber auch von Differenzen angestoßen. In einer zur Konferenz veröffentlichten Erklärung betonte die Gewerkschaft nochmals die Notwendigkeit tariflicher Regulierung, des Ausbaus der Mitbestimmung und einer Begrenzung der Leiharbeit. Konferenz wie Erklärung fanden, wie die IG Metall bilanzierte, eine gute Resonanz in den Medien.

In der Folge beteiligte sich die IG Metall auch an der nach der Fukushima-Katastrophe im März 2011 einsetzenden Diskussion um die Energiewende sowie an der Debatte um die Novellierung des Erneuerbare-Energien-Gesetzes (EEG). Anlässlich des Global Wind Day am 15. Juni 2011 forderte sie

einen konsequenten Umstieg auf alternative Energien. Eine breite politische Mobilisierung zum EEG erwies sich nicht so einfach, auch weil sich unter den Aktiven im On- oder Offshore-Bereich teils unterschiedliche industriepolitische Präferenzen zeigten. Betriebsübergreifende Gemeinsamkeiten ließen sich leichter über Fragen wie Entgelt und Arbeitsbedingungen herstellen. Unter dem Titel »Chancen nutzen – Energiewende gestalten« fand im Dezember 2011 in Kooperation mit der Hans-Böckler-Stiftung eine große zweitägige Konferenz in Berlin statt, auf der engagierte Betriebsräte aus der Wind- und Solarindustrie erstmals gemeinsam öffentlich auftraten.

Ergebnisse

Die Organizing-Kampagne hat ihr strategisches Ziel erreicht. Die IG Metall ist in der Branche angekommen und wird von Beschäftigten wie Öffentlichkeit als die für die Windindustrie zuständige Gewerkschaft anerkannt. Die gewerkschaftliche Interessenvertretung wurde auf- und zum Teil erheblich ausgebaut. Und schließlich wurde bei einem der großen Windanlagenbauer eine vor Jahren verlorene Tarifbindung wieder zurückgewonnen.

Insgesamt traten im Verlauf der drei Jahre in den Projektbetrieben knapp 1.600 Beschäftigte der IG Metall bei. Dies ist in Relation zur Gesamtzahl von 4.000 Beschäftigten in den Projektbetrieben durchaus beachtlich, auch wenn die Nettozuwächse auf Grund von Fluktuation niedriger liegen. Die Kampagne wirkte sich außerdem, wie der Bezirk Küste feststellte, positiv in anderen Windbetrieben aus, die nicht unmittelbar in das Projekt einbezogen waren. Für die Beschäftigten, aber auch als tarifpolitisches Signal für die Branche insgesamt war wichtig, dass es gegen alle Widerstände gelang, mit REpower einen der großen Hersteller in die Tarifbindung zurückzuholen.

Ein wichtiger Teil der Arbeit des Organizing-Teams sollte die Verbreitung von Know-how zur Verbesserung der gewerkschaftlichen Arbeit in Betrieben wie Verwaltungsstellen sein. Hierzu gehörte, dass das Team selbst ein Beispiel für Professionalität, Systematik und Verbindlichkeit gab. Dies scheint gelungen. Betriebliche Aktive wie örtliche Hauptamtliche attestierten Projektleitung und Team eine ausgezeichnete Arbeit.

Es wurde ein wichtiger, erster Schritt bei der Organisation des Windanlagenbaus gemacht. Die Herausforderung bleibt aber bei ungefähr 154 relevanten Betrieben mit schätzungsweise 30.000 bis 35.000 Beschäftigten im Windanlagenbau gewaltig. Ab 2013 wurde deshalb der Aufbau von Interessenvertretung bei Enercon in den Mittelpunkt der weiteren Arbeit gestellt.

Erfahrungen und Erkenntnisse

Die Kampagne im Windanlagenbau bestätigte, dass mit dem Organizing-Ansatz verbundene Methoden und Instrumentarien auch im deutschen Kontext sinnvoll eingesetzt werden können. Hierzu zählen unter anderem eine systematische Vorrecherche, der gezielte Einsatz spezialisierter Organizerinnen und Organizer, die Erstellung von Betriebsplänen oder auch das Mapping als Technik zur visuellen Verdeutlichung von Strukturen, Kräfteverhältnissen und Entwicklungspotenzialen. Die gezielte und persönliche Ansprache möglichst vieler Beschäftigter spielt eine Schlüsselrolle. Telefonische Kontaktaufnahmen und Hausbesuche helfen besonders in betrieblichen Situationen, die freie Gespräche am Arbeitsplatz nicht ermöglichen. Große Bedeutung hat, dass die Aktiven sich mit der Kampagne identifizieren. Orientierung an den Interessen der Beschäftigung, Weckung, Unterstützung und Vernetzung von betrieblichem Engagement sind hierfür wichtige Voraussetzungen. Im Idealfall gelingt es, eine breite Basismobilisierung mit strategischer Kampagnenführung und externer Unterstützung zu kombinieren.

Im Windprojekt zeigte sich die auch in anderen Organizing-Projekten gemachte Erfahrung, dass unvorhergesehene Ereignisse immer wieder Änderungen der laufenden Planung nötig machen. Die konkreten Reaktionen der Arbeitgeberseite sind nicht immer absehbar und selbst bei umfangreichen Vorrecherchen werden viele für den Projektverlauf wichtige Informationen erst in der konkreten Arbeit und über intensive Gespräche mit den Beschäftigten gewonnen. Diese Unwägbarkeiten, die Organisationsprozesse immer begleiten, erfordern von allen Beteiligten ein hohes Maß an flexiblem Handeln und die Bereitschaft, vorgefertigte Pläne zu überarbeiten.

Bestätigt wurde auch, dass Organizing keine Abkürzungsstrategie darstellt, sondern mit zeitaufwändiger Kleinarbeit verbunden ist. Einige Erkenntnisse aus der Kampagne, wie sie sich von außen darstellten, sollen in den folgenden Abschnitten kurz skizziert werden.

Unterstützung in der Organisation und Ressourcen

Die IG Metall war vorbereitet. Erfahrungen anderer Gewerkschaften mit vergleichbaren Kampagnen hatten gezeigt, dass diese nicht nur erhebliche finanzielle Mittel, sondern vor allem auch Zeit benötigen (Dribbusch 2007: 39). In den *Acht Thesen* der IG Metall zum Organizing heißt es entsprechend: »Erfolge stellen sich oft erst nach Jahren ein, kurzfristige Hoffnungen auf ein rasches Mitgliederwachstum werden zumeist enttäuscht. Entscheidend

ist daher, dass [es] auf allen Ebenen der Organisation Unterstützung für die jeweilige Kampagne gibt und auch langer Atem vorhanden ist« (siehe Wetzel u.a. in diesem Band).

All dies wurde bestätigt. Das Organizing-Projekt war kein Selbstläufer. Es erforderte die Bereitstellung erheblicher finanzieller und personeller Mittel, die nicht von den beteiligten Bezirken und Verwaltungsstellen allein aufgebracht werden konnten, sondern über zentrale Fonds zur Verfügung gestellt werden mussten. Solch ein Mitteltransfer steht immer unter Rechtfertigungsdruck gegenüber anderen Finanzanforderungen aus der Organisation. Voraussetzung für die Kampagne war deshalb, dass sie nicht nur zu Beginn von der Spitze der Gewerkschaft unterstützt wurde, sondern dass der zuständige Vorstandsbereich auch dann noch hinter ihr stand, als es deutlich langsamer als anfangs erhofft voran ging.

Das Projekt zeigte, wie schwierig es wird, wenn erst einmal versäumt worden ist, die Entstehung einer neuen Branche von Beginn an konsequent gewerkschaftlich zu begleiten. In dieser Situation erwies sich der mehrjährige koordinierte Einsatz einer vergleichsweise großen Gruppe von hauptamtlichen Organizerinnen und Organizern als adäquates Mittel, bisher verschlossene Türen zu öffnen. Zugleich liegt nahe, dass der bei dieser Organizing-Kampagne betriebene Aufwand auf strategisch bedeutsame Herausforderungen beschränkt bleiben wird. Die Hauptarbeit der Organisierung in der Fläche wird bei den betrieblichen und örtlichen Gewerkschaftsstrukturen liegen. »Alle saufen in Arbeit ab«, so die Beobachtung eines langjährigen IG Metallers. Von überarbeiteten Gewerkschaftssekretärinnen und -sekretären zusätzliche Anstrengungen einzufordern, ist deshalb wenig sinnvoll. Ressourcen können aber dadurch gewonnen werden, dass eingeschlifene Routinen auf Entbehrliches hin überprüft werden, um so vielleicht eher weniger, aber dafür gezielter arbeiten zu können.

Dennoch bleibt, dass der Aufbau gewerkschaftlicher Interessenvertretung in Branchen mit sehr vielen Klein- und Mittelbetrieben wie im Windanlagenbau ohne organisationsinterne Quersubventionierung kaum möglich sein wird (vgl. auch Dribbusch 2003). Tausend Beschäftigte in zehn Betrieben zu erreichen, ist erheblich aufwändiger, als wenn alle tausend in einem Betrieb arbeiten. Es braucht relativ gesehen mehr Aktive und zugleich ist es schwieriger, den Grad an Professionalisierung der betrieblichen Interessenvertretung zu erreichen, der in Großbetrieben möglich ist. Der Bedarf an externer Unterstützung ist relativ zur Beschäftigtenzahl größer. Sind Verwaltungsstellen dann noch in ländlichen Regionen mit größeren Entfernungen zwischen den Betrieben beheimatet, ist es sehr schwierig, der doppelten Anforderung von betrieblicher Unterstützung und Neuerschließung

nachzukommen. Ohne zusätzliche Mittel aus Bereichen, die über günstigere Voraussetzungen verfügen, wird es vermutlich nicht gehen.

Zusammenarbeit und Kommunikation in der Kampagne

Die Unterstützung der Kampagne »auf allen Ebenen der Organisation« ist in einer Gewerkschaft, in der lokale und regionale Ebenen auch aus Gründen der innergewerkschaftlichen Demokratie ein hohes Maß an Autonomie beanspruchen, keineswegs selbstverständlich. Distanzen gegenüber dem »von Frankfurt« kommenden Projekt waren anfangs unübersehbar. Teilweise gab es zu Beginn das Gefühl, der Vorstand wolle in die regionale und örtliche Arbeit eingreifen. Hinzu trat eine gewisse Skepsis gegenüber Organizing. Treffen ambitionierte, zum Teil von außen eingestellte, oft junge Organizer auf langjährig tätige Hauptamtliche, ist dies für beide Seiten eine Herausforderung. Dass das Team kaum Erfahrungen in hauptamtlicher Arbeit hatte und teilweise im Unklaren über satzungsgemäß geregelte Zuständigkeiten war, machte es nicht einfacher.

Zum Teil entstanden Irritationen auch aus unterschiedlichen Handlungslogiken und Risikoabwägungen. Aus der Logik einer Kampagne heraus können beispielsweise die Einrichtung von Tarifkommissionen oder Warnstreiks zu Zeitpunkten notwendig erscheinen, zu denen sie der für die Tarifbewegungen zuständige Bezirk für zu risikoreich hält. So können Konflikte entstehen, bei denen beide Seiten gute Gründe für ihre Positionen haben. Sie werden dann nicht immer im Konsens, sondern entlang festliegender oder neu zu vereinbarenden Zuständigkeiten gelöst werden. Im Rückblick zeigt sich, wie wichtig gute Vorabsprachen, auch zwischen Vorstandsabteilungen und Bezirk, sowie eine intensive Kommunikation aller Ebenen im Verlauf einer Kampagne sind, um wechselseitige Erwartungen sowie die jeweiligen Rollen in der Organizing-Kampagne zu klären und auszutarieren. Gegenseitiges Kennenlernen und vor allem erste Erfolge halfen, eine konstruktive Zusammenarbeit aller Akteure zu entwickeln.

Konfliktorientierung

Organizing knüpft an den Problemen der Beschäftigten an und setzt auf erfolgreiche Konfliktaustragung. Konfrontative Taktiken, dies zeigte das Projekt, sollten aber gut vorbereitet und über den engen Kern der Hauptaktiven hinaus in die Belegschaften vermittelbar sein. Es wird schwierig, wenn ein

wesentlicher Teil der Beschäftigten den Konflikt nicht mitgehen kann oder mag. Dies wird sich nicht immer im Vorfeld abschätzen lassen, zumal die Reaktionen des Managements laufend die Situation verändern können. Es ist deshalb, wie das Beispiel der gegen die IG Metall gerichteten Demonstration bei BARD zeigt, wichtig, dass Aktive sich auch bei Gegenmobilisierungen auf die Unterstützung der örtlichen Gewerkschaft verlassen können. In solchen Situationen zeigt sich, wie verankert die Kampagne ist.

Die Konfliktorientierung birgt Spannungen mit bestehenden sozialpartnerschaftlichen Arrangements und Traditionen. Dies kann zu Konflikten mit Betriebsräten führen, insbesondere, wenn diese Organisation eher als Störfaktor, denn als Stärkung ihrer eigenen Arbeit begreifen. Organizing kann dem nicht ausweichen (vgl. Lange 2009). Doch sind diese Konflikte in vielen Fällen positiv bearbeitbar (siehe Thünken in diesem Band). Ähnliches gilt für Verwaltungsstellen. Auch hier funktioniert Organizing nur dann, wenn Ziele und Methoden akzeptiert werden und es als Belebung und nicht als Ruhestörung empfunden wird.

Beteiligung

»Beteiligung« ist zum Schlüsselwort in der Debatte um eine Erneuerung der Gewerkschaftsarbeit geworden. Was darunter konkret zu verstehen ist und wie weit Beteiligung gehen soll, ist dabei nicht immer klar. Dem Organizing wohnt eine weit reichende Vorstellung von Beteiligung als Partizipation inne (vgl. Schmalstieg 2013). »Aktive« und »Aktivenkreise« sollen die Kampagne zu ihrer eigenen Sache machen, bestimmen, worum es geht und wie vorgegangen wird. »Ihr seid die Gewerkschaft«, heißt es. Das Ideal reibt sich aber an verschiedenen Punkten mit den in der Gewerkschaften existierenden repräsentativen und hierarchischen Strukturen (vgl. Dribbusch 2007; Prott 2013). Dieses Spannungsverhältnis muss ausgehalten und immer wieder neu verhandelt werden. Bis jetzt sind »Aktive« und »Aktivenkreise« weder in der Satzung noch in den einschlägigen Richtlinien zur ehrenamtlichen Arbeit der IG Metall vorgesehen. Ohne Wahlmandat haben »Aktive« keinen Status und keinen ausgewiesenen Platz in der »Betriebsrätegewerkschaft« IG Metall.

Auch im Zusammenhang mit Tarifverhandlungen gibt es satzungsgemäß vorgegebene Wege, die einer ausgedehnten Mitgliederbeteiligung im obigen Sinne Grenzen setzen. So kommt zwar den von den Mitgliedern gewählten Tarifkommissionen eine wichtige Rolle zu. Ohne deren Zustimmung geht nichts. Allein entscheiden, ob tatsächlich Warnstreiks durchge-

führt werden, können sie jedoch nicht. Hier bedarf es der Zustimmung der jeweiligen Tarifzuständigen in der IG Metall, sprich: der Bezirksleitungen oder im Fall von Urabstimmungen sogar des Vorstands. Um Missverständnisse zu vermeiden, ist es sehr wichtig, dass diese Entscheidungswege im Vorfeld transparent gemacht werden. Nicht alle Mitglieder wollen sich aktiv beteiligen, die meisten wollen aber gefragt werden. Das Instrument der Mitgliederbefragung über Tarifiergebnisse oder betriebliche Vereinbarungen verschafft Beschlüssen Legitimation, regt andererseits aber auch zur Auseinandersetzung an.

Von der Ausnahmesituation zur alltäglichen Arbeit

Der belebende Effekt einer Organizing-Kampagne resultiert wesentlich daraus, dass die Präsenz der Gewerkschaft kurzfristig erheblich ausgeweitet wird. Die Gewerkschaft ist direkt erfahrbar, es gibt häufiger Ansprechpartner, Probleme können detailliert besprochen werden, kurz: Es ist eine besonders intensive Phase dessen, was im Gewerkschaftsjargon »betriebliche Betreuung« heißt. Diese Ausnahmesituation ist jedoch schon allein auf Grund fehlender personeller Ressourcen kaum in den Gewerkschaftsalltag hinein zu verlängern. Auch aus diesem Grund zielt Organizing auf eigenständiges Handeln und gerade nicht auf permanente Anleitung. Idealerweise beschränkt sich die Tätigkeit von Organizerinnen und Organizern darauf, Begleiter von Prozessen zu sein, ohne selbst zu Aktivist*innen zu werden. Dies verlangt, eine richtige Balance zwischen notwendiger Unterstützung einerseits und »die Aktiven auch einmal alleine machen zu lassen« andererseits zu finden. Dies gelingt nicht immer.

Der Weggang des Teams bedeutete in den Betrieben der Kampagne zunächst einmal einen Bruch. Zusätzliche speziell in der Windkraft tätige Gewerkschaftssekretäre sollten deshalb helfen, den Übergang abzufedern. Das in der Ausnahmesituation »Kampagne« neu erlebte Verhältnis von Gewerkschaftsorganisation und Mitgliedern alltagsfest zu machen, bleibt aber eine große Herausforderung. Ein erster Schritt kann, wie Erfahrungen auch außerhalb der Windindustrie zeigen, unter anderem die Etablierung eines regelmäßigen telefonischen oder brieflichen Kontakts zwischen Mitgliedern und örtlicher Gewerkschaft sein.⁹

⁹ Vgl. den Beitrag von Boewe/Schulten zu Organizing in den Verwaltungsstellen (S. 139ff.) in diesem Buch.

Organizing als Lernwerkstatt

Am besten lief das Projekt dort, wo es von den jeweiligen IG Metall-Sekretärinnen und -sekretären zumindest nach einer ersten Übergangszeit gewollt, der Verlauf mitgestaltet wurde und eine entsprechende Offenheit für neue Ideen bestand. Gleiches gilt für die aktiven Mitglieder und Betriebsräte. Diese lernten nicht nur neue Arbeitsformen kennen, sondern erfuhren auch, dass die Gewerkschaft ihnen anders als gewohnt begegnete. Auch für die IG Metall als Organisation waren die drei Jahre Organizing im Windanlagenbau eine Lernwerkstatt. Neue Instrumente wurden erstmals im Rahmen einer standort- und betriebsübergreifenden Kampagne erprobt. Möglichkeiten, aber auch Grenzen des Organizing-Ansatzes wurden erfahrbar und für die beteiligten Gewerkschaftssekretärinnen und -sekretäre bot die Kampagne einen Schub an neuen Erfahrungen. Diese speisten sich vor allem aus einem intensiven persönlichen Kontakt zu Beschäftigten und Aktiven, wie er in der so genannten Regelbetreuung, die sich auf Betriebsräte konzentriert, selten möglich ist.

Dass Lernen ein permanenter Prozess ist, gilt auch für den Organizing-Ansatz. Nicht jedes Werkzeug passt in jede Situation und Herangehensweisen, die in einem Betrieb geeignet sind, funktionieren beim zweiten vielleicht weniger gut. Im Lernen voranzuschreiten, gilt idealerweise nicht nur für ein Organizing-Projekt, sondern auch für die Gewerkschaft selbst.

Ausblick

Systematisierung der Arbeit, Prioritätensetzung zu Gunsten einer Stärkung der Gewerkschaft im Betrieb und Mitgliederorientierung sind Teil einer Neuausrichtung der Gewerkschaftsarbeit, wie sie mit unterschiedlichen Ausprägungen an mehreren Stellen in der IG Metall seit Mitte der 2000er Jahre eingeleitet wurde und seit 2007 auch in der Spitze der Organisation verankert ist. Einige Instrumente des Organizing gehören zum historischen Handlungsrepertoire der IG Metall und in der Tat ist, um eine häufige, oft abwehrend gemeinte Reaktion zu zitieren, »nicht alles neu«, was im Organizing praktiziert wird. Bei genauerem Hinsehen zeigt sich jedoch, dass vieles von dem, »was wir früher auch schon gemacht haben«, offenbar in der Alltagsroutine verloren gegangen ist. Für manches fehlte die Zeit, für anderes die Mittel und zuweilen war eine stärkere Beteiligung der Mitglieder auch nicht gewollt.

Der innovative Aspekt von Organizing liegt denn auch weniger in der Originalität seiner Methoden, obwohl es auch da Neues gibt, sondern vor allem

darin, dass es geeignet ist, Anstöße zu geben, die bestehende Arbeit zu überdenken, neu zu gestalten, und sich systematisch für Beschäftigte und Mitglieder zu öffnen. Die mit Aktivierung und Beteiligung verbundene höhere Kommunikationsdichte bietet der Gewerkschaft die Chance, durchsetzungsfähiger zu werden. Sie bedeutet zugleich eine innerorganisatorische Herausforderung. Die Entscheidungsfindung wird komplexer und Spielräume der zentralen Verhandlungsgremien werden tendenziell eingeengt, da engagierte Mitglieder in der Regel auch anspruchsvoller und kritischer werden. Ohne die Bereitschaft zur Auseinandersetzung ist aber, das zeigen auch die ersten drei Jahre des Aufbaus von Interessenvertretung im Windanlagenbau, kein Schritt nach vorne möglich.

Literatur

- Abelshauer, Werner (2009): Nach dem Wirtschaftswunder. Der Gewerkschafter, Politiker und Unternehmer Hans Matthöfer, Bonn.
- Birke, Peter (2010): Die große Wut und die kleinen Schritte. Gewerkschaftliches Organizing zwischen Protest und Projekt, Berlin/Hamburg.
- Bremme, Peter/Fürniß, Ulrike/Meinecke, Ulrich (Hrsg.) (2007): Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften, Hamburg.
- Brinkmann, Ulrich et al. (2008): Strategic Unionism. Aus der Krise zur Erneuerung? Umriss eines Forschungsprogramms, Wiesbaden.
- Dribbusch, Heiner (1998): Mitgliedergewinnung durch offensive Interessenvertretung. Neue gewerkschaftliche Organisationsansätze aus den USA. Das Beispiel »Justice for Janitors«, in: WSI-Mitteilungen, 51 (5), S. 281-291.
- Dribbusch, Heiner (2003): Gewerkschaftliche Mitgliedergewinnung im Dienstleistungssektor. Ein Drei-Länder-Vergleich im Einzelhandel, Berlin.
- Dribbusch, Heiner (2007): Das »Organizing-Modell«. Entwicklung, Varianten, Umsetzung, in: Bremme et al. (2007), S. 24-52.
- Dribbusch, Heiner (2008): Organisieren in der Fläche. Die ver.di/SEIU-Kampagne im Hamburger Bewachungsgewerbe, in: WSI-Mitteilungen, 61 (1), S. 18-24.
- Dribbusch, Heiner (2013): Organisieren am Konflikt. Zum Verhältnis von Streik und Mitgliederentwicklung, in: Kocsis et al. (2013), S. 202-234.
- Hälker, Juri (Hrsg.) (2008): Organizing. Neue Wege gewerkschaftlicher Organisation. Supplement der Zeitschrift Sozialismus 9.
- Kelly, John (1998): Rethinking Industrial Relations. Mobilization, collectivism and long waves, London/New York.
- Kocsis, Andrea/Sterkel, Gabriele/Wiedemuth, Jörg (Hrsg.) (2013): Organisieren am Konflikt. Tarifaueinandersetzungen und Mitgliederentwicklung im Dienstleistungssektor, Hamburg.
- Lange, Moritz (2009): Organizing und Betriebsräte. Auswirkungen gewerkschaftlicher Organizing-Kampagnen auf die betriebliche Interessenvertre-

- tung in Deutschland. Freie Universität Berlin, Otto-Suhr-Institut für Politikwissenschaft, Diplomarbeit.
- Protz, Jürgen (2013): Organizing als riskante gewerkschaftliche Erneuerungsstrategie, in: Kocsis et al. (2013), S. 235-254.
- Raffo, Jeffrey (2007): Organizingverfahren aus Nordamerika – und aus Nordrhein-Westfalen, in: Bremme et al. (2007), S. 175-193.
- Schmalstieg, Catharina (2013): Partizipative Arbeitskämpfe, neue Streikformen, höhere Streikfähigkeit? Berlin.
- Wannöffel, Manfred et al. (2007): »Öko-Branche« im Aufwind. Konsolidierungsphase der regenerativen Energiewirtschaft und Folgewirkungen für Beschäftigung und Mitbestimmung. Erkenntnisse aus einer explorativen Bestandsaufnahme. Bochum/Frankfurt am Main.
- Wetzels, Detlef (2012): Mehr Gerechtigkeit wagen. Der Weg eines Gewerkschafters, Hamburg.
- Waddington, Jeremy/Whitston, Colin (1997): Why Do People Join Unions in a Period of Membership Decline?, in: British Journal of Industrial Relations, 35, S. 515-546.
- Wohland, Ulrich (1998): Die Schlecker Kampagne, in: Alternative, Nr. 10/98, S. 7-9.
- Wohland, Ulrich (2013): Kampagnen, Organizing und mitgliederorientierte Tarifpolitik, in: Kocsis et al. (2013), S. 65-76.