

# Organisierte Gegenmacht

## Strukturbasiertes Organizing von Gewerkschaften als hochschulpolitische Handlungsmöglichkeit

---

*Benjamin Rauch*

Die Landschaft der Universitäten und Hochschulen und damit auch die Landschaft der Hochschulpolitik hat in den vergangenen Jahrzehnten durch den Bologna-Prozess umfassende Umwälzungen erlebt. Diese brachten zahlreiche kritikwürdige Entwicklungen mit sich – von der zunehmenden Ausrichtung an ›Employability‹ und Verdrängung von kritischen Lehr-, Studien- und Forschungsformaten über den zunehmenden Zeitdruck durch Regelstudienzeit im Studium und das Befristungswesen bei den Hochschulbeschäftigten bis hin zur allgemeinen Prekarisierung der Arbeitsverhältnisse jenseits der Professur.

Vor diesem Hintergrund möchte ich mich in diesem Beitrag der Frage widmen, wie die klassischen Organisationen der Studierenden und Beschäftigten, vor allem die Allgemeinen Studierendenausschüsse (ASten) und die Gewerkschaften, sich den Entwicklungen angepasst haben. Dabei möchte ich die häufige Fokussierung auf Interessenvertretung und Gremienarbeit kritisieren, weil sie zulässt, dass politische Prozesse sich ohne Einbeziehung der betroffenen Basis abspielen. Als Kontrapunkt setze ich den Versuch der Frankfurter Hochschulgewerkschaft unter\_bau, basisorientierte Gewerkschaftsarbeit zu etablieren.<sup>1</sup> Ein besonderes Augenmerk liegt auf der Rolle von »Organizing« als konfliktorientiertem Instrument, mit dem Beschäftigte und Studierende zu zentralen Akteur\*innen ihrer eigenen politischen Kämpfe werden sollen (McAlevy 2021: 11).

### 1. Die Politik der Interessenvertretung

Hochschulpolitisches Engagement beschränkt sich heute oft auf Interessenvertretung, die sich weitgehend hinter den Kulissen abspielt: Die Fachschaften und Mittelbauvertretungen versuchen in diversen Kommissionen, den Interessen ihrer

---

1 Der Autor ist bei unter\_bau gewerkschaftlich aktiv und als Allgemeiner Sekretär Teil des Vorstands.

Statusgruppen Gehör zu verschaffen, sehen sich aber überall einer professoralen Übermacht gegenüber. Gewerkschafter\*innen und Studierendenvertreter\*innen wie ASten oder der freie Zusammenschluss von student\*innenschaften (fzs) handeln Entscheidungen, die von großer Bedeutung für die Betroffenen sind, hinter verschlossenen Türen mit den Hochschulleitungen und den Regierungen aus.

Wenngleich dieses Gremienengagement meist wertvoll und notwendig ist, kommt in solcher Arbeit der Bezug zu denjenigen, um derentwillen die Auseinandersetzungen geführt werden, oft zu kurz. Gemeint sind natürlich die Studierenden und die Beschäftigten. Nur wenigen ist klar, welche Rolle die Gewerkschaften in ihren Arbeits- und Lebensumständen spielen oder spielen können oder dass eine starke, gewerkschaftlich organisierte Basis etwa schlechter Bezahlung oder Arbeitsüberlastung entgegenwirken könnte. Viele Studierende besitzen kaum Kenntnis von und Interesse an der Arbeit, die ihr Allgemeiner Studierendenausschuss (AStA) leistet und oft herrscht der Eindruck einer großen Distanz ihres Handelns gegenüber den konkreten politischen Bedürfnissen und Interessen des Gros der heutigen Studierendenschaft.

Deshalb möchte ich mit der amerikanischen Gewerkschaftsorganisatorin Jane McAlevey kritisieren, dass Interessenvertretung ohne starke Beteiligung der Basis nur kleine Fortschritte erzielt, aber keine tiefgreifenden Veränderungen herbeiführen kann (McAlevey 2019: 31). McAleveys Kritik am oft praktizierten Fokus auf Gremienarbeit gilt einem elitären, technokratischen Verständnis von Macht und Demokratie, das einzig auf die Riege der Eliten und Führungskräfte ausgerichtet ist und entsprechend nur dort auf Veränderungen dringt. Problematisch an solchen Strategien, die McAlevey als »Advocacy-Modell« bezeichnet, ist besonders das Vergessen der größten Stärke, die Beschäftigte und Studierende besitzen:

»Advocacy verzichtet auf den einzigen konkreten Vorteil, den normale Leute gegenüber den Eliten besitzen: ihre große Zahl. Ob bei Arbeitsniederlegungen im Betrieb, an der Wahlurne oder bei gewaltfreiem zivilen Ungehorsam: Strategisch eingesetzte Menschenmassen sind seit jeher die spezifische Waffe der normalen Leute.« (Ebd.: 34)

Ein Beispiel aus der hessischen Hochschulpolitik kann dies konkretisieren: Die Proteste gegen Studiengebühren 2006 waren auch deshalb erfolgreich, weil tausende Studierende wiederholt Autobahnen blockierten und so massive öffentliche Aufmerksamkeit für ihr Anliegen schufen (Iskandar/Magel 2006). Im Bereich der Interessenvertretung sind Organisationen wie der fzs oder die Gewerkschaften hingegen gegenüber Ministerien, Hochschulleitungen und der freien Wirtschaft immer in der schwächeren Position. Das bessere moralische Argument und kämpferische Parolen erzeugen wenig politischen Druck. Stattdessen sollten Ausschuss-, Vernetzungs- und Lobbyarbeit immer eng an konsequente Basisarbeit angebun-

den sein. Denn nur durch diese ist es möglich, Mehrheiten zu gewinnen und Organisationsmacht aufzubauen (Schmalz/Dörre 2014: 217ff.).

Deshalb möchte ich argumentieren, dass organisierte Interessenskonflikte wie betriebliche Konflikte zwischen Arbeitgeber\*innen und Arbeitnehmer\*innen oder Auseinandersetzungen zwischen Studierenden und Hochschulleitungen ein enormes Potenzial für politische Veränderungen und mehr demokratische Mitbestimmung besitzen. Dieser Gedanke ist seit der 2016 erfolgten Gründung ein Grundbaustein der Arbeit der Hochschulgewerkschaft unter\_bau.

## 2. unter\_bau: Ziele und Positionen

Die Gewerkschaft unter\_bau ging aus einem Zusammenschluss von wissenschaftlichen Mitarbeiter\*innen, studentischen Beschäftigten, Studierenden und technisch-administrativen Mitarbeiter\*innen der Goethe-Universität Frankfurt a.M. hervor. Vereinendes Element: der Wille, Arbeitskämpfe an der Universität mit politischen Zielen wie mehr Mitbestimmung für Beschäftigte und Studierende oder konsequenter Gleichstellungspolitik zu verbinden. Anliegen sind also sowohl klassisch gewerkschaftliche, ökonomische Interessen als auch die Infragestellung des Modells der unternehmerischen Hochschule, die von hierarchischen Entscheidungsstrukturen dominiert ist (Dörre/Neis 2010). Die Gemeinsamkeit der Interessen der unterschiedlichen Statusgruppen liegt zuerst im gemeinsamen Adressaten, dem Präsidium der Goethe-Universität, sowie in der geteilten Situation der strukturellen Schwäche gegenüber der Hochschulleitung. Zudem ist das Ansinnen, alle Kämpfe als gemeinsame zu verstehen, essenziell: Einzelne Ziele und Verbesserungen sind stets Teil eines größeren Ganzen (unter\_bau 2016a). Von weniger Arbeitsüberlastung und mehr Personal in der Wissenschaft und Verwaltung profitieren auch die Studierenden. Wenn diese ihr Studium ohne finanzielle Sorgen und Zeitdruck angehen können, verbessert dies wiederum die Qualität der Seminare und der Verknüpfung von Forschung und Lehre – aber auch die Möglichkeiten, sich vermehrt in politische Prozesse einzumischen.

Die gemeinsame Organisation der unterschiedlichen Statusgruppen in einer Gewerkschaft bietet so das Potenzial, in Etappen ein langfristiges Ziel zu erreichen: eine Universität, in der »alle Statusgruppen entsprechend ihrer realen Größe mitbestimmen und ihre Interessen geltend machen können« (unter\_bau 2016b).<sup>2</sup> Eine

2 Gegenwärtig sind alle nennenswerten Hochschulgremien so strukturiert, dass mehr als 50 Prozent der Sitze von Professor\*innen besetzt werden. Somit verfügt diese Statusgruppe, die zahlenmäßig die kleinste an der Hochschule ist, stets über die Mehrheit, während Studierende sowie Beschäftigte aus dem Mittelbau und der Verwaltung grundsätzlich unterrepräsentiert sind.

derart tiefgreifende soziale und demokratische Transformation ist weder mit Gremienarbeit noch mit einzelnen intensiven Mobilisierungsphasen zu erreichen. Beides ist unumgänglich, aber nur als Bestandteil einer langfristigen Strategie: Gestützt auf eine starke Basis, das heißt auf die Mehrheit der Hochschulangehörigen, soll die Transformation Schritt für Schritt in der Auseinandersetzung mit der Hochschulleitung erreicht werden.

### 3. Strategien gewerkschaftlicher Erneuerung: Organizing und Streiks

Deshalb ist die Praxis von unter\_bau, um Gegenmacht zu den hierarchisch-neoliberalen Verhältnissen der Gegenwart aufzubauen, die einer »Gewerkschaft neuen Typs«: basisdemokratisch, statusgruppenübergreifend, kämpferisch, mit feministischem und ökologischem Anspruch. Insbesondere werden eine starke Aktivierung und Beteiligung von möglichst vielen Beschäftigten und Studierenden angestrebt. Dazu sollen sie über alle relevanten Entwicklungen aktiv informiert werden; denn sie sind es, die wegweisende Entscheidungen fällen sollen, und nicht die Gewerkschaftsspitzen.

Neben der Etablierung offener und kollektiver Prozesse der Forderungsfindung setzt unter\_bau auf einen klassischen Machthebel, um die aufgestellten Forderungen konfrontativ durchzusetzen: den Streik. Streiks mögen heute oft als einstudiertes Ritual im Rahmen von Tarifverhandlungen wirken. Sie verfügen jedoch über ein deutlich höheres Potenzial, wenn sie konfrontativ geführt werden – denn Streiks können grundlegende Machtverhältnisse verändern und so auch die Selbstwirksamkeit der streikenden Beschäftigten stärken. In der direkten Auseinandersetzung mit der Arbeitgeber\*innenseite kann ein Bewusstsein ihrer eigenen Stärke und von Solidarität entstehen.

Zentral für gewerkschaftliche Strategien wie offene Forderungsfindungen und Streiks sind Methoden des Organizing. Für die konkrete gewerkschaftliche Praxis an der Universität heißt das, gezielt mit vielen Beschäftigten und Studierenden Einzelgespräche zu führen und so die Anliegen und Probleme zu ermitteln, die sie beschäftigen. Gegenwärtig geschieht dies bei unter\_bau vor allem im Rahmen der Bewegung für einen Tarifvertrag für Studentische Beschäftigte (TVStud), die bundesweit aktiv ist und aus lokalen Gewerkschaftsgruppierungen an Universitäten und Hochschulen besteht.<sup>3</sup>

Der aktuelle Versuch, einen Tarifvertrag für Hilfskräfte an der Goethe-Universität zu erkämpfen, startete im Herbst 2022 und ist gegenwärtig (Stand Februar 2024) in vollem Gange. Durch die bundesweite TVStud-Vernetzung ist das Thema

3 Mehr über die TVStud-Bewegung schreibt Karl Jasper Wolff in seinem Beitrag in diesem Sammelband.

seit 2020 präsent und öffentlichkeitswirksam wie nie zuvor, sodass die für Frühjahr 2024 angesetzte Tarifrunde für die hessischen Landesbeschäftigten sich als möglicher Zielkorridor herauskristallisierte. Von Oktober 2022 an konnte in den ersten Monaten durch Einzelgespräche mit Kolleg\*innen bereits ein Zuwachs an Gewerkschaftsaktiven wie auch an Neumitgliedern insgesamt erreicht werden. Im April 2023 startete eine groß angelegte Beschäftigtenbefragung zur Forderungsfindung: Seitdem werden studentische Beschäftigte systematisch angesprochen, sowohl durch bestehende Netzwerke unter Kolleg\*innen als auch durch Bürorundgänge. Insgesamt haben sich ungefähr 360 der insgesamt 2.200 an der Goethe-Universität beschäftigten Hilfskräfte und Tutor\*innen an der Forderungsfindung beteiligt.

Die vielen Gespräche offenbarten auch einige Schwierigkeiten: Da viele Hilfskräfte zu flexiblen Zeiten oder sogar komplett im Homeoffice arbeiten und ihre Kolleg\*innen kaum kennen sowie Tutor\*innen oft über keine eigenen Arbeitsräume verfügen, ist der Kontakt nicht immer leicht herzustellen. Hier hat sich besonders der Faktor Zeit als Herausforderung herausgestellt: Tutor\*innen nach ihren Kursen abzufangen oder an unzähligen Büros zu klopfen ist sinnvoll und notwendig, erfordert aber große zeitliche und organisatorische Kapazitäten. Dass die Fachbereiche der Goethe-Universität auf fünf verschiedene Campus aufgeteilt sind, erhöht den Aufwand weiter.

In manchen Fällen stießen und stoßen die Aktiven auch auf Desinteresse der Kolleg\*innen – meist mit der Begründung, das Arbeitsverhältnis an der Universität diene weniger der Lebensfinanzierung als der Weiterbildung und dem Einstieg in die wissenschaftliche Karriere. Hier zeigt sich die Schwierigkeit, einen Bereich zu organisieren, der bereits von starker sozialer Selektivität geprägt ist – Hilfskraft sind gegenwärtig oft nur diejenigen, die sich die schlechte Bezahlung leisten können, weil sie von den Eltern finanziert werden oder aus anderen Gründen finanziell unabhängig(er) sind. Trotzdem stießen die allermeisten Gespräche auf fruchtbaren Boden. Viele Kolleg\*innen freuen sich, in einen Austausch über die Arbeitsbedingungen zu kommen und festzustellen, dass ihre Probleme von anderen geteilt werden. Eigene Forderungen aufzustellen – etwa über einen angemessenen Stundenlohn für die geleistete Arbeit – ist für viele ungewohnt und anfangs befremdlich, regt aber oftmals spannende Diskussionen und Denkprozesse an.

#### **4. Ausblick: Vom TVStud zur sozialen Transformation der Hochschule?**

Die Forderungsfindung ist ein essenzieller Baustein für das Ziel, mit einer Mehrheit der studentischen Beschäftigten zusammen die eigenen Interessen – ökonomisch wie politisch – nicht nur zu artikulieren, sondern auch durchzusetzen. Das Verhalten der Hochschulleitung an der Goethe-Universität macht den Eindruck, dass kein Interesse an den Bemühungen besteht und stattdessen auf Ablenken und Verzögern

gesetzt wird. Dies unterstreicht jedoch, dass sich konkrete Verbesserungen nicht allein durch das Aufstellen von Forderungen oder gute Argumente durchsetzen lassen. Ein Tarifvertrag, der höhere Löhne, längere Vertragslaufzeiten und mehr Mitbestimmungsrechte einräumt, wird erst kommen, wenn die Mehrheit der betroffenen Beschäftigten sich aktiv dafür einsetzt, sich gewerkschaftlich organisiert und auch vor dem Mittel der kollektiven Arbeitsniederlegung nicht zurückscheut. Auch dies ist Thema in den meisten Einzelgesprächen – und resultiert oft im Beitritt zur Gewerkschaft und manchmal auch im Willen, selbst weitere Kolleg\*innen anzusprechen.

Ob das zu erreichen ist, wird auch ein Prüfstein für die gegenwärtige Arbeit, die Ziele und die Methoden von unter\_bau sein – soll aber auch Auftakt für Größeres werden: Sollten studentische Hilfskräfte tatsächlich selbstbestimmt einen Tarifvertrag erkämpfen, kann dies eine Signalwirkung für alle Hochschulangehörigen haben. Dann erscheint etwa eine mit ähnlichen Methoden arbeitende Entfristungsoffensive des wissenschaftlichen Mittelbaus im Bereich des Möglichen. Das administrativ-technische Personal könnte sich ermutigt fühlen, den erlittenen Reallohnverlust der letzten Jahre einzufordern und auch eine Wiedereingliederung (»In-Sourcing«) von Reinigungs- und Sicherheitspersonal an der Goethe-Universität, das im Sinne des sogenannten »Out-Sourcing« aktuell von externen Unternehmen engagiert wird, könnte in Angriff genommen werden. Die Studierenden könnten in einer Synthese aus klassischer Fachschaftsarbeit und gewerkschaftlicher Organisation ihre eigenen Vorstellungen der Studien- und Arbeitsgestaltung verwirklichen.

Aus gewerkschaftlicher Perspektive erscheint diese Art, Regierungen unter Druck zu setzen, die Hochschulen mit angemessenen Finanzmitteln auszustatten und die Hochschulleitungen dazu zu bewegen, die vorhandenen Mittel gerechter zu verteilen, erfolgsversprechender und nachhaltiger als die Konzentration auf Gremienarbeit in Haushaltsausschüssen. Mittelfristig sind weitere Ziele wie die Zurückdrängung von kapitalorientierten Wirtschaftsinteressen aus dem Bildungswesen und die paritätische Besetzung von allen Universitätsgremien nicht so weit weg, wie es manchmal scheinen mag. Langfristig ist etwa das Modell einer Genossenschaftsuniversität, die selbstverwaltet agiert und sich deshalb umso stärker und autonomer in die Gesellschaft einbringen kann, zu diskutieren. All dies liegt letztlich in den Händen, Köpfen und Taten der Hochschulangehörigen.

## Literaturverzeichnis

- Dörre, Klaus/Neis, Matthias (2010): »Das Dilemma der unternehmerischen Universität. Hochschulen zwischen Wissensproduktion und Marktzwang«, Berlin: Edition Sigma.
- Iskandar, Katharina/Magel, Eva-Maria (2006): »220 Festnahmen bei Studienprotesten«, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 06.07.2006, online unter: <https://www.faz.net/aktuell/rhein-main/frankfurt/studiengebuehren-220-festnahme-n-bei-studentenprotesten-1357086.html>, zuletzt aufgerufen am 16.03.2024.
- McAlevey, Jane (2019): »Keine halben Sachen. Machaufbau durch Organizing«, Hamburg: VSA.
- McAlevey, Jane (2021): »Macht. Gemeinsame Sache. Gewerkschaften, Organizing und der Kampf um die Demokratie«, Hamburg: VSA.
- Schmalz, Stefan/Dörre, Klaus (2014): »Der Machtressourcenansatz: Ein Instrument zur Analyse gewerkschaftlichen Handlungsvermögens«, in: Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management 21(3), S. 217–237.
- unter\_bau (2016a), »Programm«, online unter: <https://unterbau.org/positionen/programm/>, zuletzt aufgerufen am 21.01.2024.
- unter\_bau (2016b), »Strategie«, online unter: <https://unterbau.org/positionen/strategie/>, zuletzt aufgerufen am 21.01.2024.

