

### **3. Jenaer Machtressourcenansatz und weit gefasste Organizing-Heuristik**

In diesem Kapitel führe ich sowohl den Jenaer Machtressourcenansatz (3.1) als auch die weit gefasste Organizing-Heuristik (3.2) in diese Arbeit ein. Auch wenn beide Heuristiken sich aufeinander beziehen, wählen sie andere Perspektiven, um gewerkschaftliche Revitalisierungsprozesse zu erforschen und zu identifizieren. So machen die Autor\*innen des Jenaer Machtressourcenansatzes, Machtressourcen von Lohnabhängigen zum Ausgangspunkt für die Untersuchung gewerkschaftlicher Revitalisierungsprozesse (vgl. Dörre/Schmalz 2013: 16). Dafür identifizieren sie unterschiedliche Machtquellen, über die Lohnabhängige verfügen. Je nach Sektor und Kontext sind diese unterschiedlich ausgeprägt und können mobilisiert und eingesetzt werden, um die Interessen der Beschäftigten zu vertreten (vgl. Schmalz/Dörre 2014: 221). Durch eine Analyse der zu verschiedenen Zeitpunkten einer Lohngruppe zur Verfügung stehenden Machtressourcen können gewerkschaftliche Handlungsspielräume sowie „strukturelle Veränderungen in den organisierten Arbeitsbeziehungen“ (Dörre/Schmalz 2013: 19) erkannt werden. Der Jenaer Machtressourcenansatz berücksichtigt zwar auch gewerkschaftliche Praktiken, fokussiert aber stärker strukturelle Rahmenbedingungen. An dieser Stelle schließt die weit gefasste Organizing-Heuristik an. Diese nimmt Handlungspraktiken in den Blick, die für gewerkschaftliche Revitalisierungsprozesse hilfreich sind und in ihrer Anwendung eine weitreichende Transformation der Gewerkschaftsorganisation beinhalten, um in der Auseinandersetzung mit der Unternehmens- bzw. Kapitalseite wieder agieren zu können (vgl. Brinkmann et al. 2008: 16f.). Es zeigt sich also, dass insbesondere die weit gefasste Organizing-Heuristik den Jenaer Machtressourcenansatz ergänzt. Daher ist eine Kombinierung der beiden Heuristiken für eine dezidierte Analyse gewerkschaftlicher Revitalisierungsprozesse sinnvoll und erkenntnisbringend (vgl. Ebenau/Nickel 2016: 158f.).

Diesen Aspekt arbeite ich abschließend des Kapitels noch pointierter heraus (3.3).

### **3.1 Jenaer Machtressourcenansatz**

Im Mittelpunkt des Jenaer Machtressourcenansatzes stehen Machtressourcen, über die Lohnabhängige und Gewerkschaften verfügen und die sie kollektiv mobilisieren *wollen* und *können*, um die Asymmetrien in den Austauschbeziehungen von Kapital und Arbeit zu korrigieren und ihre Interessen zu vertreten (vgl. Dörre/Schmalz 2013: 17). Macht wird dabei im Sinne von Max Weber als „jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung, den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen“ (Weber 1980: 28, zitiert nach Schmalz/Dörre 2014: 221) begriffen. Arbeiter\*innenmacht ist ihrem Ursprung nach oppositionelle, gegenhegemoniale Macht, die sich als ökonomische, politische oder ideologische Macht entfaltet. Lohnabhängigenmacht wird dabei in erster Linie als Macht etwas zu tun (*power to*), und nicht als Macht Spielregeln zu bestimmen (*power over*) verstanden. Ihr Einsatz ist immer in soziale Verhältnisse und Machtbeziehungen eingebettet. Im Zentrum des Machtressourcenansatzes steht die Überlegung, dass Lohnabhängige durch den Einsatz von Lohnabhängigenmacht die Fähigkeit besitzen, die eigenen Interessen unter den gegebenen Rahmenbedingungen durchzusetzen (vgl. Schmalz/Dörre 2014: 221). Die Grundlage dieser Heuristik bilden die von Erik Olin Wright und Beverly Silver entwickelten Konzepte von struktureller Macht und Organisationsmacht. Um dem komplexen institutionellen System kontinentaleuropäischer Arbeitsbeziehungen gerecht zu werden, wurden sie von der Arbeitsgruppe mit der institutionellen Macht um eine dritte Machtressource ergänzt. Mit der gesellschaftlichen Macht wurde eine vierte Machtressource eingeführt, um Prozesse außerhalb der Betriebe erfassen zu können (vgl. ebd.: 221f.). Im Folgenden werden die einzelnen Machtressourcen beschrieben (3.1.1 bis 3.1.4). Zum Ende des Kapitels reflektiere ich noch das Verhältnis der Machtressourcen untereinander, um die Konstellation der Machtressourcen hinsichtlich einer gewerkschaftlichen Revitalisierung genauer interpretieren zu können (3.1.5).

### 3.1.1 Strukturelle Macht

Strukturelle Macht ist eine primäre Machtressource und die grundlegendste Machtform von Lohnabhängigen. Sie bezieht sich auf die Stellung der Lohnabhängigen im ökonomischen System und steht Lohnarbeitenden auch ohne kollektive Interessensvertretung zur Verfügung. Sie erwächst „aus der Art der Abhängigkeitsbeziehungen zwischen den sozialen Parteien im Betrieb“ (Jürgens 1984: 61, zitiert nach Schmalz/Dörre 2014: 222) und beruht auf der Möglichkeit von Lohnabhängigen die Kapitalverwertung einzuschränken oder zu unterbrechen. Diese „Macht zu stören“ (Schmalz/Dörre 2014: 222) existiert in zwei Formen: Der *Produktionsmacht* und *Marktmacht*.

Die *Produktionsmacht* ist abhängig von der Stellung der Beschäftigten im Produktionsprozess. Mobilisiert wird sie durch Arbeitsniederlegungen wie Streiks, Besetzungen, Sabotage oder Bummelei. Durch die Arbeitsniederlegungen wird die Kapitalakkumulation unterbrochen. Dadurch können die Lohnabhängigen große Kosten für die Unternehmen verursachen und etwa eine bessere Entlohnung oder bessere Arbeitsbedingungen erzwingen. Durch Gegenbewegungen der Kapitalseite ist diese umkämpft, im Fluss und nicht beständig (vgl. Arbeitskreis Strategic Unionism 2013: 350f.; Schmalz/Dörre 2014: 222).<sup>5</sup>

Die *Marktmacht* von Lohnabhängigen resultiert aus dem Besitz seltener und auf dem Arbeitsmarkt nachgefragter Qualifikationen, der geringen Verfügbarkeit von Arbeitskräften und/oder der Fähigkeit, sich vollständig vom Arbeitsmarkt zurückziehen zu können (vgl. Schmalz/Dörre 2014: 223). Beeinflusst wird die Marktmacht durch die Grenzziehungen des Arbeitsmarkts und direkte politische Interventionen wie Zugangssperren zum Arbeitsmarkt. Durch die verschiedenen Marktmachtausstattungen der Lohnabhängigen bilden sich Hierarchien unter diesen (vgl. Arbeitskreis Strategic Unionism 2013: 350; Schmalz/Dörre 2014: 223).

---

<sup>5</sup> Neben der Produktionsmacht existiert noch die Zirkulationsmacht und die Reproduktionsmacht. Diese sind für die untersuchte Arbeitsgruppe nicht relevant, weshalb auf deren Ausführungen verzichtet wird (vgl. Schmalz/Dörre 2014: 223).

### 3.1.2 Organisationsmacht

Aus dem Zusammenschluss von Lohnarbeitenden zu politischen oder gewerkschaftlichen kollektiven Arbeiter\*innenorganisationen entsteht die Organisationsmacht. Sie bündelt die Primärmacht der Arbeiter\*innen und Angestellten und kann fehlende strukturelle Macht kompensieren, allerdings nicht vollständig ersetzen (vgl. Schmalz/Dörre 2014: 224). Um die primäre Machtressource Organisationsmacht anzuwenden, bedarf es strategiefähiger Akteur\*innen. Es können drei Ebenen unterschieden werden, auf denen diese Akteur\*innen wirken (vgl. Arbeitskreis Strategic Unionism 2013: 352) – die betriebliche Ebene (Betriebsräte oder -gruppen), die überbetriebliche Ebene (Gewerkschaften) oder die politische Ebene (Arbeiter\*innenparteien). Oftmals wird von Seiten der Autor\*innen des Machtressourcenansatzes Organisationsmacht allerdings mit Gewerkschaftsmacht gleichgesetzt (vgl. Schmalz/Dörre 2014: 224).

Der Arbeitskreis hat fünf Aspekte herausgearbeitet, welche die Organisationsmacht beeinflussen. Zunächst gilt in der Tendenz: Je größer der gewerkschaftliche *Organisationsgrad* in einzelnen Branchen ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass Gewerkschaften die Lohnabhängigen erfolgreich vertreten können. Somit ist die *Anzahl der Mitglieder* wichtig für den Einsatz von Organisationsmacht (vgl. Arbeitskreis Strategic Unionism 2013: 353). Es sind gleichwohl andere Faktoren von Bedeutung. Eine weitere zentrale Quelle von Organisationsmacht liegt in den *Infrastrukturressourcen* von Gewerkschaften. Damit sind Ressourcen wie Streikkassen, Rücklagen, Gebäude für Versammlungen, Bildungsangebote, Büros, laufende Einnahmen, aber auch technisches Fachpersonal, wissenschaftliche Forschungseinrichtungen und organisationserfahrene Ehren- und Hauptamtliche gemeint (vgl. ebd.: 354). Zur Ausübung von Organisationsmacht sind Gewerkschaften weiter auf eine hohe *Organisationseffizienz* angewiesen. Dies impliziert eine zweckmäßige Arbeitsteilung, eingespielte Abläufe sowie eine sinnvolle Verteilung der Ressourcen (vgl. ebd.: 353). Ein anderer wichtiger Aspekt von gewerkschaftlicher Organisationsmacht ist die *Mitgliederpartizipation*. Dies bedeutet, dass Gewerkschaftsmitglieder auch in Aktionen wie Streiks, Mobilisierung und in internen Diskussionsprozessen eine aktive Rolle spielen müssen (vgl. Schmalz/Dörre 2014: 225).

225). Zudem baut Organisationsmacht auf die *innere Kohäsion* der Gewerkschaftsmitglieder. Die Existenz einer Kollektividentität spielt dabei eine zentrale Rolle. Diese bildet sich über enge soziale Netzwerke, gemeinsame Alltagserfahrungen und ideologische Gemeinsamkeiten heraus. Um die Organisationsmacht mobilisieren und einsetzen zu können, ist die *organisatorische Flexibilität* entscheidend. Dazu können unterschiedliche Strategien wie Organisierung neuer Mitgliedergruppen, die gezielte Reallokation von Ressourcen, die Veränderung der Personalstruktur, neue Formen der Mitgliederbeteiligung oder spezifische lokal-biographische Kenntnisse beitragen (vgl. Schmalz/Dörre 2014: 226).

### **3.1.3 Institutionelle Macht**

„Institutionelle Macht ist im Normalfall das Resultat von Kämpfen und Aushandlungsprozessen, die auf struktureller Macht und Organisationsmacht beruhen“ (ebd.) und gilt daher als sekundäre Machtresource. Sie entsteht als Zugeständnis oder Kooperationsversuch der Kapitalseite gegenüber den Beschäftigten und manifestiert sich in institutionellen und rechtlichen Regelungen (vgl. Arbeitskreis Strategic Unionism 2013: 356). Institutionelle Macht gewährt Gewerkschaften und Lohnarbeitenden mitunter weitgehende, gesetzlich festgeschriebene Rechte. Dabei führt sie zugleich aber auch zur Einschränkung ihrer Handlungsfreiheit (vgl. ebd.: 356f.). Institutionelle Macht ist zeitlich beständig und institutionelle Verhaltensregeln sind meistens auch dann noch gültig, wenn sich gesellschaftliche Kräfteverhältnisse gravierend verändert haben. Daher können Gewerkschaften institutionelle Machtressourcen auch dann noch nutzen, wenn ihre organisatorische und strukturelle Macht rückläufig ist (vgl. Schmalz/Dörre 2014: 229). In Deutschland gestaltet sich institutionelle Macht vor allem durch das in Kapitel 2.1 beschriebene System der deutschen Industriellen Beziehungen, für Gewerkschaften insbesondere in der Arena der Tarifautonomie und in Zusammenarbeit mit Betriebsräten. Aber auch Arbeitnehmer\*innenschutzgesetze oder branchenspezifische rechtliche Regulierungen können als institutionelle Machtressource angesehen werden (vgl. ebd.: 230). Zudem lassen sich auch normative und kultu-

rell-kognitive Deutungsmuster als potenzielle institutionelle Ressourcen für Gewerkschaften verstehen (vgl. Pernicka 2015: 11).

### **3.1.4 Gesellschaftliche Macht**

Unter gesellschaftlicher Macht, ebenfalls eine primäre Machtressource, werden innerhalb des Machtressourcenansatzes „die Handlungsspielräume, die aus tragfähigen Kooperationszusammenhängen mit anderen sozialen Gruppen und Organisationen sowie der Unterstützung der Gesellschaft für die gewerkschaftlichen Forderungen“ (Schmalz/Dörre 2014: 230) verstanden. Bei der Ausübung gesellschaftlicher Macht geht es einerseits darum, hegemoniefähig zu werden. Zielt ist es, das politische Projekt der Gewerkschaften innerhalb der herrschenden Kräftekonstellation wirksamer als jenes der gesamten Gesellschaft darzustellen und als verbindlich zu verallgemeinern (vgl. Arbeitskreis Strategic Unionism 2013: 359f.). Mit der *Kooperationsmacht* und der *Diskursmacht* existieren zwei sich gegenseitig verstärkende Quellen gesellschaftlicher Macht (vgl. Schmalz/Dörre 2014: 231).

*Kooperationsmacht* „bedeutet über Netzwerke zu anderen gesellschaftlichen Akteur\*innen zu verfügen und diese für Mobilisierungen und Kampagnen aktivieren zu können“ (ebd.). Dabei versuchen Gewerkschaften mit den anderen gesellschaftlichen Akteur\*innen gemeinsame Ziele zu identifizieren und mitunter auch gegenseitige Verpflichtungen einzugehen. Dadurch soll die eigene Organisationsmacht gestärkt werden, indem auf die Ressourcen anderer Akteur\*innen zurückgegriffen werden (vgl. ebd.).

Demgegenüber beruht *Diskursmacht* auf der Deutungshoheit in Debatten und Diskursen seitens Gewerkschaften. Mit Hilfe von Diskursmacht können Gewerkschaften versuchen öffentliche Debatten so zu beeinflussen und mitzubestimmen, dass sie gesellschaftliche Wahrnehmung und Zustimmung erlangen (vgl. Arbeitskreis Strategic Unionism 2013: 361). Dafür ist es wichtig, dass Gewerkschaften glaubwürdige Interpretationsmuster und Lösungen für Probleme anbieten und diese in der Öffentlichkeit präsentieren. Dies erhöht die Chance, dass politische Gegner\*innen Gewerkschaften als Verhandlungspartnerinnen

akzeptieren oder als Widersacherinnen fürchten (vgl. Schmalz/Dörre 2014: 232). Um Diskursmacht mobilisieren zu können, müssen Gewerkschaften als Verfechter gerechter Anliegen auftreten (vgl. Arbeitskreis Strategic Unionism 2013: 362). Andere Autor\*innen bezeichnen die Diskursmacht auch als moralische Macht (vgl. Köhler/Calleja Jiménez 2018: 153).

### **3.1.5 Verhältnis der Machtressourcen**

Die einzelnen Machtressourcen sind nicht als additive Größen zu verstehen. Vielmehr stehen sie in einem wechselseitigen Verhältnis. Dabei kommt der institutionellen Machtressource eine Sonderstellung zu. Einerseits ist sie das Ergebnis des Einsatzes der anderen Machtressourcen. Andererseits strukturiert sie diese untereinander. Die Wahl von gewerkschaftlichen Strategien wird oftmals vom Umfang der institutionellen Machtressourcen geprägt. Gibt es etwa umfangreiche Rechte auf betrieblicher Ebene und es existieren korporatistische Dialogverfahren, neigen Gewerkschaften zu Strategien, die sich auf den vorgegebenen Rahmen institutioneller Mitwirkungsmöglichkeiten beziehen und in denen die Anwendung von Organisationsmacht und struktureller Macht innerhalb fester institutioneller Prozeduren verläuft (vgl. Arbeitskreis Strategic Unionism 2013: 363). Existieren solche Mechanismen nicht oder sind wirkungslos, vertrauen Gewerkschaften eher auf die drei anderen Machtressourcen. Die einzelnen Ausprägungen vorhandener Machtressourcen können sich verschieben und sich ergänzen, sollte eine Machtressource zu einem bestimmten Zeitpunkt weniger ausgeprägt sein (vgl. ebd.: 364). Gleichzeitig können ausgeprägte Machtressourcen beim Aufbau anderer Machtressourcen helfen. Es ist aber kaum möglich, alle Machtressourcen gleichzeitig stark ausgeprägt zu entwickeln. Vielmehr obliegt es den Akteur\*innen, diese von Fall zu Fall zu hierarchisieren (vgl. ebd.: 369ff.).

### 3.2 Weit gefasste Organizing-Heuristik

Spätestens seit Ende der 2000er Jahre taucht das angelsächsische Konzept des Organizings innerhalb des deutschen Diskurses auf (vgl. Greef 2013: 93; Wetzel et al. 2013: 55). Aus den teilweise disparaten Bestimmungen subtrahierte der Arbeitskreis *weite* Organizing-Praktiken. Diese rücken die Stärkung gewerkschaftlicher Organisationsmacht ins Zentrum aller Aktivitäten (vgl. Brinkmann et al. 2008: 72), und deren Anwendung geht mit einer grundlegenden Transformation der Selbstverständnisse und der politischen Ausrichtung von Gewerkschaften einher (vgl. ebd.: 108f.). Dadurch können sich Gewerkschaften mit Hilfe von weiten Organizing-Praktiken von dem gängigen Servicemodell gewerkschaftlicher Arbeit absetzen und versuchen, bürokratische Strukturen und eingeschliffene Praktiken zu überwinden. Da weites Organizing Handlungsweisen von Bewegungsgewerkschaften inkorporiert, transformieren sich Gewerkschaften tendenziell durch die Anwendung weiter Organizing-Praktiken wieder in die Richtung dieser (vgl. Asenbaum/Hädicke 2007; Brinkmann et al. 2008: 71f., 86–94; Moody 1997: 4f.; Moody 1999: 15).

In einer Literaturanalyse hinsichtlich weiter Organizing-Praktiken identifizierte und konzeptualisierte der Arbeitskreis idealtypisch auf drei Ebenen insgesamt vier Praktiken, die sie kombiniert als weit gefasstes Organizing begriffen: *Priorität von Gerechtigkeitsthemen gegenüber wirtschaftlicher Effizienz (inhaltliche Ebene)*, *direkte Mitgliederpartizipation (organisatorisch-politische Ebenen)* sowie *Bündnispolitik* und *Kampagnenorientierung* (beide *methodische Ebene*). Diese vereinzelten weiten Praktiken konzeptualisierten sie anschließend. Ziel dessen war es, Wissenschaftler\*innen eine erste vorläufige Orientierung für empirische Suchstrategien hinsichtlich transformierender gewerkschaftlicher Revitalisierungspraktiken zu bieten. Ausdrücklich soll die Konzeptualisierung der weiten Organizing-Praktiken durch Arbeiten anderer Wissenschaftler\*innen konkretisiert werden (vgl. Brinkmann et al. 2008: 109f.). Dementsprechend wurde auch für diese Arbeit das Konzept mit den Arbeiten anderer Autor\*innen, die teilweise der Arbeitsgruppe angehörten, ergänzt und erweitert. Daraus resultiert eine

Heuristik mit teilweise neuen Begrifflichkeiten.<sup>6</sup> Im Folgenden führe ich diese aus. Beginnend stelle ich die Praktik der *Priorisierten Gerechtigkeits- und Bewegungsorientierung (inhaltliche Ebene)* (3.2.1) dar, weiterführend entfalte ich die Praktiken *Partizipative Mitgliederarbeit (organisatorisch-politische Ebene)* (3.2.2), *Koalitionsbildung (methodische Ebene)* (3.2.3) und *Verstehende Kampagne (methodische Ebene)* (3.2.4). Dabei ist die Verstehende Kampagne als nachgelagerte Praxis zu begreifen. So stellt sie eine Aktionsform dar, die als geeignetes Mittel gilt, um Gerechtigkeits- und Bewegungsorientierung sowie partizipative Mitgliederarbeit projektgebunden zu verstetigen (vgl. Dörre 2008: 6).

### **3.2.1 Inhaltliche Ebene: Priorisierte Gerechtigkeits- und Bewegungsorientierung**

Für sich in der Defensive befindende Gewerkschaften ist es durch die verstärkte Konstitution als soziale Bewegung der gesamten Arbeiter\*innenklasse und der Herausbildung einer Identität als außerparlamentarische Gegenmacht möglich, sowohl die eigene Mitgliederbasis zu erneuern als auch die Wirksamkeit gewerkschaftlicher Vertretungspraxis wieder zu stärken (vgl. Brinkmann et al. 2008: 84; Moody 1997: 54, 67; Moody 1999: 10, 27; Pape 2013).

Um sich wieder in Richtung soziale Bewegung und außerparlamentarische Gegenmacht zu bewegen wird empfohlen, dass sich Gewerkschaften politisch wieder verstärkt an zentralen gesellschaftlichen Themen orientieren und Gerechtigkeitsfragen in Bereichen wie sozialer Reproduktion, Familie, Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit, Nationalität, Sprache, Kultur, Umweltschutz oder das Einlösen von Menschenrechten bzw. immateriellen Werten – wie Menschenwürde, Respekt und Anerkennung – gegenüber dem Nachweis wirtschaftlicher Effizienz priorisieren (vgl. Bremme o.J.; Dörre/Nachtwey 2009: 35; Brinkmann et al. 2008: 86f.; Dörre 2008: 5; Moody 1999: 42–44; Schreieder 2005: 15). Eine Möglichkeit derlei Thematiken zu inkludieren wäre beispiels-

---

<sup>6</sup> Betont sei jedoch, dass ich für die Erweiterung Literatur verwendet habe, auf die sich die Arbeitsgruppe selbst bezieht oder deren Autor\*innen sich auf das Konzept des Arbeitskreises beziehen. Somit bleibt die theoretische Konsistenz erhalten.

weise, unmittelbare Anliegen am Arbeitsplatz mit Verbesserungen im sozialen Umfeld zu koppeln (vgl. Greef 2013: 99; Moody 1999: 15; Schreieder 2005: 15).

Als Bewegung verstehen sich Gewerkschaften wieder als „solidarische Organisationen, die Arbeiter\*innen Mittel zur Verfügung stellen, mit deren Hilfe diese [...] ihre Probleme am Arbeitsplatz wie im gesellschaftlichen Leben lösen können. Die Gewerkschaft ist Mittel, nicht Zweck“ (Brinkmann et al. 2008: 86). Dies gilt nicht nur für ihre Mitglieder. Vielmehr müssen sich Gewerkschaften wieder als Vertreterinnen der gesamten Arbeiter\*innenklasse verstehen. Daher müssen gewerkschaftliche Forderungen und Angebote so gestaltet werden, dass auch ein positiver Einfluss auf Nicht-Mitglieder bzw. für andere Angehörige der Arbeiter\*innenklasse sichtbar wird (vgl. McAlevey 2019; Moody 1997: 58ff.; Moody 1999: 13). Sich als Vertreterin der gesamten Arbeiter\*innenklasse zu verstehen, bedeutet auch, dass eine internationale Ausrichtung gewerkschaftlichen Handelns erfolgen sollte (vgl. Moody 1999: 16). Gemeinsame Bewegung bedeutet, dass es zwischen Gewerkschaften keine Konkurrenz, sondern eine fruchtbare Zusammenarbeit bei der Organisierung und Vertretung von Lohnarbeitenden geben sollte (vgl. Dörre 2008: 6; Dörre/Nachtwey 2009: 36).

Weiter empfiehlt es sich, dass Gewerkschaften wieder zu Laboratorien für neue Ideen werden und neue Strategien entwickeln, wie sie den Arbeitgeber\*innen wieder auf Augenhöhe begegnen können. Dies könnte implizieren, dass Gewerkschaften wieder konfliktorientierter gegen das Kapital agieren und für die Durchsetzung eigener Forderungen auch öfter in Erwägung ziehen müssen, notfalls den institutionellen Rahmen zu verlassen. Außerdem könnten Gewerkschaften auch eigene Absicherungsmechanismen für Arbeitnehmer\*innen anbieten (vgl. Brinkmann et al. 2008: 78, 142; Brinkmann/Nachtwey 2010: 29; Scholz 2013: 346f.).

### 3.2.2 Organisatorisch-politische Ebene: Partizipative Mitgliederarbeit<sup>7</sup>

Um gewerkschaftliche Organisationsstrukturen und -kulturen zu verändern und dadurch neue Mitglieder zu organisieren und passive zu mobilisieren, empfiehlt es sich für Gewerkschaften eine sowohl nach *aussen* als auch nach *innen* gerichtete Kultur der Partizipation zu schaffen (vgl. Brinkmann et al. 2008: 83). Die Lohnarbeitenden sollen so einerseits in die Lage versetzt werden selbst für ihre Interessen einzustehen und eigenständig zu handeln (*empowerment*). Andererseits sollen sie wieder imstande sein ihre Interessen in der Gewerkschaft zu artikulieren, um deren Ziele mitzubestimmen (*ownership*) (vgl. Alinsky 2010: 141f.; Brinkmann et al. 2008: 79ff.; Dörre 2008: 5; Greef 2013: 98). Nach der Mobilisierungstheorie von John Kelly ermöglichen diese beiden Aspekte einerseits, dass Lohnarbeitende individuelle Probleme in der Lohnarbeit den Arbeitgeber\*innen zuschreiben können und andererseits ein Kollektivsubjekt bilden – beides Voraussetzungen dafür, dass sich Lohnarbeitende organisieren oder passive Mitglieder sich wieder aktiv in die Gewerkschaft einbringen (vgl. Kelly 1998: 29f.).

Um Lohnarbeitende in die Lage zu versetzen ihre Situation selbst verbessern und Interessen in der Gewerkschaft artikulieren zu können, schlägt Catharina Schmalstieg in Anlehnung an Kelly vor, dass Gewerkschaften partizipative Angebote schaffen, die nach dem Prinzip einer verstehenden Gewerkschaftsarbeit aufgebaut sind. Konkret bedeutet dies, dass Gewerkschaften durch verschiedene Praktiken an die Arbeiter\*innen alternative Deutungs- und Handlungsmöglichkeiten ihrer eigenen Situation sowie Inhalte, Forderungen und Ziele der Gewerkschaft herantragen müssen. Sie müssen relevante Informationen über die Funktionsweise der Branche, der Stellung im Wertschöpfungsprozess – kurz, Wissen bezüglich der überindividuellen Prozesse, die das (Arbeits-)Leben der einzelnen strukturieren – bereitstellen (vgl. Markowitz 2000: 41f.; Schmalstieg 2015: 244). Den Lohnarbeitenden kann dadurch erkenntlich gemacht werden, dass ihre eigene Situation nicht schicksalhaft ist, sondern durch gesellschaftliche Verhältnisse

---

<sup>7</sup> Catharina Schmalstieg nutzt den Begriff *Mitgliederarbeit*, um die Arbeit von Gewerkschaften mit (potenziellen) Mitgliedern zu bezeichnen (vgl. Schmalstieg 2015: 37).

produziert wird. Dadurch können die Lohnarbeitenden ihre Situation als ungerecht empfinden. Die Lohnarbeitenden müssen einander wahrnehmen und sehen, dass sie ihre Situation nachhaltig nur durch eine gewerkschaftliche Organisierung verbessern können. Schließlich sollten die Lohnarbeitenden durch gewerkschaftliche Angebote in die Lage versetzt werden, ihre Situation auch verbessern und ihre eigenen Interessen vertreten zu können. Es gilt die Organisationsstrukturen von Gewerkschaften so weit zu demokratisieren, dass sich Lohnarbeitende die Gewerkschaft wieder *zu-eigen-machen* können. Dafür müssen diese in die Bestimmung von Inhalten, Forderungen und Zielen der Gewerkschaftsarbeit einbezogen sowie an der Planung und Durchführung von konkreten Aktionsformen beteiligt werden. Dies verstärkt wiederum das Vertrauen der Lohnarbeitenden in die eigenen Handlungsmöglichkeiten die eigenen Arbeitsbedingungen verbessern zu können (vgl. Schmalstieg 2015: 244).

### **3.2.3 Methodische Ebene: Koalitionsbildung**

Innerhalb der hier dargestellten weit gefassten Organizing-Heuristik wird die Praxis der Koalitionsbildung als eine Politik der Bündnisse mit Organisationen, sozialen Bewegungen, lokalen Initiativen, kritischen Wissenschaftler\*innen und zivilgesellschaftlichen Gruppen bzw. Gegenbewegungen verstanden (vgl. Brinkmann et al. 2008: 71, 143; Greef 2013: 99). Diese Idee entspringt aus den Gewerkschaftsbewegungen im globalen Süden, die als Erste mit Personen Koalitionen bildeten, die üblicherweise nicht zu der klassischen Klientel von Gewerkschaften zählten (vgl. Birke 2010; Fink 2018: 191).

Gewerkschaften können durch Kooperationen Zugang zu finanziellen und materiellen Ressourcen der Bündnispartner\*innen erlangen, wie zum Beispiel deren Infrastruktur, und so ihre Organisationsmacht stärken. Weiter erhalten Gewerkschaften über Kooperationen Zugang zu den Mitgliedern der Bündnispartner\*innen. Die Mitglieder der Bündnispartner\*innen können dabei einerseits potenziell als neue Gewerkschaftsmitglieder gewonnen werden. Andererseits können Gewerkschaften über die Einbeziehung der Bündnispartner\*innen in gewerkschaftliche Belange sowie über den Einblick in deren Arbeitsweise einen

Zugang zu fachlichen wie politisch-strategischen Kompetenzen erhalten, die in der eigenen Organisation nicht zu finden sind (vgl. Brinkmann et al. 2008: 98). Vor allem die interne oder externe Präsenz von Personen, die beispielsweise mit einer kritischen Haltung den bestehenden Verhältnissen begegnen oder Erfahrungen in zivilgesellschaftlichen Gegenbewegungen haben, ist für die Demokratisierung der gewerkschaftlichen Strukturen, eine inhaltliche Neuausrichtung sowie eine Veränderung gewerkschaftlicher Praxen entscheidend. Weiter verfügen bewegungssozialisierte Individuen über Erfahrungen mit zivilgesellschaftlichen Mobilisierungsansätzen. Außerdem sind diese Aktivist\*innen in der Lage, Bündnisbeziehungen zu anderen Bewegungen zu knüpfen und deren Ressourcen wiederum für die Gewerkschaft zugänglich zu machen (vgl. Brinkmann et al. 2008: 73; Greef 2013: 99; Rehder 2014: 245).

Auch das Ansehen von Bündnispartner\*innen kann auf die Gewerkschaft übertragen werden. Dies kann Vertrauen und Deutungskraft gegenüber den eigenen Mitgliedern sowie anderen Organisationen erhöhen (vgl. Brinkmann et al. 2008: 98). Weiterhin können Gewerkschaf-ten durch Bündnisse das betriebliche und gewerkschaftliche Umfeld als zweiten „Kampfschauplatz“ (Schmalstieg 2015: 58) eröffnen. So können gesellschaftliche Kämpfe nicht mehr als isolierte Auseinandersetzungen um Arbeitsplatzbelange gesehen werden, sondern als öffentliche soziale Kämpfe um eine Verbesserung des gesamtgesellschaftlichen Lebens-standards (vgl. Schmalstieg 2015: 198ff.; Schreieder 2005: 16).

Insgesamt lassen sich drei Typen der Bündnispolitik unterscheiden. Zunächst sind dies die sogenannten *Vorreiter-Koalitionen*. In diesen stehen Gewerkschaften an der Spitze. Die Bündnispartner\*innen spielen eine nachgeordnete, unterstützende Rolle. Weiter gibt es sogenannte *Common-cause-coalitions*, in denen die Bündnispartner\*innen gemeinsame Anliegen verfolgen. Ferner sind *Integrative Bündnisse* zu nennen. In diesen unterstützen Gewerkschaften die Belange der Bündnispartner\*innen und übernehmen deren Ziele in die eigene Programmatik. Vorreiter-Koalitionen und Common-cause-coalitions können vor allem für gewerkschaftliche Mobilisierung hilfreich sein. Für eine inhaltliche und organisationspolitische Revitalisierung von Gewerkschaften sind Integrative Bündnisse hilfreich (vgl. Brinkmann et al. 2008: 98f.). Darauf hinaus lassen sich Bündnisse nach zwei Arten der Intervention

unterscheiden. Zum einen gibt es *Einflussbündnisse*. Hierbei treiben Gewerkschaften mit anderen Organisationen ihre politische Agenda voran. Daneben gibt es noch *Protestbündnisse*. Hier mobilisieren Gewerkschaften ihre Mitglieder und die ihrer Partner\*innenorganisation, um Druck auf bestimmte Gegner\*innen auszuüben. Einflussbündnisse führen Änderungen auf inhaltlicher und organisationspolitischer Ebene herbei, während Protestbündnisse wiederum bei direkten Aktionen vorteilhaft sind (vgl. Brinkmann et al. 2008: 99; Schmalstieg 2015: 199).

### 3.2.4 Methodische Ebene: Verstehende Kampagne

Aus den unterschiedlichen Kampagnenformen ragt die *Verstehende Kampagne* (*comprehensive campaign*) heraus, in deren Verlauf sich die Gewerkschaften selbst nachhaltig verändern (vgl. Dörre 2008: 6). Typischerweise zielt eine Verstehende Kampagne nicht darauf ab, einem Unternehmen ökonomischen Schaden zuzufügen. Vielmehr soll sie politischen und öffentlichen Druck aufbauen (vgl. Rehder 2014: 248). Zu Beginn werden mögliche Betriebe für eine erfolgsversprechende Kampagne identifiziert. Anschließend wird das betreffende Unternehmen transparent gemacht und nach Ansatzpunkten gesucht, über die Druck aufgebaut werden kann. Auch Kund\*innenbeziehungen, Zulieferer\*innenbeziehungen, Aktionäre oder andere Akteur\*innen stehen dabei im Mittelpunkt. Die Aktionen können im Verlaufe der Kampagne diese Akteur\*innen gezielt ansprechen, um bei diesen über die schlechten Arbeitsbedingungen oder arbeitnehmer\*innenfeindlichen Praktiken innerhalb des Zielunternehmens aufmerksam zu machen (*blaming&shaming*). Ebenso werden die Bedeutung des Betriebs in der Branche oder im regionalen Raum sowie potenzielle Bündnispartner\*innen eruiert (vgl. Brinkmann et al. 2008: 97; Rehder 2014: 244; Wetzel et al. 2008: 58). Eine Kampagne wird in Eskalationsschritten geplant, deren Ziele sich zumeist stark an den Grundrechten von Beschäftigten orientieren (vgl. Dörre 2008: 6; Greef 2013: 99; Wetzel et al. 2008: 59). Daraufhin werden erste Kontakte zu den Beschäftigten aufgebaut bzw. diese verfestigt, um deren Mobilisierungsfähigkeit zu ermitteln (vgl. Greef 2013: 100). Auch erste vielversprechende Koalitionspartner\*innen werden ausfindig gemacht (vgl. Schreieder 2005:

29). Anschließend wird ein *Organizing Committee* gebildet, welches speziell ausgebildete Organizer\*innen, die die Kampagne anleiten, unterstützen soll (vgl. Schreieder 2005: 29; Wetzel et al. 2008: 59). Das Komitee konstituiert sich aus der Belegschaft und soll möglichst repräsentativ sein (vgl. Schreieder 2005: 29). Die Mitglieder des Komitees werden durch Trainings speziell ausgebildet und von den hauptamtlichen Organizer\*innen begleitet und unterstützt (vgl. Dörre 2008: 6; Rehder 2014: 245; Schreieder 2005: 29). Anschließend planen die Organizer gemeinsam mit dem Organizing Committee und dieses in Rücksprache mit der Belegschaft die konkreten direkten Aktionsformen. Bei direkten Aktionsformen können auch beispielsweise Geschäftspartner\*innen der Unternehmen beim Lunch im Restaurant, beim Sport im Golfclub oder im Kino aufgesucht werden (vgl. Rehder 2014: 245, 248). Für die Durchführung einer Verstehenden Kampagne ist es wichtig, dass ausreichend personelle und finanzielle Ressourcen bereitgestellt werden. Die Kampagne sollte an der Basis implementiert werden. Zudem ist es sinnvoll ein Bewertungssystem einzusetzen, mit dessen Hilfe die Unterstützungsgrade der Kampagne in der Belegschaft eingeschätzt werden können. Dabei sollten die einzelnen Strategien an die Demografie der Belegschaft angepasst werden. Weiter sollte die Kampagne nicht nur örtlich, sondern transnational erfolgen und nicht nur einzelne Berufsgruppen, sondern die ganze Firma in die Kampagne miteinbeziehen (vgl. Brinkmann et al. 2008: 95).

### 3.3 Zusammenhang zwischen den Heuristiken

Abschließend des Kapitels möchte ich kurz den Zusammenhang zwischen der weit gefassten Organizing Heuristik und dem Jenaer Machtressourcenansatz skizzieren. Grundsätzlich zielen weit gefasste Organizing-Praktiken auf die Mobilisierung der Organisationsmacht. Demensprechend besteht zwischen weitem Organizing und der Organisationsmacht ein starker Zusammenhang. Weit gefasste Organizing-Praktiken zeigen dabei vor allem weiterführende Möglichkeiten, wie Gewerkschaften ihre organisatorische Flexibilität und ihre Mitgliederpartizipation- entscheidende gewerkschaftliche Fähigkeit für die Mobilisierung und den Einsatz von Organisationsmacht – erhöhen können.

Weit gefasste Organizing-Praktiken bieten aber auch Handlungsmöglichkeiten für Einsatz und Mobilisation anderer Machtressourcen. So zeigt sich, dass die strukturelle Macht in Form von Produktionsmacht nicht mehr nur durch Streiks, Besetzungen, Sabotage oder Bummelei mobilisiert werden kann. Vielmehr können Lohnabhängige auch durch *blaming und shaming* Kosten für Unternehmen verursachen, auch wenn diese nicht zwangsläufig monetärere Art sein müssen. Weiter können Gewerkschaften beispielsweise die Marktmacht von Lohnabhängigen mobilisieren, in dem sie eigene Absicherungsmechanismen für Lohnabhängige etablieren. Außerdem ergänzt die weit gefasste Organizing-Heuristik mit der Praxis der *Koalitionsbildung* die Ausführungen des Machtressourcenansatzes hinsichtlich Mobilisation und Einsatz der gesellschaftlichen Macht. Allerdings bietet die weit gefasste Organizing-Heuristik keine direkten Handlungsmöglichkeiten für Mobilisierung und Einsatz institutioneller Macht. Dennoch stellt sie indirekte Handlungsmöglichkeiten über ihre Ausführungen in Bezug zu den anderen Machtressourcen bereit, da institutionelle Macht als Resultat von Kämpfen und Aushandlungen, die auf den anderen Machtressourcen beruhen, zu begreifen ist.



Abbildung 1: Zusammenhang zwischen den Heuristiken<sup>8</sup>

Quelle: Eigene Darstellung.

---

<sup>8</sup> Die Pfeile verdeutlichen den Grad des Zusammenhangs, sind aber nicht additiv zu verstehen.