

---

**Article by an MPIfG researcher**

Britta Rehder: Kampagnenpolitik zwischen Siegen und Los Angeles: Ist Organizing ein Modell für deutsche Gewerkschaften?  
In: Die Mitbestimmung 53(12), 10-15 (2007). Hans-Böckler-Stiftung  
The original publication is available at the publisher's web site:  
<https://www.boeckler.de/de/magazin-mitbestimmung-2744-kampagnenpolitik-zwischen-siegen-und-los-angeles-11248.htm>

---

Magazin Mitbestimmung Ausgabe 12/2007

## Kampagnenpolitik zwischen Siegen und Los Angeles

### REVITALISIERUNGSSTRATEGIEN Können deutsche Gewerkschaften von US-Kampagnen lernen? Ein Vergleich der Lidl-Kampagne mit der Offensiv-Strategie der IG Metall NRW

Von **BRITTA REHDER**. Die Autorin ist Wissenschaftlerin am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung in Köln.

Seit Jahren haftet den Gewerkschaften das Image des Verlierers an, sie haben Millionen an Mitgliedern verloren - und an Einfluss. Doch nun scheint Optimismus einzukehren, die Rede ist von "Revitalisierung" und "Wiederbelebung". Durch offensive Rekrutierung will man Mitgliederzuwächse erzielen, um als Organisation zu überleben und politische Forderungen kraft eigener Stärke durchzusetzen. Organisationsmacht soll den abnehmenden politischen Einfluss kompensieren.

Die Neuorientierung wird zuweilen als "Social Movement Unionism" bezeichnet: Die Gewerkschaften erinnern sich an ihre Wurzeln als soziale Bewegung, die um ihre institutionelle Anerkennung kämpfen muss. Es geht ihnen darum, neue Mitglieder zu rekrutieren, ihre Basis zur Unterstützung dieses Ziels zu mobilisieren und neue Koalitionen zu bilden.

Auch taktisch findet eine Erneuerung statt. Die Gewerkschaften experimentieren heute mit ungewohnten Aktionsformen, um neue Beschäftigtengruppen anzusprechen und neue Machtressourcen zu erschließen. Alle sind sich einig, dass Mitgliederzuwächse dringend nötig sind. Doch die Wege dorthin sind zwischen und in den Gewerkschaften umstritten. Es lassen sich bisher grob zwei verschiedene Ansätze unterscheiden.

**THE AMERICAN WAY OF ORGANIZING\_** Die erste Revitalisierungsvariante orientiert sich an den Erfahrungen amerikanischer Gewerkschaften. Die Faszination speist sich daraus, dass in den USA unerwartete Organisierungserfolge erzielt wurden, die aus drei Gründen bemerkenswert sind: Sie fanden im schwer zugänglichen Dienstleistungssektor statt; sie erfassten einen vermeintlich schwer zugänglichen Personenkreis, nämlich Immigranten am untersten Ende des Arbeitsmarkts; und sie wurden durch neue Strategien erzielt, nämlich durch eine Kampagnenpolitik, wie sie vor allem von Nichtregierungsorganisationen, wie etwa Amnesty International oder Greenpeace, bekannt sind.

Der Prototyp ist die "Justice for Janitors"-Kampagne, die vor allem in Südkalifornien erfolgreich war. Hier wurde das Personal lokal ansässiger Reinigungsfirmen organisiert und Tarifverträge durchgesetzt. Die kalifornische Erfolgsgeschichte vereint viele Merkmale der Kampagnenpolitik geradezu idealtypisch. Im Zentrum steht eine Kampagne gegen ein einzelnes gewerkschaftsfeindliches Unternehmen.

Letztlich soll auf diesem Weg jedoch der spezifische lokale Arbeitsmarkt organisiert und kontrolliert werden.

Grundsätzlich sind die Kampagnenmittel aggressiv. Greenpeace verteilt ja auch nicht nur Flugblätter. Durch das erhöhte Konfliktniveau kommen vorrangig Betriebe des personengebundenen Dienstleistungssektors in Betracht, die sich dem Druck nur schlecht entziehen können, weil Standortverlagerungen keine Option sind.

Neben den traditionellen Instrumenten, wie Streiks oder Demonstrationen, nutzen die Gewerkschaften die Macht der Reputation. Geschäftspartner werden beim Lunch im Restaurant oder beim Sport im Golfclub "besucht", um das Unternehmen und seine Geschäftspartner gegenüber der Öffentlichkeit zu diskreditieren.

**VOR ORT POLITISCHE KRISEN ERZEUGEN\_** Im Fall der Reinigungskräfte in Los Angeles wurden sehr effektiv die Mieter der Gebäude, in denen die Reinigungsfirmen tätig waren, involviert, indem zum Beispiel die Foyers und Fahrstühle besetzt wurden. Politische Akteure und die Medien werden durch Straßenblockaden zu Hauptverkehrszeiten mobilisiert. Die grundlegende Idee besteht darin, lokal politische Krisen zu erzeugen, die andere Akteure zum Handeln zwingen. Dabei ist es hilfreich, wenn die Gewerkschaft an bestehende Konfliktlinien andocken und dadurch politische Koalitionen mit anderen Gruppen bilden kann.

Die deutsche Gewerkschaft ver.di hat hier und da begonnen, mit diesem Format zu experimentieren. So wurde versucht, in einer Koalition mit attac und anderen Organisationen die Supermarktkette Lidl zu attackieren, um die Gründung von Betriebsräten durchzusetzen. Die Ergebnisse sind aus gewerkschaftlicher Sicht überschaubar.

Doch dies rechtfertigt allein nicht die Ablehnung dieser Strategie, denn erfolgreiche Reformexperimente sind im Nachhinein häufig nichts anderes als das letzte Glied in einer Reihe von Fehlschlägen. Und die Kampagnenpolitik braucht einen langen Atem. Allein in Los Angeles haben die Gewerkschaften vier Jahre lang gekämpft, um einen Tarifvertrag zu bekommen.

Es lohnt sich aber, einen Blick auf die strukturellen Grundlagen der Kampagnenstrategie zu werfen, um die Frage zu beantworten, ob eine amerikanische Version davon in Deutschland funktionieren kann und soll. Ihr größter Vorteil liegt darin, dass sie sehr "hipp" ist. Aus der politischen Soziologie wissen wir, dass Parteien und Verbände fast durchgängig an Mitgliedern verlieren, während NGOs viel Zuspruch erfahren. Neue Koalitionen bieten den Gewerkschaften Kontaktmöglichkeiten vor allem zu jungen Leuten, die ansonsten kaum bestehen: Der bei attac engagierte Student, der vor dem Lidl-Supermarkt Flugblätter verteilt, tut dies auch im Namen von ver.di.

Nicht zu verachten ist auch die mediale Präsenz, die erreicht wird. Wenn das Manager-Magazin in einer Mischung aus Erstaunen und Respekt über die Lidl-Kampagne berichtet, ist das ein - wenn auch flüchtiger - Erfolg, ohne den politische Organisationen in der Mediengesellschaft nicht mehr auskommen. Hier können Gewerkschaften von Nichtregierungsorganisationen viel lernen.

Gleichzeitig plagt sich die Kampagnenstrategie aber mit Problemen, die typischerweise immer dann auftauchen, wenn eine Strategie von A nach B übertragen wird. Mit den veränderten Umweltbedingungen wandelt sich auch die Wirkung. Zudem schleppt man "heimliche" normative Implikationen mit sich herum, die man sich bewusst machen sollte. Auf drei Aspekte möchte ich verweisen.

**ERFOLGSBEDINGUNGEN IN DEUTSCHLAND SIND ANDERS\_** Bedeutsam ist zum einen das Verhältnis zwischen Kampagne und Organisationserfolg: Für amerikanische Gewerkschaften macht es Sinn, einzelne Unternehmen zu attackieren, weil sie Betriebsgewerkschaften sind. Sie können darauf hoffen, einen Zugang als Interessenvertretung zu gewinnen. Das beinhaltet dann auch, dass die

Beschäftigten Mitglied werden oder zumindest Gebühren an die Gewerkschaft zahlen.

In Deutschland ist die Kette zwischen Kampagne und Organisationserfolg viel länger, weil die Gewerkschaften keine betriebliche Interessenvertretung sind. Selbst wenn das Lidl-Management die Gründung von Betriebsräten nicht länger blockieren würde, hieße das noch nicht, dass auch tatsächlich Betriebsräte gegründet werden, dass diese dann gewerkschaftlich organisiert sind und dass sie dann auch dazu beitragen, den Organisationsgrad der Belegschaft zu erhöhen.

Zweiter Punkt: Die Militanz der Kampagnen. Die amerikanischen Gewerkschaften müssen mit einem erheblichen Maß an Militanz und eskalierenden Gewaltstufen kalkulieren, um erfolgreich zu sein. Das liegt vor allem daran, dass die öffentliche Aufmerksamkeit ein flüchtiges Gut ist und dass heute alle nur erdenklichen Organisationen Kampagnenarbeit praktizieren. Zudem hat die Lidl-Kampagne gezeigt, dass eine schlechte Presse allein häufig nicht ausreicht, um ein Unternehmen nachhaltig zu beeindrucken.

Militanz bedeutet nicht Konfliktorientierung, sondern Feindseligkeit. In der segmentierten amerikanischen Gesellschaft sind solche Auseinandersetzungen nicht unüblich, in Europa aber schon. Wir wundern uns in diesen Tagen über die Aggressivität der streikenden Lokführer, doch diese machen sich im Vergleich zu amerikanischen Erfahrungen wie Betschwestern aus.

Im zitierten Fall der "Janitors-Kampagne" kippte die Stimmung in Los Angeles zugunsten der Arbeitnehmerseite erst, nachdem mehrere Teilnehmer einer Demonstration, darunter eine schwangere Frau, von Polizisten vor laufenden Fernsehkameras misshandelt wurden. Dieses potenziell eskalierende Konfliktniveau muss man in Kauf nehmen, wenn man ernsthaft erfolgreiche Kampagnen durchführen will. Und anders als bei Greenpeace finden die gefährlichen Auseinandersetzungen bei Gewerkschaften nicht auf einer Ölplattform oder in der Südsee statt, sondern in der Mitte der Gesellschaft, an unseren Arbeitsplätzen.

#### **UND WER IST DER ADRESSAT DER KAMPAGNEN?\_ Die**

Unternehmenszentrierung amerikanischer Kampagnen zeigt, wie das zugrunde liegende Problem definiert wird. Die US-Gewerkschaften unterstellen, dass sie kein Attraktivitätsproblem bei den Beschäftigten haben, sondern "lediglich" ein Anerkennungsproblem bei den Arbeitgebern.

Und sie antworten auf häufig millionenschwere "Anti-Gewerkschafts-Kampagnen", mit denen Unternehmer die Gewerkschaften von ihrem Betrieb fernhalten wollen. Damit lädt die Kampagnenstrategie zu der These ein, dass an der gewerkschaftlichen Misere mal wieder die anderen schuld sind, nämlich böse Unternehmer.

Man kann den deutschen Gewerkschaften nicht empfehlen, sich diese These anzueignen, denn die Mitgliederzahlen sinken seit 25 Jahren und nicht erst durch das relativ neue Auftreten offen gewerkschaftsfeindlicher Arbeitgeber. Gerade im Organisationsbereich von ver.di wird das deutlich. Die Krankenhausärzte demonstrieren, dass im Angestelltenbereich eine von den DGB-Gewerkschaften bisher unterschätzte Organisations- und Arbeitskampfbereitschaft existiert, deren Träger sich jedoch nicht (länger) unter das ver.di-Verhandlungsmandat begeben wollen.

Eine aktuelle Umfrage des Deutschen Beamtenbunds hat ergeben, dass nur Versicherungsvertreter, Telekom-Mitarbeiter und Werbeleute über eine ähnlich schlechte Reputation verfügen wie Gewerkschaftsfunktionäre. Von genau diesen Problemen lenken unternehmenszentrierte Kampagnen ab. Das Gesagte legt nahe, keine unternehmens-, sondern eine beschäftigtenzentrierte Strategie zu praktizieren. Damit sind wir beim zweiten Revitalisierungsansatz.

**VOM SIEGERLAND DAS SIEGEN LERNEN?** \_ Die IG Metall, vor allem in NRW, versucht, ihre organisatorische Basis durch eine Bottom-up-Strategie zu stärken: Beteiligungs-, Mitglieder- und Konfliktorientierung stehen oben auf der Agenda. Beteiligungsorientierung bedeutet, dass die Gewerkschaft nicht in betriebliche Belange eingreift, ohne dass eine umfassende Partizipation ihrer Mitglieder vor Ort stattfindet.

Das heißt auch, dass im Rahmen von Standortverhandlungen bei Bedarf über Tarifverträge abgestimmt wird bzw. die Betroffenen vor Ort selbst neue Regelungen ausarbeiten. Der programmatische Grundsatz lautet: Die Zeit der Stellvertreterpolitik ist vorbei, die Beschäftigten sind für die Qualität ihrer Tarifverträge selbst verantwortlich. Dies soll auch Mitgliederzuwächse sichern, weil davon ausgegangen wird, dass Partizipationschancen eine Gewerkschaft attraktiv machen, womit der Aspekt der Mitgliederorientierung angesprochen wird.

Unterstützungsleistungen werden ausschließlich als Club-Gut angeboten. Damit nähert sich die IG Metall dem ADAC-Modell an: kein Abschleppdienst ohne Mitgliedsnummer. Nur Mitglieder können an betrieblichen Tarifkommissionen teilnehmen; sie werden besser informiert als Nicht-Mitglieder etc.

Den dritten Baustein bildet die Konfliktorientierung. Der Revitalisierungsansatz von NRW-Metall beschreitet einen "dritten Weg". Im Gegensatz zur Gewerkschaftslinken akzeptiert man die Globalisierung und die Dezentralisierung. Von den Befürwortern eines Co-Managements grenzt sich der Ansatz hingegen durch die Konfliktorientierung ab. Das Co-Management gilt als konfliktscheue Stellvertreterpolitik, die sich zu weit von der Basis entfernt habe.

Mit der Basisbeteiligung im Rücken wird eine tendenziell offensivere Politik gegen die Arbeitgeberseite praktiziert ("Billiger darf nicht bequemer sein als besser"). Gleichzeitig steigt auch das Konfliktniveau gegenüber den nicht-organisierten Arbeitnehmern, die von der Beteiligung offensiv ausgegrenzt werden. Die Strategie scheint bisher erfolgreich, zuerst im Verwaltungsbezirk Siegen, dann in NRW - und bald vielleicht republikweit.

Darüber, was Beteiligung und "Aufgabe der Stellvertreterpolitik" im Einzelnen heißt, ist wenig bekannt, denn ganz im Gegensatz zur Kampagnenpolitik findet dieser Revitalisierungsansatz in betrieblicher Abgeschiedenheit statt. Während öffentliche Kampagnenpolitiker bei Fehlschlägen auch öffentlich Prügel beziehen, ist die Beteiligungsstrategie der IG Metall tendenziell immunisiert gegen Kritik, weil bisher kaum jemand weiß, was in den Betrieben genau passiert. Und gegen mehr Beteiligung kann ja keiner etwas haben.

Der beschäftigtenzentrierte Ansatz ist sicherlich dazu in der Lage, neue Arbeitnehmergruppen anzusprechen, und zwar vor allem solche, die ihre Dinge gern selbst regeln. Damit werden Gewerkschaften auch für Bankangestellte attraktiv. Zweitens ist der Ansatz näher an der Gestaltung der täglichen Arbeitsbeziehungen dran.

Dabei werden auch und gerade die unbequemen Fragen behandelt: Sind die Beschäftigten dazu bereit, Konzessionen zu leisten, wenn ihnen dafür attraktive Gegenleistungen angeboten werden? Die Kampagnenstrategie à la Lidl bleibt demgegenüber ja irgendwie die Antwort schuldig, wie es eigentlich weitergehen soll, wenn die Fernsehkameras ausgeschaltet werden und die Kampagne beendet ist.

Der dritte Vorteil der Metall-Strategie liegt darin, dass die höchstmögliche Konfliktfähigkeit dann existiert, wenn die Gewerkschaften ihre Belegschaften hinter sich wissen und klar ist, auf welcher Legitimationsgrundlage gehandelt wird. Demgegenüber kann sich der Beobachter der Lidl-Kampagne fragen, in wessen Namen hier eigentlich getrommelt wird.

**BETRÄCHTLICHE RISIKEN UND NEBENWIRKUNGEN\_** Also gilt: Wetzels hui - Kampagne pfui? Keineswegs, denn die Risiken und Nebenwirkungen sind auch hier beträchtlich. Eine instrumentell gedachte Beteiligung endet schnell wie das Hornberger Schießen. Gerade Arbeitnehmer, die besonders viel Wert auf Beteiligung legen, reagieren sehr sensibel, wenn sie feststellen, dass die Partizipation nur "gespielt" war, weil im Zentrum vor allem das Ziel der Mitgliedergewinnung stand und die Mitglieder wieder in der Bedeutungslosigkeit versinken, nachdem sie ihre Beitrittserklärung unterschrieben haben.

Werden die einmal geweckten Erwartungen enttäuscht, können die Legitimationsverluste am Ende größer sein als vorher. Die Strategie kann auch leicht diskreditiert werden. Deals nach dem Motto, ich (Betriebsrat) besorge dir zehn neue Mitglieder, wenn du (Funktionär) mich unterstützt, sind gut möglich. Diese Dinge dürfen der IG Metall nicht passieren. Und sie wird ein gutes internes Controlling-System brauchen, um die Glaubwürdigkeit ihres Ansatzes zu erhalten.

Doch der Hauptnachteil der Beteiligungsstrategie liegt darin, dass sie wahnsinnig voraussetzungsvoll ist. Sie funktioniert nur dort, wo es bereits einen organisatorischen Kern gibt, der nicht zu klein sein darf. Insbesondere der Betriebsrat muss einen gewerkschaftlichen Aktivposten darstellen, denn es ist alles andere als selbstverständlich, dass ein Betriebsrat, der kraft seines Amtes die Interessen aller Beschäftigten wahren muss, eine Spaltung seiner Belegschaft in organisierte und nicht-organisierte Arbeitnehmer zulässt (um sie überwinden zu können).

Schließlich setzt dieser Revitalisierungsansatz voraus, dass die Beschäftigten das Partizipationsmandat ausfüllen wollen; und dass sie insbesondere in den Betrieben, in denen die Zahl der Gewerkschaftsmitglieder eher gering ist, den Druck (von der Arbeitgeberseite und von den organisationsunwilligen Kollegen) auch aushalten können. Die Strategie tendiert dazu, die starken und mutigen Belegschaften zu belohnen, während diejenigen, die es am nötigsten haben, vielleicht außen vor bleiben.

Fazit: Die beiden Revitalisierungsansätze adressieren unterschiedliche Probleme und Zielgruppen - und sie kosten eine Menge Geld und Arbeit. Ob sie auf Dauer nebeneinander bestehen können, bleibt abzuwarten. Auffällig ist, dass beide Strategien, ob beteiligungsorientiert oder kampagnenbasiert, mit einer deutlich erhöhten Konfliktbereitschaft einhergehen. Sie antworten (unter anderem) auf aggressivere Arbeitgeberstrategien, werden aber selbst auch wiederum nicht unbeantwortet bleiben. Es sieht so aus, als wäre das Zeitalter der Revitalisierung nicht mehr das des Co-Managements.