

Universität Tübingen  
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät  
Institut für Soziologie  
SS 2013  
Magisterarbeit  
Betreuer: Prof. Dr. Martin Groß, Prof. Dr. Steffen Hillmert

# **Strategic Unionism: Untersuchung über die langfristigen Erfolge gewerkschaftlicher Organizing- Ansätze**

vorgelegt von:

Mathias Van  
mathias.van@posteo.de

Abgabetermin: 22.7.2013

## Dank

In erster Linie möchte ich all meinen Interviewpartnern danken, welche mir ihre Mittagspausen und Feierabende für die Interviews zur Verfügung stellten und offen und ausführlich auf meine Fragen geantwortet haben.

Ohne sie und ihre langjährige Erfahrung wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen.

Danken möchte ich auch Ulrich Wohland, mit dem ich mich über mein Forschungsvorhaben austauschen konnte und der mir auch zahlreiche nützliche Hinweise für geeignete Interviewpartner geben konnte.

Ebenso danke ich Catharina Schmalstieg für das Lesen und Einschätzen meiner Magisterarbeit.

Auch meinen Eltern möchte ich großen Dank aussprechen für die Unterstützung während des gesamten Studiums.

Ganz besonders danken möchte ich schließlich noch meiner Freundin Alice, welche mich insbesondere die letzten Monate mit meiner Magisterarbeit teilen musste, was nicht immer einfach war. Danke für alles!

# Inhaltsverzeichnis

<b>I. Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>Exkurs: Die Rolle von Theorie und Empirie in qualitativen Untersuchungen.....</b>	<b>14</b>
<b>II. Empirische Untersuchungen.....</b>	<b>18</b>
1. Begriffsexplikation zu Organizing.....	19
2. Organizingenerfolg.....	22
2.1 Begriffsexplikation zu Organizingenerfolg.....	22
2.2 Faktoren des Organizingenerfolges.....	25
2.2.1 Faktoren in der Vorbereitung von Organizingprojekten.....	26
2.2.2 Faktoren im Umgang mit der Belegschaft im Hinblick auf Rekrutierung und Aktivierung.....	29
2.2.3 Faktoren bei der Kommunikation mit der Belegschaft zur Rekrutierung und Aktivierung: Topoi und Ethos.....	32
2.2.4 Faktoren im Bezug auf den Arbeitgeber.....	38
2.2.5 Faktoren in der Projektnachbereitung.....	43
3. Langfristiger Organizingenerfolg.....	44
3.1 Begriffsexplikation: Langfristiger Organizingenerfolg.....	44
3.2 Faktoren eines langfristigen Organizingenerfolges.....	45
4. Resümee.....	46
<b>III. Theoretische Perspektiven auf Organizing.....</b>	<b>48</b>
1. Problemstellung des Organizing: Gründe für den Wandel.....	50
2. Lösungsweg des Organizing.....	62
3. Resümee.....	78
<b>IV. Methodisches Vorgehen</b>	
1. Vorüberlegungen.....	80
2. Experteninterviews.....	82
3. Der Leitfaden als Erhebungsinstrument.....	84
4. Die grundlegenden methodischen Implikationen des Experteninterviews für das Auswertungsverfahren.....	85

5. Die dokumentarische Methode als Analyseinstrumentarium für	
Experteninterviews.....	88
5.1 Konkretes Vorgehen.....	91
5.2 Formulierende Interpretation.....	92
5.3 Abgrenzung bezüglich expliziten Wissens.....	93
5.4 Reflektierende Interpretation.....	95
5.5 Ergebnisdarstellung.....	96
<b>IV. Darstellung der Ergebnisse.....</b>	<b>98</b>
1. Die Erfolge des Organizing.....	99
1.1 Erfolge im Betrieb.....	100
1.2 Relativität der Erfolge.....	101
1.3 Die Verwirklichung von Organizingprinzipien als Erfolg.....	102
2. Die langfristigen Erfolge des Organizing.....	103
2.1 Nachhaltigkeit in den Betrieben.....	103
2.2 Organisationales Lernen.....	104
3. Strategien und (langfristige) Erfolge.....	105
3.1 Der Ablauf der Projekte .....	108
3.1.1 Recherche und Planung.....	108
3.1.2 Vorgehen gegenüber der Belegschaft.....	111
3.1.2.1 Der erste Schritt: Basisaufbauarbeit.....	111
3.1.2.2 Die Rolle der Aktiventreffen.....	112
3.1.2.3 Die Rolle der Medien für die Organisierung der Beschäftigten....	114
3.1.2.4 Die Phase der Aktionen und des Druckaufbaus auf den Arbeitgeber.....	116
3.1.2.5 Die Rolle der Medien in der Phase der Aktionen und des Druckaufbaus.....	117
3.1.2.6 Abschluss des Projektes.....	118
3.1.3 Gegenreaktionen des Arbeitgebers.....	119
3.1.4 Diskussion der Chancen und Risiken der Partizipation.....	122
3.1.4.1 Schwierigkeiten der Partizipation.....	122
3.1.4.2 Chancen der Partizipation.....	125
3.2 Die Zusammenarbeit mit der Organisation.....	128
3.2.1 Projektplanung und Ressourcen.....	128
3.2.2 Die Bedeutung des zuständigen Betreuungssekretärs.....	130
3.2.3 Die Bedeutung bestehender Strukturen für die Zusammenarbeit.....	132
3.2.4 Die Bedeutung bestehender Strukturen für die Nachhaltigkeit .....	133
3.3 Die Bedeutung wirtschaftlicher Entwicklungen nach Projektende.....	134

4. Hypothesen über den langfristigen Erfolg.....	135
4.1 Hypothesen zur Partizipation .....	136
4.1.1 Die Verstetigung der Partizipation.....	136
4.1.2 Die Persönlichkeitsentwicklung als die zentrale Funktion der Partizipation.....	138
4.2 Die Bedeutung der Planung.....	143
4.3 Möglichkeiten gewerkschaftlicher Zusammenarbeit.....	145
4.4 Der Beitrag der Gewerkschaft als Organisation zum langfristigen Erfolg.....	146
<b>VI. Zusammenfassung.....</b>	<b>148</b>
<b>VII. Ausblick.....</b>	<b>149</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>150</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>159</b>
1. Eidesstattliche Erklärung.....	159
2. Datenschutz .....	159
3. Begründung des qualitativen methodischen Vorgehens.....	160
4. Gemeinsamkeiten qualitativer Verfahren und ihre Gütekriterien.....	162
5. Aufbereitung.....	168
6. Sampling und Feldzugang.....	170
7. Das Instrument des Leitfadens und seine praktische Umsetzung.....	172
8. Diskussion der Auswertungsverfahren.....	178

## I. Einleitung

In den 1980er Jahren hat die Idee des Organizing Einzug in die Gewerkschaften gehalten (vgl. Cregan, 2005, S.284; Schreieder, 2010, S.6; Brinkmann et al., 2008, S.87). Mit ‚Organizing‘ versuchen Gewerkschaften unter dem Druck sinkender Mitgliederzahlen und schwindender Organisationsmacht<sup>1</sup> vor allem durch Mitgliederbeteiligung, -aktivierung und -gewinnung, sowie offensive betriebliche Auseinandersetzungen wieder an Stärke zu gewinnen, während zuvor eher ein zentralisiertes Dienstleistungskonzept im Vordergrund stand (vgl. Cregan, 2005, S.283-284; vgl. Gall, 2005, S.42; vgl. Schreieder, 2010, S.6).

Die Erforschung der Geschichte des Organizing steckt zwar noch immer in den Anfängen (vgl. Brinkmann et al., 2008, S.77), geprägt wurde die heutige Idee des Organizing allerdings vor allem von Saul Alinsky, der mit seinem ‚Community Organizing‘ Menschen eines Stadtteils zusammenbringen wollte, um ihre Probleme aufzugreifen und gemeinsam mit ihnen für eine politische Lösung zu kämpfen. Das bedeutete, dass diese Menschen politisch mächtiger, das heißt wirkmächtiger, werden mussten. Hierfür lieferte Saul Alinsky einige Denkansätze (Alinsky/Rabe, 1999).

So kam man in den USA mit ihren - bezüglich der rechtlichen und institutionellen Lage - recht schwachen Gewerkschaften zu dem Schluß: „Unions have much to learn from community organizing strategies“ (Green/Tilly, 1987, S.494) Die Gewerkschaften knüpften also an die Idee des Organizing an, mit dem Unterschied, dass sie vor allem die Betriebe im Fokus hatten, während für Alinsky die Gewerkschaften eine Gruppierung unter vielen waren. Diese Betriebe sollten nun gewerkschaftlich organisiert werden. Das bedeutet auf Deutschland bezogen, dass Mitglieder hinzugewonnen werden sollen, die möglichst auch als Vertrauensleute aktiv sind oder einen gewerkschaftsnahen Betriebsrat stellen können (bzw. für die USA: dass die Gewerkschaften die Anerkennungswahlen gewinnen). Dies würde sowohl zur finanziellen und personellen Basis von Gewerkschaftsarbeit beitragen, als auch – etwa über die Gründung von Betriebsräten - die Mitbestimmung in den Betrieben fördern, sowie auch die Betriebe streik- und kampagnenfähig machen. Tarifverhandlungen – oder für die USA ‚first contracts‘ – erführen somit ebenfalls Unterstützung (vgl. Gall, 2005,

---

<sup>1</sup> „Infolge des sich wandelnden Arbeitsmarktes, der sich ausdifferenzierenden Beschäftigungsformen, der Individualisierung und gesamtgesellschaftlichen Veränderungen, wie dem demographischen Wandel, geht die Organisationsmacht der Gewerkschaften und damit auch ihre Handlungsfähigkeit zurück.“ (Greef, 2013, S.92)

S.42). Auch die Durchsetzungsfähigkeit im politischen Bereich soll mittels Organizing einen neuen Aufschwung erfahren (vgl. Schreieder, S.2010, S.5).

In Europa ist das Organizingmodell allerdings erst vor zehn Jahren so wirklich angekommen und dort zuerst in Großbritannien (vgl. a.a.O., S.10). In Deutschland haben die größten Gewerkschaften – IG Metall und ver.di – es nun aber mittlerweile ebenfalls in die Gewerkschaftsarbeit integriert, etwa über eigens dafür eingerichtete Stellen. Aktuell erfährt das Organizingmodell in der ‚Perspektive 2015‘ von ver.di zudem eine prominente Gewichtung. Es soll fester Bestandteil der Organisation werden und in die alltägliche Arbeit der Gewerkschaftssekretäre einfließen. Dies soll durch ausreichende Ressourcen und Unterstützung ‚von oben‘ gewährleistet werden.

Auch bei den politischen Parteien sind grundlegende ‚Organizing‘-Ideen angekommen. So spielten sie etwa im Wahlkampf von US-Präsident Obama die entscheidende Rolle und auch die Grünen in Deutschland beziehen sich in ihren Wahlkämpfen auf sie. Selbst in der CDU, in Unternehmen und Verbänden ist Organizing angekommen<sup>2</sup> (siehe den Band von Speth, 2013).

So sehr Organizing aber in den Fokus gerückt ist, umso mehr muss man sich darüber im Klaren sein, dass bezüglich des Organizingverständnisses unterschiedliche Ansichten bestehen. So stellen Brinkmann et al. fest, dass

„angesichts der Vielfalt länderspezifischer Arbeitsbeziehungssysteme [...] von einem festen Set an Konzeptionen und Instrumenten, die als organizing zu bezeichnen wären, allerdings keine Rede sein [kann]. Die Frage, was eigentlich unter organizing zu verstehen ist, wird dementsprechend in der Literatur höchst unterschiedlich beantwortet.“ (Brinkmann et al., 2008, S.72)

Je nachdem, wie weit man den an sich recht unscharfen und vielfältig verwendeten Begriff des Organizing fasst, fallen also verschiedenste Ansätze und Vorgehensweisen darunter. Organizing kann also als einerseits als methodisches Sammelbecken gelten: „Die unterschiedlichen Methoden der amerikanischen Gewerkschaften neue Mitglieder zu gewinnen, werden unter dem Stichwort *Organizing* zusammengefasst“ (Greef, 2013, S.93) Andererseits zeichnet sich dabei eine gewisse Stoßrichtung der Methoden ab. So sind etwa nach Brinkmann et al. „Beteiligungsorientierung, social movement unionism,

---

<sup>2</sup> Speth (2013) verwendet vor allem den Begriff Grassroots-Campaigning, der aber nicht vom Begriff des Organizing unterschieden, sondern synonym benutzt wird (siehe vor allem den Beitrag von Greef in diesem Band)

comprehensive campaigns und coalition building [...] zentrale Bestandteile“ des Organizing-Ansatzes (Brinkmann et al., 2008, S.71).

Gewerkschaftliches Organizing umfasst somit eine Vielzahl strategischer Ansätze. Auch in der wissenschaftlichen Literatur, wurde sich mit dem Thema Organizing in unterschiedlichster Weise auseinandergesetzt. In diesen Studien wurden die Strategien der gewerkschaftlichen Organizing-Ansätze selbst beleuchtet, sowie Umweltfaktoren, denen im Umfeld des Organizing eine Relevanz attestiert wurde (vgl. McClendon et al., 1998, S. 197; Bronfenbrenner/Hickey, 2004, S.18-19).

Forschungen über diese Umweltfaktoren haben sich auf Elemente konzentriert wie die Unternehmenseigenschaften und die Handlungsweisen in den Kampagnen der Arbeitgeber (Farber/Western, 2001; Cutcher-Gershenfeld et al., 1994, Freeman/Kleiner, 1990; Fiorito/Maranto, 1987; Chaison/Rose, 1990), aber auch etwa den Wirtschaftssektor und die wirtschaftliche Lage (Delaney et al., 1995; Hurd/McElwain, 1988). Die Forschung über ‚individuelle Umweltfaktoren‘ beschäftigte sich etwa mit den Arbeitern und ihren Einstellungen und Wahrnehmungen, die mit Gewerkschaftsunterstützung verbunden sind (vgl. etwa die Beiträge 11-15 in Bronfenbrenner et al., 1998; Fiorito/Jarley, 1991; Freeman/Rogers, 1999).

Aus Sicht der Organizer, welche Organizingprojekte betreuen und anleiten, können schließlich auch Eigenheiten der jeweiligen Gewerkschaft als Umweltfaktoren gelten, wie etwa ihre Organisationsstruktur, ihre Präsenz, ihre Streikaktivitäten etc. (Delaney et al., 1995; Bunge/Hurd, 2003).

Da die Organisationsstrukturen der Gewerkschaft einen Einfluss auf den Erfolg von Organizing haben können, gab es auch Forschung darüber, wie ein organisationaler Wandel, vor allem „in Richtung einer partizipationsorientierten Mitgliederorganisation“ (Brinkmann et al., 2008, S.72), möglich ist, der optimale Erfolgsvoraussetzungen schaffen soll (Sherman/Voss, 2000a; Delaney et al., 1995; Fiorito, 2004; Charlwood, 2004).

Im Gegensatz zur Untersuchung von Umweltfaktoren wurden die Handlungsweisen der Gewerkschaften in Organizingprojekten bzw. in Kampagnen in der bisherigen Forschung verhältnismäßig wenig berücksichtigt<sup>3</sup>. Besonders die Auswirkungen der Strategien wurden dabei nur sehr eingeschränkt untersucht (vgl. McClendon et al., 1998, S.197-198). Diese Untersuchungen waren zudem zumeist nicht auf Deutschland bezogen. Beschäftigt wurde sich mit der Rolle der gewerkschaftlichen Strategien vor allem in Fallstudien (etwa

---

<sup>3</sup> Literaturhinweise hierzu auf den folgenden Seiten

Green/Tilly, 1987; Hoerr, 1997; Waldinger et al., 1998; Sciacchitano, 1998; Hilgert/Juravich 1999; Delp/Quan, 2002).

Eine grundlegende Studie zu gewerkschaftlichen Organizingstrategien wurde zudem von Brister und Lynn (1989) vorgelegt, welche Organizer danach befragten, welche Taktiken sie benutzten, welche Themen sie für geeignet halten, um die Belegschaft anzusprechen und welche Taktiken und Themen sie für am erfolgsversprechenden hielten.

Die fundiertesten quantitativen Studien zur Effektivität<sup>4</sup> gewerkschaftlicher Strategien sind die von Bronfenbrenner 1993 begonnenen und später auch mit Juravich und Hickey fortgeführten auf die USA-bezogenen Untersuchungen, welche Organizingstrategien in Relation setzten mit dem Erfolg bei NLRB-Wahlen<sup>5</sup> im privaten Sektor und Anerkennungswahlen im öffentlichen Sektor (vgl. Bronfenbrenner/Hickey, 2004)<sup>6</sup>. Diese Studie trug auch dem Einfluss der Strategien der Arbeitgeber Rechnung. Darüber wie lange die gewerkschaftlichen Organizingerfolge anhielten konnten keine Untersuchungen gefunden werden. Für Deutschland lässt sich konstatieren, dass

„es als Reaktion auf eine Landnahme, die institutionelle und Organisationsmacht zunehmend brüchig werden lässt, zwar ebenfalls Praktiken, die auf eine Erneuerung der Gewerkschaften zielen [gibt]; Forschungen, die dafür ein intellektuelles Bezugssystem bieten könnten, sind jedoch rar.“ (Brinkmann et al., 1998, S.145-146; vgl. a.a.O., S.16)

Als Kontrast halten Brinkmann et al. fest, dass „[s]elbst in den USA, beileibe keine Hochburg von Arbeiterbewegungen und Gewerkschaften, [...] die labor revitalization studies Eingang in die Welt der referierten Journale und der Fachverbände gefunden“ (a.a.O., S.145) hätten. Auch ansonsten erführen labor revitalization studies mehr Beachtung unter Soziologen: „Mehr noch, die labor revitalization studies sind zu neuen Ehren gekommen; in einer eigenständigen Sektion beschäftigen sich amerikanische Soziologen mit der Entstehung

---

<sup>4</sup> „Es gibt vergleichsweise wenige Studien, die die Effektivität des Organisationsmodells untersuchen.“ (Brinkmann et al., 2008, S.77) Im Bezug auf Strategien und Taktiken in Projekten werden auch von Brinkmann et al. nur Arbeiten von Bronfenbrenner genannt.

<sup>5</sup> NLRB steht für ‚National Labor Relations Board‘ (vgl. a.a.O., S.178). NLRB-Anerkennungs-Wahlen sind Voraussetzung für die Verhandlungen von Haustarifverträgen. Sie sind als Organizinghürde vergleichbar mit Betriebsratswahlen in Deutschland (vgl. Greef, 2013, S.104)

<sup>6</sup> Die Ergebnisse wurden auch für Großbritannien weitestgehend bestätigt (vgl. Brinkmann et al., 2008, S.96)

neuer Arbeiterklassen und -bewegungen [...]. Und auch die Gewerkschaftsforschung geht neue Wege.“ (a.a.O., S.16)

Forschung die sich mit den Erfolgen von Organizingstrategien beschäftigt, bezog sich also vor allem auf die USA oder ist stark von den dortigen Erfahrungen im Zusammenhang mit dem institutionellen Kontext geprägt (vgl. a.a.O., S.76; Greef, 2013, S.93; S.97; S.102). Für Deutschland wurden keine quantitativen Auswertungen gefunden, was den Erfolg von Organizing betrifft. Hier finden sich – explizit auf us-amerikanische Vorbilder bezogen - nur Fallbeschreibungen, wie etwa von der LIDL-Kampagne (Schreieder, 2007; vgl. Brinkmann et al., 2008, S.117)<sup>7</sup> oder praxisorientierte Literatur (bspw. ‚Never work alone‘ von Bremme et al. (2007), die ebenfalls von verschiedenen Fällen berichtet). In einzelnen Aufsätzen werden dann noch Organizing-Konzepte betrachtet und Probleme der Übertragbarkeit diskutiert, sowie die Praktikabilität von Organizing für einzelne Zielgruppen (vgl. Greef, 2013, S.94). Was die explizite Untersuchung der Langfristigkeit von Erfolgen betrifft, so gibt es selbst international keine Forschungsliteratur, die sich die Erhellung dieses Bereichs der gewerkschaftlichen Revitalisierungsforschung explizit zum Ziel gesetzt hätte. Hierfür müsste auch genauer untersucht werden, welche Prozesse die Strategien auslösen und wie diese sich nach Abschluss des Projektes entwickeln und auswirken. Milkman und Voss stellen an dieser Stelle fest: „Important as the contributions collected here are, they also neglect some important questions. Perhaps the most urgent of these is to explore more fully what happens after organizing drives succeed.“ (Milkman/Voss, 2004, S.15)

Neben der Frage nach der Polarisation der Belegschaft sollte nach Milkman und Voss auch untersucht werden, wie partizipative Praktiken auf Dauer gestellt werden können (vgl. ebd.). Es gelte also die „aftermath of organizing“ (ebd.) stärker in den Blick zu nehmen (wie etwa Markowitz, 1999). Auch Brinkmann et al. kommen zu dem Schluss, dass die Prozesse nach der Durchführung von Organizingprojekten zu wenig Beachtung finden und zum Gegenstand sozialwissenschaftlicher Forschung werden sollten (vgl. Brinkmann et al., 2008, S.150). An anderer Stelle schreiben sie, eine Kritik von Carola Frege zusammenfassend: „offenkundig fehlten längerfristige Strategien erfolgreicher Mitgliederbindung nach der Organisierung.“ (a.a.O., S.76) Wir haben also festgestellt, dass es bezüglich gewerkschaftlicher Strategien, vor allem was eine quantitative Auswertung der Erfolge anbelangt (und insbesondere über den Ist-Stand bei Abschluss des Projektes hinaus), nur wenige Untersuchungen gibt, die zudem vor allem auf die USA bezogen sind.

---

<sup>7</sup> Für weitere konkrete Projekte siehe Bormann, 2011; Bremme, 2007; Alzaga, 2007; Bruder, 2007; Dribbusch, 2008

Allerdings agieren die Gewerkschaften international unter den unterschiedlichsten gesetzlichen Regulierungen und (gewerkschafts-)kulturellen, sowie institutionellen und sektoralen Rahmenbedingungen, so dass die Untersuchungen bezüglich der Organizing-Strategien (etwa bezüglich der Anerkennungswahlen in den USA) für Deutschland nicht unbedingt brauchbar sein müssen (vgl. a.a.O., S.108, S.111-115).<sup>8</sup>

Diese Bestandsaufnahme des Forschungsstandes muss umso ernüchternder erscheinen, als es nach Bronfenbrenner und Hickey vor allem auf die Strategien ankommt, die von der Gewerkschaft gewählt werden und anderen Faktoren, wie etwa die Stärke der Arbeitgeberopposition, eine geringere Bedeutung beizumessen sei (vgl. Bronfenbrenner/Hickey, 2003). Und auch deswegen, weil besonders im institutionellen Kontext Deutschlands eine Konzentration auf Langfristigkeit und Nachhaltigkeit angezeigt ist:

„Da Betriebsräte im deutschen dualen System der industriellen Beziehungen formal unabhängig von Gewerkschaften sind, muss Organising im besonderem Maße die Verzahnung von Belegschaften, Betriebsräten und Gewerkschaftsorganisation anstreben. Das beinhaltet auch, dass Organising noch mehr als in angelsächsischen Modellen auf die dauerhafte Einbindung und auf Nachhaltigkeit gewerkschaftlicher Aktivitäten angelegt sein muss.“ (Schreieder, 2010, S.19)

Man muss zu dem Schluss kommen, dass hier Urbans Feststellung zutrifft, dass Forschung zu Perspektiven rar gesät ist: „Offenbar hat der gesellschaftliche Bedeutungsverlust der Gewerkschaften auch ihre Attraktivität als Forschungsgegenstand schwinden lassen.“ (Urban, 2008, S.8-9). So Forschung betrieben werde, sei sie meist im ‚Krisenparadigma‘ gefangen und würde sich zu wenig mit Perspektiven beschäftigen (vgl. ebd.).

Das bis hierher Gesagte betrifft allerdings ‚nur‘ die öffentliche Forschung. Fragt man jedoch bei den beiden größten deutschen Gewerkschaften, ver.di und der IG Metall, nach, so zeichnet sich ein ähnliches Bild ab:

Bei der IG Metall begleiten laut offizieller Aussage „mehrere externe und auch interne Forscher unsere Arbeit.“ Hier gibt es aber weder Daten, die zugänglich gemacht werden, noch die Möglichkeit, selbst zu forschen, so dass hier im Dunkeln bleiben muss, ob bei der IG Metall langfristige Erfolge untersucht werden, wie dies geschieht und ob es dort intern schon Ergebnisse gibt.

---

<sup>8</sup> Für einige wichtige konkrete Unterschiede in den Ländern und damit verbunden auch in den Zielen und Strategien siehe etwa Greef, 2013, S.102-104

Bei ver.di findet laut Aussage eines langjährigen Organizers zurzeit keine Evaluierung der Projekte statt. Nach ihrer Beendigung werden die Projekte dann den Fachbereichssekretären übergeben und es erschließt sich den Organizern auch nicht, ob eventuelle Erfolge, d.h. gewerkschaftliche Strukturen, sich über einen längeren Zeitraum halten konnten, oder ob das Projekt nur ein Strohfeuer entfacht hat (was sich nun aber im Zuge der Perspektive 2015 zu ändern scheint).

Hinzu kommt, dass die „Anzahl an deutschen Organizing-Kampagnen [...] bisher überschaubar“ (Greef, 2013, S.103) und damit generell wenig Datengrundlage vorhanden ist<sup>9</sup>. Auch eine vergleichbare Datengrundlage, wie sie für die us-amerikanischen NLRB-Wahlen vorhanden ist, gibt es also nicht<sup>10</sup>.

Es lässt sich wohl nur festhalten, dass einige positive Erfahrungen in den deutschen Gewerkschaften gemacht wurden und ein kreativer Anwendungsprozess des Organizingmodells auf den deutschen Kontext im Gange ist: „Erste Erfahrungen zeigen, dass Organising auch in Deutschland eine erfolgreiche Strategie sein kann. Es ist klar, dass wir hier in Deutschland unser eigenes Vorgehen in Sachen Organising entwickeln müssen.“ (Schreieder, 2010, S.28)

Insgesamt muss man zu dem Schluss kommen, dass über erfolgreiches Organizing in Deutschland zu wenig bekannt ist: „Die Diskussion, ob Organising die notwendigen Erfolge auch in Deutschland erzielen kann, ist fruchtbar und notwendig.“ (Schreieder, 2010, S.28) Dabei gilt es „geeignete, innovative Konzepte für den deutschen Kontext“ zu finden, „die sich auch langfristig als nachhaltig herausstellen.“ (Greef, 2013, S.105)

Diese Arbeit hat in Anbetracht der diskutierten Befunde zum Ziel die Forschungslücke bezüglich langfristig erfolgreicher Organizingstrategien anzugehen und erste qualitative Untersuchungen über die Organizing-Strategien in deutschen Gewerkschaften und ihre langfristigen Erfolge anzustellen. In diesem Zusammenhang ist auch die grundsätzliche Frage relevant was denn an Organizing überhaupt neu sein soll, in welchen Bereichen also innovative Potentiale zu verorten sind. So hegt etwa Bromberg eine gewisse Skepsis am innovativen Charakter von Organizing: „Beispielsweise erübrigen sich durch die gewonnene Erkenntnis, dass Sozialbewegungsaspekte für Gewerkschaften bereits konstitutiv sind, aktuell diskutierte Strategien im Kontext von Rekrutierung und Mitgliederbindung, wie die Empfehlung ihrer Re-Vitalisierung durch Anleihen bei sozialen Bewegungen.“ (Bromberg, 2010, S.72-73)

---

<sup>9</sup> Am ehesten findet man solche Projekte bei ver.di (vgl. Greef, 2013, S.103)

<sup>10</sup> NLRB-Auswertungen finden sich auf <http://www.nlr.gov/election-reports>

Das vorrangige Ziel dieser Arbeit ist somit die Exploration von Organizing hinsichtlich der Frage, welche Strategien im deutschen Kontext von Organizern angewandt werden und mit welchen Strategien auch langfristige Erfolge verbunden sein könnten und darauf bezogen die Generierung von Hypothesen über den Wirkungszusammenhang. Hierbei wird besonders der Aspekt zu berücksichtigen sein, was den Charakter von Organizing in Deutschland ausmacht. Denn wenn Organizing die herkömmliche Gewerkschaftsarbeit (erfolgreich) bereichern soll, dann müssen sich insbesondere in dieser Differenz neue erfolgsversprechende Handlungsoptionen finden lassen.

Zur Beantwortung der Frage nach langfristigen Erfolgen von Organizingprojekten und damit in Zusammenhang stehenden Handlungen sollen Experteninterviews mit beruflichen Organizern geführt werden, um sie nach ihrer Arbeitsweise und ihren Erfahrungen im Zusammenhang mit der langfristigen Entwicklung von Projekten zu befragen. Im Gegensatz zur früheren Studie von Brister und Lynn (1989) soll dabei auch beleuchtet werden warum Strategien als wirksam gelten, d.h. welche Prozesse in den zur Organisierung bestimmten Betrieben durch die Strategien antizipiert und in positiver Weise beeinflusst werden sollen und welche Gestaltungsmöglichkeiten es im Kontext des deutschen Industrielle-Beziehungen-Systems gibt. Dies könnte für Deutschland Studien ermöglichen, die anhand des strategischen Anspruches der einzelnen Handlungsweisen durch qualitative innerbetriebliche Untersuchungen bezüglich des ‚aftermath of organizing‘ überprüfen, ob die Strategien zielführend sind, also wie die Strategien in den Betrieben ‚ankommen‘. Auch quantitative Untersuchungen bezüglich des mit Strategien verbundenen Erfolges sollen so ermöglicht und Erklärungen der Wirkungsmechanismen offeriert werden.

Diese Arbeit gliedert sich im Folgenden in vier Hauptteile. Dem ersten Hauptteil vorangestellt ist ein kleiner Exkurs, in dem ich mich mit der Rolle von Empirie und Theorie in qualitativen Untersuchungen auseinandersetze. Als deren Kernfunktion wird dabei das ‚Inspirieren‘ und ‚Sensibilisieren‘ ausgemacht.

Im ersten Hauptteil befrage ich schließlich den empirischen Forschungsstand zu Definitionen, Strategien und Erfolgen von Organizing. Ausgehend von diesem Forschungsstand nehme ich daher zunächst Begriffsexplikationen (vgl. Mayer, 2013, S.11) bezüglich der Begriffe Organizing, Organizingerfolg und langfristiger Organizingerfolg vor und frage jeweils im Anschluss an die Explikation von Organizingerfolg und ‚langfristiger Organizingerfolg‘ nach den empirischen Befunden bezüglich der strategischen Einflussfaktoren auf den Erfolg von Organizing und dessen Langfristigkeit. Beim Begriff des Organizings geht es darum, dessen Kernelemente auszumachen. Anschließend frage ich danach, was als Erfolg von Organizing gelten kann und welche Strategien als

‚Erfolgsfaktoren‘ in der bisherigen Forschungsliteratur zu Organizing ausgemacht wurden. Diese Faktoren strukturiere ich hauptsächlich nach den – aus Sicht der Organizer - wichtigsten Akteuren im Handlungsfeld der Industriellen Beziehungen: den Arbeitnehmern und den Arbeitgebern<sup>11</sup>. Diese Strukturierung nach Akteuren ist der strategischen Betrachtungsweise angemessen, welche ich später im zweiten Hauptteil noch näher ausführen werde (vgl. auch Gobert, 2010). Ein Teil der Faktoren ist allerdings nicht den genannten Akteuren zuzuordnen, sondern betrifft die Vorbereitung und Nachbereitung der Organizingprojekte. Die Darstellung nach den Akteuren erfährt somit eine zeitliche Klammerung, wobei die Betrachtung der Vorbereitung der Strukturierung nach den Akteuren vorangestellt ist und die Betrachtung der Nachbereitung dieser folgt. Schließlich frage ich danach, was ‚Langfristigkeit‘ im Bezug auf die Organizingerfolge bedeutet und welche Ergebnisse die bisherige Forschung brachte. Am Ende des ersten Hauptteils sind somit die wichtigsten Begriffe dieser Arbeit expliziert, wichtige Akteure benannt und Strategien dargestellt, die signifikant mit Erfolgskriterien korrelieren oder sich in Fallstudien als bedeutsam herausstellten.

Im zweiten Hauptteil trage ich theoretisches ‚Wissen‘ zusammen, um Vermutungen über Zusammenhänge zwischen den Kernelementen von Organizing und Erfolgskriterien, den abhängigen Variablen, anzustellen, was den Blick für die spätere Auswertung der Interviews schärfen soll. Zudem begründe ich im zweiten Hauptteil die handlungstheoretische Perspektive dieser Arbeit. Der theoretische Teil beschäftigt sich hierfür zunächst mit Ursachen die eine Adoption und Adaption von Organizing beförderten. Ausgehend von der entscheidenden Bedeutung der Mitglieder für Gewerkschaften, welche somit als wichtigstes Erfolgskriterium von Organizing gelten müssen, betrachte ich Theorien der Mitgliederrekrutierung und –bindung.

Ich frage danach, welche Veränderungen zu den drastischen Mitgliederverlusten führten. Dies ist deshalb wichtig, weil Organizing eine strategische Antwort darstellt und man für deren Einschätzung auch die Frage, also die Problemstellung, berücksichtigen muss. Hierbei werden soziale, ökonomische und politisch-institutionelle Veränderungen als Gründe ausgemacht, ohne aber diese als determinierend zu betrachten. Im Folgenden wird daher der ‚strategic choice‘- Ansatz von Katz, Kochan und McKersie (1995)<sup>12</sup> als heuristische Folie

---

<sup>11</sup> Es gibt eine Diskussion darum, ob nicht die Arbeitnehmer eigentlich ‚Arbeit geben‘. Ich orientiere mich hier allerdings an der allgemein üblichen Bedeutung der Begriffe, wonach die Arbeitgeber die Unternehmen bzw. das Management sind

<sup>12</sup> Erste Ausgabe 1986

dieser Arbeit begründet. Dieser Ansatz ist angemessen, da er akteurszentriert ist – also an der Perspektive der Organizer ansetzen kann - und als solcher zudem Kontingenzen betont – deren Herausarbeitung programmatisch ist für die qualitative Sozialforschung (vgl. Strübing, 2013, S.23). Der ‚strategic choice‘-Ansatz trägt also den untersuchten Faktoren der Veränderung Rechnung, aber aus der Intention heraus, Handlungsstrategien bzw. -optionen auszumachen. Die Handlungen werden somit in dieser Perspektive geformt, nicht aber determiniert, von den Umweltfaktoren und den Interaktionen der Akteure im Handlungsfeld der Industriellen Beziehungen. Die folgende Suche nach theoretischen Perspektiven auf die Kernelemente von Organizing wird daher immer dem akteurszentrierten ‚strategic choice‘-Ansatz verpflichtet sein. So werden bei der Betrachtung der auf Politiker und Arbeitgeber gerichteten Kampagnen der Ressourcenmobilisierungsansatz und der Framing-Ansatz aus der Bewegungsforschung zur Erklärung der Wirkungsweise herangezogen, welche beide eine strategische Perspektive einnehmen.

Bei der Betrachtung der Wirkungsweise der Kernelemente von Organizing im Hinblick auf die Beschäftigten wird wieder der theoretische Hintergrund der Mitgliederrekrutierung und –bindung aufgenommen. Ich gehe dabei auf die Wirkungsweise der Konflikte und der Partizipation ein. Unter dem Punkt der Partizipation wird auch die Wirkung und Funktionsweise weiterer Kernelemente des Organizing wie Kampagnenförmigkeit, Aktionen, Empowerment und Ownership diskutiert und dies immer unter dem Gesichtspunkt der Anschlussfähigkeit für die handlungstheoretische Perspektive dieser Arbeit, denn die theoretischen Betrachtungen müssen strategische Implikationen induzieren können, auf welche ich mitunter auch verweise. Um der handlungstheoretischen Perspektive in besonderer Weise Rechnung zu tragen beschäftige ich mich schließlich noch mit dem Begriff des ‚Vertrauens‘. Ausgehend von Luhmanns Werk in dem er Vertrauen als Mechanismus zur Reduktion von Komplexität betrachtet und von seinen Überlegungen zu den taktischen Implikationen betrachte ich zwei sozialpsychologische Ansätze, die daran anschlussfähig sind und die Punkte des Konflikts und der Partizipation nochmals tiefergehend erhellen können und somit weitere Handlungsoptionen aufzeigen.

Im dritten Teil setze ich mich damit auseinander, welches methodische Vorgehen für die Analyse der Interviews geeignet erscheint. Es wird sich dabei herausstellen, dass die spezifische Charakterisierung der Interviewpartner und das mit ihnen verbundene Untersuchungsinteresse als Ausgangspunkt der Untersuchung den Ansatz der ‚Experteninterviews‘ nahelegen, welcher für das weitere Vorgehen der Untersuchung weitreichende Implikationen mit sich bringt. Ich werde erläutern warum ich diese

leitfadengestützt durchführen und schließlich mit der dokumentarischen Methode auswerten werde. Im ersten Abschnitt dieses Hauptteils stelle ich einige Vorüberlegungen an, was mit dem qualitativen Vorgehen erreicht werden soll und daraufhin im nächsten Abschnitt schließlich das Experteninterview von Meuser und Nagel als Ausgangspunkt des weiteren methodischen Vorgehens ausmachen. Als Dreh- und Angelpunkt der empirischen Untersuchung bringt die Orientierung am Experteninterview weiterreichende methodische Implikationen mit sich. Auf die erste Implikation gehe ich bei der Durchführung der Interviews ein. Der Leitfaden wird hier als das dem Experteninterview angemessene Erhebungsinstrument ausgemacht. Anschließend gehe ich darauf ein, welche Implikationen die Entscheidung für das Experteninterview für die Wahl des Auswertungsverfahrens mit sich bringt. Ich gehe hier also darauf ein, woran man festmachen kann, ob ein Auswertungsverfahren dem Experteninterview nach Meuser und Nagel angemessen ist.

Die Implikationen berücksichtigend wird daraufhin die dokumentarische Methode als geeignet Auswertungsmethode ausgemacht und die Anschlussfähigkeit der dokumentarischen Methode im Detail begründet.

An die Feststellung der Anschlussfähigkeit und Angemessenheit der dokumentarischen Methode schließt sich die Beschreibung der Analyseschritte, welche in der dokumentarischen Methode angewandt werden. Dies sind die formulierende Interpretation und die reflektierende Interpretation. Sowohl die reflektierende Interpretation, als auch die Ergebnisdarstellung unterscheiden sich allerdings in dieser Untersuchung von der üblichen Vorgehensweise der dokumentarischen Methode bezüglich des Umgangs mit Argumenten und Bewertungen. Hier ist das Vorgehen stärker dem problemzentrierten Interview verhaftet oder auch der Grounded Theory. Ich erläutere dies näher in einem eigenen Abschnitt, welcher der Behandlung der reflektierenden Interpretation vorangestellt ist. Abschließend erläutere ich mein Vorgehen bei der Ergebnisdarstellung im Vergleich zur sonst bei der dokumentarischen Methode üblichen Darstellung von Typen.

Im vierten Teil geht es nun um die konkrete Auswertung der Interviews. Nachdem die Ergebnisdarstellung im letzten Abschnitt des Methodenteils skizziert wurde, werde ich hier zunächst die Darstellungsweise der Ergebnisse genauer begründen. Beginnen werde ich die Darstellung der Ergebnisse dann mit der Feststellung, ob überhaupt Erfolge und langfristige Erfolge erzielt wurden. Denn wenn keine Erfolge feststellbar sind, macht auch die Suche nach den möglichen Einflussfaktoren für die Erfolge wenig Sinn. Dass allerdings die Frage, ob etwas als Erfolg zu bezeichnen ist, nicht einfach beantwortet werden kann, werde ich in

einem Abschnitt zeigen, in dem ich die Organizer zur Relativität des Erfolges zu Wort kommen lasse.

Nachdem ich also zunächst die Erfolge und deren generelle Relativität, sowie die langfristigen Erfolge im Speziellen betrachtet habe, werde ich die ‚Gesamtmenge‘ der Arbeits- und Sichtweisen der Organizer in den Blick nehmen. Vor dem Hintergrund gemeinsamer Handlungsschemata und Sichtweisen der Organizer arbeite ich mittels der komparativen Sequenzanalyse Kontingenzen heraus. Eine besondere Bedeutung für die Strukturierung der Ergebnisdarstellung kommt dabei dem zeitlichen Verlauf der Projekte und der Darstellung nach Akteuren zu. Quer dazu behandle ich die in den ersten beiden Hauptteilen als relevant ausgemachte Themen. Danach gehe ich nochmals ausführlicher auf die Schwierigkeiten und Chancen der Partizipation ein, da der Punkt der Partizipation sich nicht nur im Zuge des sensibilisierenden Konzepts als zentral herausstellte, sondern auch von allen interviewten Organizern ausführlich und kontrovers behandelt. Schließlich gehe ich noch auf die Bedeutung der Organisation ein. Während die Partizipation sich bereits vor der Auswertung der Interviews als bedeutsam herausstellte, sollte die Organisation kein Thema in dieser Arbeit sein. Da diese allerdings ein häufig selbst initiiertes Thema war und auch mitunter ausführlich über deren Bedeutung gesprochen wurde, wurde sie in die Ergebnisdarstellung mit aufgenommen, um dem offenen Charakter von qualitativen Interviews Rechnung zu tragen. Allerdings wird sie hier nur im Zusammenhang mit ihrem Einfluss auf den (langfristigen) Erfolg zur Sprache kommen. Abschließend erwähne ich dann noch die Bedeutung wirtschaftlicher Entwicklungen für einen langfristigen Erfolg, da auch diese immer wieder Erwähnung fanden und deren Bedeutung mitunter stark hervorgehoben wurde.

Vor dem Hintergrund dieser Darstellung der Arbeits- und Sichtweisen der Organizer entwickle ich schließlich einige Hypothesen über den langfristigen Erfolg von Organizingansätzen. Hierfür frage ich, was eigentlich das ‚Neue‘ an Organizing ist und Suche nach impliziten und expliziten Abgrenzungen in den Äußerungen der Organizer. Auch wenn bisweilen bezweifelt wird, dass an Organizing überhaupt etwas Neues sei, so müssen doch gerade in Unterschieden zur bisherigen Gewerkschaftsarbeit relevante Einflussfaktoren zu finden sein. Beginnen werde ich die Entwicklung von Hypothesen daraufhin zunächst um das Thema der Partizipation. Ich werde auf Fragen eingehen, die in diesem Zusammenhang im Zuge dieser Arbeit aufkamen und zunächst zwei Hypothesen entwickeln, die sich damit beschäftigen ob und wie Partizipation auf Dauer möglich ist.

Vor diesem Hintergrund begreife ich schließlich Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten als die zentrale Funktion von Partizipation und stelle Hypothesen darüber auf, wie sich

Partizipation nutzen lässt, um Mitglieder und Aktive zu gewinnen und Mitgliedschaften und Engagement auf Dauer zu stellen. Schließlich gehe ich noch in zwei weiteren Abschnitten auf strategische Möglichkeiten in den Projekten ein, welche sich in der normalen gewerkschaftlichen Arbeit so nicht finden.

Im ersten gehe ich davon aus, dass ein zentraler Unterschied der offensive Charakter von Organizing ist. Dieser bringt Planungsnotwendigkeiten und -möglichkeiten mit sich, in deren Nutzung ein Potential für langfristige Erfolge zu sehen ist.

Im zweiten gehe ich davon aus, dass der externe Charakter von Organizing zwar zu Konflikten mit bestehenden Strukturen führt, aber auch neue Möglichkeiten strukturübergreifender Zusammenarbeit eröffnet, deren Nutzung einen Beitrag zu einem langfristigen Erfolg leisten kann.

In einem letzten Abschnitt formuliere ich schließlich noch Hypothesen über den Beitrag der Organisation zum langfristigen Erfolg von Organizingprojekten, wobei allerdings die Perspektive der Organizer verlassen wird.

Im Folgenden beschäftige ich mich nun also mit der Rolle von Theorie und empirischem Forschungsstand in qualitativen Untersuchungen.

## **Exkurs: Die Rolle von Theorie und Empirie in qualitativen Untersuchungen**

In diesem Abschnitt möchte ich die Funktion soziologischer Theorien und in der Forschungsliteratur berichteter empirischer Ergebnisse für meine qualitative Untersuchung klären. Treibel konstatiert, dass die Theorien wichtige Denk- und Arbeitswerkzeuge sind:

„Soziologinnen und Soziologen orientieren sich in ihrer Arbeit an den systematischen Aussagen und der differenzierten Begrifflichkeit, die ihnen sowohl die Klassikerinnen und Klassiker als auch die gegenwärtigen Repräsentantinnen und Repräsentanten des Faches vorgeben. [...] Zur soziologischen Forschungspraxis gehören Theorie und Empirie gleichermaßen. Theorien helfen den Soziologinnen und Soziologen, ihr Tatsachenwissen zu ordnen und damit ihren Forschungsgegenstand zu analysieren. Sie sind ihre wichtigsten Denk- und Arbeitswerkzeuge.“ (Treibel, 2006, S.312)

Bei deduktiven Ansätzen werden die ‚Denk- und Arbeitswerkzeuge‘ genutzt, um Begriffe und Hypothesen über Zusammenhänge abzuleiten, wobei erstere gegenstandsbezogen operationalisiert und letztere ‚an der Empirie‘ überprüft werden (vgl. Gläser/Laudel, 2009, S.77).

Es stellt sich nun die Frage, welche Rolle sie bei qualitativen Studien spielen, die ja ihre Begriffe, Hypothesen und Theorien nicht einfach ableiten, sondern vor allem aus dem Material heraus entwickeln wollen und bei denen Fremdheit dem Untersuchungsgegenstand über hoch im Kurs steht.

Kleemann et al. bringen diese Sicht auf den Punkt, wenn sie sich kritisch gegenüber vorab entwickelten Kategorien, wie sie vor allem bei der Qualitativen Inhaltsanalyse verwendet werden, äußert: „Auf dieser Grundlage besteht aber die Gefahr, eigene kategoriale Raster an die Interviews heranzutragen, ohne den von den Befragten selbst zum Ausdruck gebrachten Sinngehalt angemessen zu erfassen.“ (Kleemann et al., 2009, S.209; vgl. hierzu auch die Aussage von Strauss: Strübing, 2004, S.56)

Mit dem scheinbaren Widerspruch, dass einerseits Begriffe, Hypothesen und Theorien aus dem Material herausgearbeitet werden sollen, andererseits alltägliches und wissenschaftliches Vorwissen nicht unbeachtet bleiben sollten, setzten sich schon die

Begründer der ‚grounded theory‘<sup>13</sup> auseinander. Auch bei ihnen gab es Äußerungen, die einen Verzicht auf die Rezeption empirischer Ergebnisse und soziologischer Theorien nahelegen, aber insbesondere Strauss entwickelte eine moderatere Sicht, die denn auch schon auf das Frühwerk von Glaser und Strauss zurückgeführt werden kann (vgl. Strübing, 2004, S.56):

“Übersehen wird bei dieser einseitigen Lesart allerdings das schon in dieser ersten Schrift zur grounded theory eingeführte Konzept der ‘theoretischen Sensibilität’ [...], über das die Vorstellung einer bereits vor Beginn der jeweiligen Forschungsarbeit geprägten (theoretischen) Perspektive in den Ansatz der grounded theory integriert wird. Der Unterschied zu nomologisch-deduktiven Verfahren liegt also nicht in dem unterstellten Verzicht auf die Berücksichtigung vorgängiger Theorien, sondern vielmehr in einem veränderten Umgang mit jenem notwendig immer schon vorhandenen Vorwissen sowie generell in einem Theorieverständnis, das die prinzipielle Unabgeschlossenheit von Theorien stärker betont als strukturelle Verfestigung.“ (ebd.)

Ich möchte nun darauf zu sprechen kommen, welchen Bezug qualitative Verfahren zu diesem Vorwissen haben. Zunächst einmal ist festzuhalten, dass es generell gilt, den Stand der Forschung zu rekonstruieren, um überhaupt einen Ausgangspunkt bzw. eine Forschungsfrage für die eigene Untersuchung zu gewinnen (vgl. Gläser/Laudel, 2009, S.74). Dies kann wohl als evident gelten und wurde in der Einleitung bereits zur Begründung des Erkenntnisinteresses geleistet. Allerdings empfehlen Gläser und Laudel auch möglichst viele bisherige Ergebnisse zusammenzutragen und für die eigene Untersuchung zu nutzen, ebenso wie allgemeine soziologische Theorien und soziologische Theorien mittlerer Reichweite, die relevant<sup>14</sup> scheinen, anzuführen und daraufhin Vermutungen über den eigenen Gegenstandsbereich anzustellen (vgl. Gläser/Laudel, 2009, S.75). Dies verweist auf einen diskussionswürdigeren Punkt, nämlich den, wie über das Recherchieren einer Wissenslücke hinaus mit empirischen Ergebnissen und soziologischen Theorien in qualitativen Untersuchungen umzugehen ist.

---

<sup>13</sup> Ein qualitativer Ansatz von Glaser und Strauss, der einen großen Einfluss auf viele weitere qualitative Ansätze und Forschungsarbeiten hatte

<sup>14</sup> Die Frage danach, was noch als relevant zu gelten hat und wie man sich angesichts der „unüberschaubaren Literaturflut“ auf „die wirklich wichtigen Elemente“ (Gläser/Laudel, 2009, S.76) beschränken kann, versuchen Gläser und Laudel – nach dem Hinweis darauf, dass es keine allgemeine Antwort gibt – immerhin etwas handhabbarer zu machen (vgl. ebd.).

Gläser und Laudel konstatieren an dieser Stelle, dass die Frage nach angemessenen theoretischen Vorüberlegungen schwer beantwortet werden kann: „Wie man theoretische Vorüberlegungen für mechanismenorientierte Untersuchungen anstellt, lässt sich nur schwer in allgemeiner Form beschreiben und deshalb schwer lehren. Die methodologische Literatur schweigt sich zu diesem Thema bislang aus. Das theoriegeleitete Herangehen an qualitative Untersuchungen und die Orientierung auf das Aufklären sozialer Mechanismen sind beide noch relativ neu. Hinzu kommt die Abneigung gegen Systematik und Regeln, die wir zu Beginn dieses Kapitels beschrieben haben.“ (a.a.O., S.74; Hervorhebung durch M.V.) Es bleibt der Verweis darauf, dass „diese Phase der Untersuchung ein kreativer Prozess“ ist (ebd.). Wir wissen nun also, dass dies eine intuitiv-kreative Phase des Forschungsprozesses ist. Doch *wozu* sollen sie überhaupt angestellt werden? Welches Ziel wird mit ihnen angestrebt?

Gläser und Laudel sehen hier die Möglichkeit als Funktion der theoretischen Vorüberlegungen Voraussetzungen zu definieren, die nach Abschluss der theoretischen Vorüberlegungen für die weitere Untersuchung erfüllt sein sollten: „In der Tat ist [...] nicht so wichtig, wie die theoretischen Vorüberlegungen angestellt werden. Wichtig ist, dass sie angestellt werden und dass sie bestimmte Voraussetzungen für die folgenden Schritte liefern müssen.“ (Gläser/Laudel, 2009, S.74)

Ich möchte nun näher darauf eingehen, um welche Voraussetzungen es sich hier nach Gläser und Laudel handelt. Sie sehen es als Ziel, „das Problem zu strukturieren und mögliche Einflussfaktoren und Wirkungsketten zu benennen.“ (a.a.O., S.75) Hierfür nun könnten die in den soziologischen Theorien „behandelten sozialen Strukturen, Typen von Akteurkonstellationen, Interaktionsmuster usw. [...] benutzt werde“ (ebd.), ebenso wie die „Hinweise auf Kausalzusammenhänge und Einflussfaktoren“ (a.a.O., S.76) aus den empirischen Ergebnissen. So könne das Erkenntnisinteresse detailliert und Vorannahmen des Forschers expliziert werden (vgl. a.a.O., S.77). Es geht also nicht um das Testen von Vermutungen, nicht um ‚richtig‘ oder ‚falsch‘ (vgl. a.a.O., S.78). Vielmehr wird die „Aufmerksamkeit auf empirische Sachverhalte [ge]lenkt, von denen Sie aus theoretischen Gründen annehmen können, dass sie für die Beantwortung der Untersuchungsfrage wichtig sind.“ (ebd.) Dies manifestiert sich auch im Begriff des ‚Suchrasters‘, den sie an anderer Stelle verwenden: „Im Ergebnis der theoretischen Vorüberlegungen gelangt man also zu einem Suchraster für die empirische Untersuchung, das in unterschiedlichem Maße in der Theorie verankert sein kann.“ (a.a.O., S.89)

Das Vorwissen dient also als „Quelle der Inspiration für ein angemessenes Verständnis vorliegender Daten“ (Strübing, 2004, S.58). Insofern könnte man dieses Vorgehen

‚theoriegeleitete Inspiration‘ nennen, das vor allem bei der Konstruktion des Leitfadens von Bedeutung sein kann, da man sich ja hierbei Gedanken macht, was man denn nun konkret gerne wissen würde – was man also sucht - um die Untersuchungsfrage zufriedenstellend beantworten zu können; aber natürlich auch bei der Analyse für Zusammenhänge und wichtige Aussagen ‚sensibilisieren‘ kann.

Auf den letzten Punkt weisen insbesondere Corbin und Strauss nochmals hin:

„Gemeinsam mit Corbin betont [...] [Strauss] wenige Jahre später noch entschiedener die Wichtigkeit der Integration von Vorwissen aus Fach- und sonstiger Literatur sowie aus beruflicher und persönlicher Erfahrung [...]. Dabei stellen beide das Erfordernis heraus, dieses Vorwissen ‚kreativ und phantasievoll‘ zu nutzen, aber gleichzeitig den systematischen Bezug zu den Daten im Blick zu behalten. Es geht ihnen also darum, Vorwissen nicht als gültige Aussagen über die Welt (oder das interessierende empirische Phänomen), sondern als Anregung zum Nachdenken über die untersuchten Phänomene aus verschiedensten Blickwinkeln zu nutzen, also als Fundus ‚sensibilisierender Konzepte‘ in Blumers Sinne.“  
(Strübing, 2004, S.57)

Auch ich denke, dass es für diese Untersuchung sinnvoll ist, eine gewisse Problemstrukturierung vorzunehmen und möglicherweise interessante Begebenheiten im Blick zu haben. Ich werde daher nun im nächsten Abschnitt für unsere Fragestellung als relevant eingeschätzte Ergebnisse empirischer Untersuchungen zusammentragen, um Einflussfaktoren und Wirkungsketten zu identifizieren, die auch in unserem Fall von Bedeutung sein könnten.

Im darauffolgenden Abschnitt beschäftige ich mich mit Theorien und Konzepten, denen im Bezug auf die Fragestellung vorläufig eine Relevanz attestiert werden kann. Diese können nicht nur eine heuristische Folie für die Auswertung der Interviews bieten, sondern auch Erklärungen für Wirkungsweisen offerieren.

In einem abschließenden Abschnitt betrachte ich die Ausgangsfragestellung im Lichte der empirischen Ergebnisse und theoretischen Perspektiven erneut und stelle fest, auf welche Aspekte es ein besonderes Augenmerk zu legen gilt und welche neuen Teilfragen sich ergeben haben.

## II. Empirische Untersuchungen

In diesem Abschnitt soll nun also im Sinne des ‚sensibilisierenden Konzeptes‘ ein klareres Bild von Organizing und bisherigen Ergebnissen zu erfolgsversprechenden Strategien gewonnen werden. Daher werden in diesem Kapitel akteursbezogene Organizingstrategien herausgestrichen und Faktoren benannt, denen strategisch Rechnung getragen werden kann, und die so einen Einfluss auf den Organizingerfolg haben.

Um diesem Ziel näher zu kommen möchte ich mich zunächst mit der Frage auseinandersetzen, was Organizing in seinem Kern ausmacht. Denn schließlich steht ‚Organisieren‘ allgemeinsprachlich für die unterschiedlichsten Tätigkeiten auf den unterschiedlichsten Feldern. In gewisser Weise mussten Gewerkschaften immer irgendetwas organisieren. Es gilt also, ein genaueres Verständnis des Begriffes zu erlangen. Nach einer begrifflichen Eingrenzung, also einer Begriffsexplikation (vgl. Mayer, 2013, S.11-12), von Organizing frage ich danach, was denn eigentlich als Organizingerfolg gelten kann. Es gilt also zu erörtern, wie Erfolg im Kontext von Organizing zu verstehen ist. Ich beziehe mich dabei vor allem auf das deutsche Industrielle-Beziehungs-System.

Den sich an diese beiden Begriffsexplikationen anschließenden Hauptteil dieses Kapitels wird ausmachen, verschiedene Ergebnisse des bisherigen Forschungsstandes bezüglich der Organizingerfolge zusammenzutragen. Ich werde danach fragen, welche Handlungsmöglichkeiten für Organizer aufgezeigt wurden und welchen Akteuren und Faktoren aus Sicht der Organizer wie Rechnung getragen werden kann. Brinkmann et al. weisen darauf hin, dass es – wie schon in der Einleitung erwähnt - vor allem die us-amerikanische Literatur ist, die für dieses Vorhaben fruchtbar ist:

„Für die US-amerikanischen Gewerkschaften besaßen organizing-Strategien schon immer eine größere Bedeutung als für kontinentaleuropäische, sozialpartnerschaftlich eingebettete Arbeitnehmerorganisationen. Aufgrund der Praxisrelevanz dieser Strategie ist auch die Erforschung solcher Ansätze weiter fortgeschritten. Angesichts der anhaltenden Krise gewerkschaftlicher Repräsentation wäre es fahrlässig, wenn man hierzulande auf die Rezeption entsprechender Forschungen verzichten würde.“ (Brinkmann et al., 2008, S.69)

Bei der Diskussion der strategischen Erfolgsfaktoren im Bezug auf Organizing wird also wieder überwiegend der institutionelle Kontext der USA der Hintergrund sein. Am Ende dieses Abschnittes frage ich danach, was Langfristigkeit im Bezug auf Erfolge bedeuten kann

und welche Aussagen in der Literatur dazu gefunden wurden. Da, wie schon erwähnt, Ergebnisse hierzu sehr rar sind, wird dieser abschließende Teil sehr kurz ausfallen.

## 1. Begriffsexplikation zu Organizing

Kommen wir nun also zum Begriff des Organizing. Um Organizing zu skizzieren, werde ich kurz nochmal auf dessen Entstehung zurückgreifen. Organizing ist inspiriert von den Schriften, Taten und Erfolgen Saul Alinskys, der ‚Community-Organizing‘ praktizierte. Hierbei versuchte er demokratische Organisationen aufzubauen, welche den Bürgern mehr Einfluss auf die Politik geben sollten. Hierbei war es vor allem wichtig, dass die Organisationen bei den konkreten Problemen der Menschen ansetzten. Sie sollten sich einbringen, aktiv werden und Entscheidungen selbst treffen<sup>15</sup>. Die ‚Justice for Janitors‘-Kampagne aus dem Jahr 1990 zeigte schließlich, dass Organizing eine erfolgsversprechende Strategie zur Erneuerung von Gewerkschaften darstellt. Sie gilt als „Musterbeispiel beziehungsweise Ausgangspunkt sowohl der praktischen Organizingkonzepte als auch der wissenschaftlichen Debatte“. (Greef, 2013, S.96)<sup>16</sup> Dabei gab diese Kampagne vor allem ein Beispiel für die Organisierung kaum oder nicht organisierter Niedriglohnbranchen. Vor allem durch Bündnisse mit Gemeinwesenorganisationen, durch Direkte Aktionen wie etwa Demonstrationen und Sit-ins und durch Druck auf Arbeitgeber und deren Kunden erzielte sie ihre Erfolge (vgl. Brinkmann et al., 2008, S.87). Damit ist auch gleichzeitig ein weiterer Anknüpfungspunkt von Organizing benannt, denn alte und neue Soziale Bewegungen hatten ebenfalls einen großen Einfluss auf Organizingmethoden. Ihre Formen und ihre Aktivitäten, sowie die kampagnenmäßige Ausrichtung stellen einen wichtigen Anknüpfungspunkt dar (vgl. Speth, 2013, S.10).

In der Einleitung wurde bereits darauf hingewiesen, dass Organizing vor allem ein Sammelbegriff war, unter den unterschiedlichste Methoden der Mitgliedergewinnung fielen, sozusagen ein „Methodenkasten“ (Greef, 2013, S.97). Dennoch lassen sich gewisse

---

<sup>15</sup> Allerdings folgte die „Rollenverteilung im Prozess der Selbstermächtigung [...] dabei keineswegs antiautoritären Mustern. [...] Vorläufig können wir festhalten, dass schon die Urerzählung über Organizing eine Mischung aus Emanzipativem und Autoritärem, Kollektivität und Personifizierung enthält.“ (Birke, 2010, S.8)

<sup>16</sup> Verfilmt wurde sie von Ken Loach in ‚Bread and Roses‘

gemeinsame Vorstellungen davon herauskristallisieren, was Organizing bedeutet, wie der Bezug auf die historischen Vorbilder schon andeutet.

Als wichtige Bestandteile von Organizing gelten die Orientierung an Sozialen Bewegungen, die Bildung von Koalitionen, der Bezug zu kampagnenförmigen Strategien, sowie der Fokus auf die Rekrutierung von Mitgliedern und deren Partizipation und Unterstützung (vgl. a.a.O., S.97-98; Brinkmann et al., 2008, S.91).

Ich werde auf diese Punkte im Folgenden kurz eingehen. Die Mitgliederrekrutierung ist das wohl wichtigste Ziel von Organizing. Vorrangig sollen diese in Betrieben und Branchen gewonnen werden, die gewerkschaftlich nicht oder nur schwach erschlossen sind, wie es vor allem im Niedriglohnsektor der Fall ist (vgl. Greef, 2013, S.98). Dabei soll das strategische Vorgehen an die Beschäftigten, sowie ihre Arbeitsbedingungen und Konflikte angepasst sein (vgl. ebd.).

Darüber hinaus sollen Mitglieder aktiviert, d.h. verstärkt in die Gewerkschaftsarbeit eingebunden werden und partizipieren, sowohl bei Organizingprojekten, als auch im Gewerkschaftsalltag. Sie sollen zur Selbsthilfe befähigt werden und sowohl die bestimmende Kraft in Organizingkampagnen sein, als auch Besitz ergreifen von ihrer Gewerkschaft. Die Idee lässt sich in den Begriffen empowerment und ownership<sup>17</sup> fassen (vgl. Greef, 2013, S.98).

Mit der Betonung von Mitgliederbeteiligung ist schon ein Punkt angesprochen, der die Orientierung an Sozialen Bewegungen ausmacht. Weitere Charakteristiken dieser Orientierung sind ein aktionsorientiertes Vorgehen, dass durchaus auch sehr konfrontativ sein kann, sowie eine breite politische Agenda (vgl. Brinkmann et al., 2008, S.72). Die breite politische Agenda drückt sich unter anderem darin aus, dass die Relevanz gewerkschaftlicher Themen für die Gesellschaft deutlich gemacht wird, etwa über abstraktere und moralischere Begriffe wie Gerechtigkeit und Fairness. Somit können auch andere gesellschaftliche Gruppen angesprochen werden und es lassen sich lokale Netzwerke aufbauen und Bündnisse eingehen. So etwa mit „intermediären Organisationen, Soziale[n] Bewegungen, lokale[n] Initiativen, Kirchen und andere[n] zivilgesellschaftlichen Akteuren.“ (Greef, 2013, S.99). Das ‚coalition building‘ kann dabei den Druck von Kampagnen erhöhen, was vor allem deshalb wichtig ist, weil ja meist gewerkschaftlich schwache Bereiche anvisiert werden (vgl. ebd.).

Hiermit ist auch schon die „Kampagnen- oder Projektform“ (ebd.) von Organizing angesprochen und dass hierbei mit Konfrontation und Druck gearbeitet werden kann und

---

<sup>17</sup> Brinkmann et al. verwenden den Begriff „Mitgliederselbstbestimmung“ (2008, S.75).

angesichts der schwach organisierten Bereiche auch oft muss. Während die Bündnispartner die Position der Gewerkschaft stärken, wird mitunter mittels ‚negative campaigning‘ versucht Druck auf den Arbeitgeber auszuüben und ihn so zu schwächen (vgl. ebd.). Dies funktioniert über eine „öffentlichkeitswirksame Bloßstellung schlechter Arbeitsbedingungen oder arbeitnehmerfeindlicher Praktiken“ (a.a.O., S.99-100), genannt „blaming and shaming“ (a.a.O., S.100). Es gilt „Unternehmen, Zulieferer und Kunden auf die Zustände aufmerksam [...] [zu machen], um ökonomischen Druck aufzubauen – unterstützt etwa durch Boykottaufrufe.“ (ebd.).

Nicht nur Unternehmen können allerdings Gegenstand gewerkschaftlicher Kampagnen werden, auch in der Politik wird auf diese Weise mitunter Einfluss geltend gemacht (vgl. Brinkmann et al., 2008, S.90-91). In den Kampagnen wird der konfrontative Charakter von Organizing besonders deutlich. Gall konstatiert denn auch, dass Organizing eine besondere Affinität zu militantem Vorgehen hat (vgl. Gall, 2005, S.43)<sup>18</sup>.

Aufgrund der Komplexität der Organizingprojekte kommt nun noch deren Planung ein hoher Stellenwert zu. Es sind unter anderem „die Arbeitsbedingungen vor Ort, die Bedeutung des Betriebes in der Branche oder im regionalen Raum, die Größe des Betriebes und die Einbeziehungsmöglichkeit zivilgesellschaftlicher Akteure zu berücksichtigen.“ (Greef, 2013, S.100). Des Weiteren kommt es darauf an, über erste Kontaktaufnahmen auszuloten, wie mobilisierungsfähig die Belegschaft ist und es müssen Organizer eingewiesen, sowie die Verfügbarkeit von Ressourcen sichergestellt werden (vgl. ebd.).

Dies waren also nun die wichtigsten Kernelemente des Organizing. Man kann Organizing somit abgrenzen von einem Dienstleistungskonzept, das vor allem Serviceleistungen für Mitglieder erbringen will (vgl. Brinkmann, 2008, S.72).

Bei der folgenden Betrachtung der mit den Kernelementen verbundenen konkreten Strategien muss man sich allerdings immer auch des Entstehungshintergrunds der Praktiken bewusst sein. Daher wurde bereits darauf hingewiesen, dass der gesellschaftliche Hintergrund deutscher Gewerkschaften sich in vielerlei Hinsicht von dem amerikanischer (britischer, brasilianischer, etc.) Gewerkschaften unterscheidet. Die Übertragbarkeit der

---

<sup>18</sup> Bei Gall heißt es ‚militancy‘. Ich verwende den Begriff ‚militant‘, da er den Kontrast am deutlichsten macht. Die Übersetzung ‚Kampfgeist‘ stellt allerdings auch eine treffende Beschreibung dar. Zudem ist noch anzumerken, dass partnerschaftliches Vorgehen nicht ausgeschlossen ist und sich mit ‚militanterem‘ ergänzen kann (vgl. Brinkmann et al., 2008, S.89), wobei Gall anmerkt, dass diese begriffliche Unterscheidung in der Realität meist einfach eine Frage von Macht und Ressourcen ist (vgl. Gall, 2005, S.43).

Methoden ist daher aufgrund „inkompatible[r] sozio-ökonomische[r] und institutionelle[r] Faktoren“ (a.a.O., S.112) eingeschränkt und somit unterscheiden sich auch ‚Zwischenziele‘ bzw. ‚Erfolgskriterien‘ (wie etwa bei Anerkennungswahlen und first contracts ersichtlich) oder haben einen anderen Stellenwert.

Dennoch orientieren sich deutsche Gewerkschaften an den Erfahrungen anderer Länder (so arbeitete ver.di etwa mit der amerikanischen SEIU zusammen (vgl. Greef, 2013, S.103-104)) und deswegen ist es wichtig, im Sinne des sensibilisierenden Konzeptes ein Bild von Organizing-Methoden, Akteuren und Faktoren zu gewinnen. Daher werde ich nun, nachdem wir ein klareres Verständnis von der Stoßrichtung des Begriffes Organizing bekommen haben, auf die Dimensionen von Organizingenerfolg eingehen, sowie auf die Methoden, Akteure und Faktoren, die damit in Verbindung stehen und in der Forschungsliteratur betrachtet wurden.

## **2. Organizingenerfolg**

### **2.1 Begriffsexplikation zu Organizingenerfolg**

Kommen wir nun also zum Begriff des Erfolges. Das Hauptziel und das wichtigste Erfolgskriterium ist die Gewinnung von Mitgliedern: “Broadly defined, national union organizing effectiveness is the degree to which the national union is able to attract and retain members.” (Delaney et al., 1995, S.614) Mitglieder müssen allein schon deshalb das Hauptziel sein, weil sie mit ihren Mitgliedsbeiträgen die Gewerkschaften finanzieren. Auch ist der rein quantitative Mitgliederaspekt wichtig hinsichtlich des

„Aspekt[s] der Repräsentativität und Legitimität der gewerkschaftlichen Interessenvertretung. Dies umso mehr, als sich die Gewerkschaften nicht nur als Arbeitsmarktakteur und Vertreter von Arbeitsplatzbesitzern verstehen, sondern gesamtgesellschaftlich relevante Gestaltungskompetenzen für sich in Anspruch nehmen.“ (Greef, 2013, S.95)

Viele Mitglieder sichern also den Bestand der Gewerkschaft als Organisation und verleihen ihr darüber hinaus politische Legitimation. Aus diesem Imperativ zur Rekrutierung von Mitgliedern ergibt sich ein weiteres Ziel: so kommt es im deutschen Kontext vor allem darauf an gewerkschaftsnahe Betriebs- und Personalräte zu gründen, da Mitgliederwerbung in Deutschland vor allem von Betriebs- und Personalräten geleistet wird (vgl. a.a.O., S.103;

Brinkmann et al., 2008, S.115)<sup>19</sup>. Im Hinblick darauf ‚viele Mitglieder zu machen‘ können diese somit als Erfolgskriterium bezeichnet werden.

Allerdings ist in der quantitativen Konzentration auf Mitglieder eine gewisse Engführung des Erfolgsbegriffs zu sehen (vgl. Brinkmann et al., 2008, S79).

Im Hinblick auf die Betriebs- und Personalräte heißt das, dass diese auch hinsichtlich der Stärkung der „gewerkschaftliche[n] Handlungsfähigkeit in den gesetzlich vorgesehenen Mitbestimmungsgremien“<sup>20</sup> (Schreieder, 2010, S.19) als Erfolgskriterium gesehen werden können. Bezüglich der Handlungsfähigkeit im Betrieb können auch Vertrauensleute als wichtige Erfolgskriterien gelten, da sie ein „Korrektiv bzw. ein gewisser Ersatz für passive, unorganisierte oder von gegnerischen Organisationen gestellte Betriebs- und Personalräte“ (ebd.) sein können. Schreieder verweist sogar nachdrücklich auf die Wichtigkeit der gesetzlichen Repräsentanten von Belegschaften:

„Deutsche Gewerkschaften sind [...] mehr als in Großbritannien auf die normative Einbindung und auf die ideelle Unterstützung der gesetzlichen Repräsentanten von Belegschaften angewiesen. Gewerkschaftliche Stärke beruht ganz wesentlich darauf, dass es gelingt, eine enge Verzahnung zwischen Belegschaft, gewählten Interessenvertretungen und Gewerkschaft als Gesamtorganisation herzustellen und auf Dauer zu halten.“ (a.a.O., S.17)

Die Gewerkschaften können also über diese Gremien in die Betriebe hineinwirken und etwa die Arbeitsbedingungen verbessern (vgl. Greef, 2013, S.104). Dafür sind sie aber auch auf die Aktivität ihrer Mitglieder angewiesen.

Wir haben nun also die Wichtigkeit der betrieblichen Interessenvertretungen besprochen und die der Gewinnung von Mitgliedern. Allerdings wurden die Mitglieder bisher nur als Geldgeber und Verleiher von Legitimität betrachtet. Es kommt nun aber auch darauf an, dass die Mitglieder für die Gewerkschaft aktiv sind, also eine personelle Ressource darstellen, gerade etwa in der betrieblichen Mitbestimmung.

Daher werden im Zuge der Mobilisierungskampagnen, welche auf die Aktivierung und Einbindung von Mitgliedern zielen, von Brinkmann et al. das Durchbrechen der Konsumentenhaltung bei Mitgliedern, sowie deren aktives Mitwirken in der Gewerkschaft – etwa als Vertrauensleute, in Organizingprojekten oder als sonstige Ehrenamtliche - und eine höhere Mobilisierungsfähigkeit (etwa im Bezug auf Streiks und Proteste) als Erfolge

---

<sup>19</sup> Siehe als Beispiel die LIDL-Kampagne (vgl. Brinkmann et al., 2008, S.121)

<sup>20</sup> Wobei zu den Mitbestimmungsgremien auch „Jugend- und Auszubildendenvertretungen, Mitarbeiter- und Schwerbehindertenvertretungen“ gehören.“ (Schreieder, 2010, S.19)

angesehen (vgl. Brinkmann et al., 2008, S.79). Im letzteren Fall spricht Greef auch von Mitgliedern als Machtressource (vgl. Greef, 2013, S.95). Im Hinblick auf Tarifverhandlungen kann sich diese Machtressource nun in Erfolge bei Tarifverträgen (Lohnsteigerungen, bessere Arbeitsbedingungen (vgl. Brinkmann et al., 2008, S.88)) umsetzen, welche als ein weiteres Erfolgskriterium für Organizingprojekte bezeichnet werden können (vgl. Schreieder, 2010, S.19).

Wir haben nun also die Quantität und die Qualität des Mitgliederzuwachses, sowie gewerkschaftliche Strukturen im Betrieb und den gesetzlichen Mitbestimmungsgremien, als auch ‚gute‘ Tarifabschlüsse als Erfolgskriterium benannt

Ich möchte nun noch auf die bereits in der Begriffsexplikation von Organizing erwähnten Kampagnen zu sprechen kommen, da sie noch weitere Erfolgskriterien mit sich bringen. Kampagnen können einerseits die Erfolgsaussichten für die Errichtung und Unterstützung der betrieblichen Interessenvertretungen und das Aushandeln erfolgreicher Tarifverträge durch Druck auf den Arbeitgeber erhöhen. Andererseits haben sie auch eigene Erfolgskriterien. So können im Bezug auf die Öffentlichkeit auch ein besseres Image und ein mögliches Agendasetting als Erfolg bezeichnet werden. Öffentliche Unterstützung für gesellschaftsrelevante Themen kann genauso wie ein Mitgliederzuwachs für den Einfluss der Gewerkschaften auf die Politik förderlich sein. Die dort beschlossenen Verbesserungen der institutionellen Voraussetzungen von Gewerkschaften wären somit ein weiterer wichtiger Punkt, an denen man einen Erfolg von Organizing festmachen kann.

Ein besseres Image und günstigere rechtliche Rahmenbedingungen sind also zwei weitere Dimensionen des Erfolges.

Zum Abschluss der Diskussion, was als Erfolg zu bezeichnen ist, möchte ich noch darauf hinweisen, dass Erfolg auch immer eine relative Komponente hat:

“A given achievement in a harsh environment may represent greater effectiveness than a similar achievement in a hospitable environment. Yet, effectiveness must be inferred largely from objective measures influenced by both union activities and environmental forces. Both sets of factors must be examined to fully understand national union organizing effectiveness” (Delaney et al., 1995, S.615)

Die relative Komponente, die sich aus günstigen oder ungünstigen Umweltfaktoren ergibt, sollte man also immer im Hinterkopf haben, wenn man einen Erfolg beurteilen will. Die zentralen Kriterien wurden allerdings in diesem Abschnitt benannt.

Die Beschäftigung mit den Erfolgen war im Zusammenhang mit dem ‚sensibilisierenden Konzept‘ zu sehen und soll später bei der Interpretation hilfreich sein, um die Handlungsweisen der Organizer zu verstehen und einzuordnen.

## **2.2 Faktoren des Organizingerfolges**

Kommen wir nun zu den empirischen Ergebnissen bezüglich der Erfolge von Organizing. Welche Komponenten ‚Erfolg‘ im deutschen Kontext haben kann wurde bereits besprochen. Da allerdings wie gesagt die meisten und wichtigsten Forschungsergebnisse nicht aus Deutschland stammen, sei noch darauf hingewiesen, dass Erfolg in den im Folgenden betrachteten Untersuchungen meistens über die Mitgliederzahlen oder gewonnene Anerkennungswahlen definiert wurde.

Im Folgenden soll es nun um die Faktoren gehen, die entweder in qualitativen Studien als erfolgsbegünstigend ausgemacht wurden oder in quantitativen Studien mit Erfolgskriterien signifikant korrelierten.

In der Einleitung wurde bereits festgestellt, dass eine Vielzahl von Faktoren im Zusammenhang mit Organizing untersucht worden ist. Diese lassen sich in ‚individuelle‘ und ‚allgemeine‘ Faktoren unterteilen (vgl. McClendon et al., 1998, S. 197). Zu den individuellen Faktoren werden etwa solche gerechnet, die in Bezug stehen zu Wahlentscheidungen bei Anerkennungswahlen. Auf Deutschland übertragen könnte man zum Beispiel fragen: Was bewegt einen Menschen dazu, einen gewerkschaftsnahen Betriebsrat zu wählen oder einer Gewerkschaft beizutreten?

Darüber hinaus werden noch ‚allgemeine Faktoren‘ benannt, die den Erfolg bei (Betriebsrats-)wahlen bestimmen können. Solche allgemeinen Faktoren können etwa die ‚Unternehmenseigenschaften‘ oder das ‚strategische Vorgehen‘ der Gewerkschaften und der Arbeitgeber sein oder etwa die Wirtschaftslage und das gesellschaftliche Meinungsbild zu bestimmten politischen Fragen oder gesellschaftlichen Institutionen.

Da in dieser Untersuchung die Perspektive der Organizer von Interesse ist, bestimmt deren Blickrichtung unser Interesse an den genannten Faktoren. Das heißt, wie versuchen die Organizer etwa auf Arbeitgeber und das Wahlverhalten der Belegschaft (auch etwa bezüglich einer Mitgliedschaft in der Gewerkschaft) einzuwirken. Es sollten sich daher in der weitergehenden Literaturrecherche sowohl die relevanten Akteure als auch darauf bezogene Handlungsmöglichkeiten aufzeigen lassen. Dabei soll der Frage näher gekommen werden: Was soll wie und wann getan werden? Hierbei werden nicht nur strategische

Faktoren anzuführen sein, sondern auch die Umweltfaktoren, welchen in den Strategien Rechnung getragen werden sollte. Es werden also auch die Rahmenbedingungen des Handelns zu betrachten sein.

Meine Darstellung wichtiger Ergebnisse des aktuellen Forschungsstandes wird sich daher hauptsächlich um die letztendlich zu beeinflussenden Akteure aufbauen, namentlich die Belegschaft und den Arbeitgeber. Empirische Untersuchungen über eine politische Einflussnahme von Gewerkschaften mittels Organizing wurden nicht gefunden. Die Darstellung der Erfolgsfaktoren nach Akteuren erfährt zudem noch eine zeitliche Klammerung. Ihr vorangestellt ist die Betrachtung von Faktoren, die bei der Vorbereitung von Organizingprojekten eine Rolle spielen und ihr nachgestellt ist eine Betrachtung von Faktoren, die bei der Projektnachbereitung ausschlaggebend sind. Bei der Vorbereitung geht es dabei vor allem um Umweltfaktoren, denen strategisch Rechnung getragen werden soll.

In meinem ersten Abschnitt werde ich mich nun also mit der Planung der Organizingprojekte beschäftigen und danach in einem zweiten Abschnitt die Herangehensweisen an die Belegschaft betrachten und mich dabei mit den Kommunikationsinhalten bezüglich der Belegschaft auseinandersetzen, sowie mit allgemeinen Strategien im Bezug auf diese. Im dritten Abschnitt betrachte ich die Rolle des Arbeitgebers und wie auf ihn eingewirkt wird bzw. wie auf seine Strategien reagiert werden soll. Im vierten und letzten Abschnitt betrachte ich schließlich die Nachbereitung der Organizingprojekte.

### **2.2.1 Faktoren in der Vorbereitung von Organizingprojekten**

Bei der Vorbereitung von Organizingprojekten gibt es einige wichtige Punkte zu beachten. So gehören nach den quantitativen Untersuchungen von Bronfenbrenner und Hickey gleich zwei der drei erklärungsstärksten Erfolgsfaktoren zu solchen, denen bereits mit der Vorbereitung der Projekte in besonderer Weise Rechnung getragen werden kann. So sollte erstens Wert gelegt werden auf eine Ausstattung mit genügend Ressourcen und geeigneten Mitarbeitern (vgl. Bronfenbrenner/Hickey, 2003; vgl. Bronfenbrenner/Hickey, 2004, S.56-57).

Zweitens sollten Maßstäbe und Beurteilungskriterien existieren, anhand derer die Unterstützung für die Gewerkschaft überwacht wird und es sollten Grenzwerte festgelegt werden, bei denen in einer Kampagne zur nächsten Stufe vorangeschritten wird, etwa bei

Petitionen. Mit den Kriterien kann das strategische Vorgehen auch besser an die Betriebe angepasst werden (vgl. Bronfenbrenner/Hickey, 2003; vgl. Bronfenbrenner/Hickey, 2004, S.56-57).

Ein weiterer wichtiger Faktor bei der Erklärung von Organizingenerfolg betrifft noch die Wahl der Unternehmen, die organisiert werden sollen. Die Zielauswahl der Unternehmen sollte demnach strategisch erfolgen. Das bedeutet, nicht nur ‚heiße Betriebe‘ auszuwählen<sup>21</sup>, sondern auch danach zu schauen, welche Betriebe, aufgrund ihrer wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedeutung, einer besseren Verhandlungsmacht zuträglich sind (vgl. Bronfenbrenner/Hickey, 2003; vgl. Bronfenbrenner/Hickey, 2004, S.56-57). Neben der sozio-ökonomischen Bedeutung und der (latenten) Nachfrage nach Gewerkschaften kann, Brister und Lynn folgend, die Untersuchung der demographischen Zusammensetzung der Belegschaft eine weitere wichtige Vorbereitung bezüglich eines Unternehmens sein (vgl. Brister/Lynn, 1989, S.108). Nach Hurd und McElwain ist ebenso die Betriebsgröße des zu organisierenden Unternehmens ein wichtiger Faktor. Sie konstatieren, dass eine niedrigere Betriebsgröße mit einem besseren Abschneiden bei den NLRB-Wahlen zusammenhängt (vgl. Hurd/McElwain, 1988, S.371).

Delaney et al. identifizierten zudem noch einen weiteren wichtigen Punkt bei der Recherche, der allerdings nicht mit dem Unternehmen an sich, sondern mit der das Unternehmen betreffenden wirtschaftlichen Lage zu tun hat. So führe eine erhöhte Nachfrage nach Arbeitskräften in dem Wirtschaftszweig des Unternehmens zu einem reduzierten Risiko bezüglich des Jobverlustes, da dieser nicht nur unwahrscheinlicher, sondern auch weniger folgenreicher ist. Auch könne die Nachfrage als Indiz für einen größeren Spielraum des Arbeitgebers gesehen werden auf die Forderungen einzugehen (vgl. Delaney et al., 1995, S.617; Hurd/McElwain, 1988, S.360, S.371).<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Im Hinblick auf die ‚heißen Betriebe‘ sei auch auf Cregan hingewiesen, die fordert, dass im Hinblick auf das Ethos bzw. Image nur gewinnbare Kämpfe geführt werden sollten (Cregan, 2005, S.301). Auch nach Delaney et al. ist danach zu schauen, wie groß die latente Nachfrage nach Gewerkschaftsleistungen in einem Betrieb ist. Darauf werde ich aber im nächsten Abschnitt noch näher eingehen, wenn es um die Ansprache der Belegschaft geht.

<sup>22</sup> Interessanterweise scheint in Deutschland eine latente Nachfrage nach Gewerkschaften momentan weit verbreitet und ebenso scheint die Nachfrage nach Arbeitskräften im Moment stark zu sein: „Neben »atypischen« Jobs wuchs in den vergangenen fünf Jahren auch die Zahl der ganz »normalen« Beschäftigungsverhältnisse (Vollzeit, sozialversicherungspflichtig, unbefristet, keine Leiharbeit) um rund eine Million. Nachzulesen unter anderem beim Statistischen Bundesamt. Im gleichen Zeitraum verlor ver.di fast 300.000 Mitglieder [...]. Die Ausgangslage wäre eigentlich

In jedem Fall sollten also Recherchen über die Betriebe (und ihre wirtschaftliche Lage) angestellt werden (vgl. Bronfenbrenner/Hickey, 2003; vgl. Bronfenbrenner/Hickey, 2004, S.56-57).

Nachdem wir nun auf die Recherche im Vorfeld, das Entwickeln von Beurteilungskriterien, sowie die Sicherung der finanziellen und personellen Ausstattung eingegangen sind, möchte ich noch auf einen weiteren Punkt zu sprechen kommen, der bei der Vorbereitung von Projekten relevant ist. So fanden Bronfenbrenner und Hickey heraus, dass es dem Erfolg zuträglich sein kann, früh auf Tarifverhandlungen (first contracts) hinzuarbeiten. Dies könne demonstrieren, für was eine Gewerkschaft gut sein kann und zeige dem Arbeitgeber zugleich, dass die Gewerkschaft gekommen ist, um zu bleiben. Dies solle man bei der Vorbereitung eines Organizingprojekts mit bedenken (vgl. Bronfenbrenner/Hickey, 2003; vgl. Bronfenbrenner/Hickey, 2004, S.56-57).

Bronfenbrenner und Hickey fanden zudem heraus, dass es sehr darauf ankommt, wie viele Strategien das strategische Gesamtkonzept umfasste. Sie benennen 10 Taktiken<sup>23</sup>, wobei von diesen mindestens sechs angewendet werden sollten, da die Erfolgswahrscheinlichkeit bei der Anwendung von nur fünf Taktiken überproportional geringer sei. Liegt sie im ersten Fall bei 65%, so im zweiten Fall bei nur 29% (vgl. Bronfenbrenner/Hickey, 2003). Es kommt also nicht nur auf die Qualität von Strategien an, sondern auch darauf, eine möglichst große Vielfalt zu verwenden.

Dies sollte man bei der Planung von Projekten ebenfalls berücksichtigen. Als wichtige Vorbereitungen wurden also die Ausstattung mit genügend Ressourcen und Personal, die betriebliche Recherche, das Entwickeln von Kategorien, das Planen in Richtung Tarifverhandlungen und das Einstellen auf eine taktische Vielfalt ausgemacht.

Im Folgenden gehe ich darauf ein, wie der Umgang mit der Belegschaft zu einem Erfolg beitragen kann.

---

günstig. Während die Gewerkschaften bis Mitte des vergangenen Jahrzehnts in Umfragen sehr geringe Sympathiewerte erhielten, sind heute drei Viertel der Bevölkerung der Meinung, dass sie eine wichtige Rolle spielen. Galt lange Zeit die Massenarbeitslosigkeit als das drängendste Problem, gewinnen inzwischen wieder klassische Gewerkschaftsthemen an Bedeutung: bessere Arbeitsbedingungen und höhere Löhne. Es gibt also tatsächlich so etwas wie eine »Chance 2011«. Man müsste sie nur nutzen.“ (Rudzio, 2011)

<sup>23</sup> Für eine Zusammenstellung der Taktiken, die Bronfenbrenner und Hickey benennen: siehe Bronfenbrenner/Hickey, 2004, S.56-57, sowie Bronfenbrenner, 2003.

## 2.2.2 Faktoren im Umgang mit der Belegschaft im Hinblick auf Rekrutierung und Aktivierung

Im Abschnitt zu den Vorbereitungen eines Organizingprojekts wurde darauf hingewiesen, dass die latente Nachfrage nach Gewerkschaftsleistungen wichtig für die Erfolgsaussichten ist. Gall berichtet dementsprechend, dass die meisten Organizingprojekte damit beginnen, dass Mitarbeiter Missstände diskutieren und zu dem Schluss kommen, dass sie die Gewerkschaft brauchen (vgl. Gall, 2005, S.46)<sup>24</sup>. ‚Heiße Betriebe‘ scheinen somit das häufigste Kriterium für die Initiierung von Organizingprojekten zu sein. Laut Gall fand die erste Annäherung allerdings nur selten aufgrund einer Eigeninitiative der Gewerkschaften statt (vgl. ebd.).

In den von Gall untersuchten Fällen versuchte man nach der Initiierung nun weitere Missstände zu identifizieren und Mitstreiter zu gewinnen. Hierfür bediente man sich verschiedener ‚Techniken‘, wie etwa dem Verteilen von Flugblättern, Treffen außerhalb des Betriebes, Petitionen, Mitarbeiterumfragen und dem ‚Mapping‘<sup>25</sup> der Beschäftigten (vgl. a.a.O., S.46-47).

Green und Tilly berichten von ihren untersuchten Fällen, dass Im Anfangsstadium von Organizern zunächst betriebsexterne Ansprachen durchgeführt wurden. Mit Hausbesuchen<sup>26</sup>, Treffen zum Mittagessen und der Einladung zu gewerkschaftlichen Veranstaltungen, wurde so wie bei Gall zunächst versucht, einen gewerkschaftlichen Kern in dem Betrieb zu verankern. Sobald er existierte, wurde er in das Projekt eingebunden, so dass die weitere Rekrutierung während der Arbeit in persönlichen Gesprächen geschehen konnte, also betriebsintern (vgl. Green/Tilly, 1987, S.489). Generell wurde versucht langfristig, geduldig und mit viel persönlichem Kontakt zu arbeiten (vgl. a.a.O., S.488).

---

<sup>24</sup> “At the initial stage of grievance identification, the dominant phenomenon was that of small groups of workers in each organization identifying each other as malcontents and discussing among themselves the nature and extent of grievances, concluding that an approach to a union to seek its help in undertaking unionization, and ultimately union recognition, was the next step to take.” (Gall, 2005, S.46)

<sup>25</sup> Der Begriff bezeichnet die Einordnung der Haltung der Beschäftigten gegenüber der Gewerkschaft im allgemeinen und der Bereitschaft zum Engagement im Speziellen

<sup>26</sup> Bei Angestellten und bei Frauen wurde von den von Brister und Lynn befragten Organizern Hausbesuche sinnvoller gehalten, als bei Arbeitern und bei Männern (Brister/Lynn, 1989, S.108).

Dass der persönliche Kontakt innerhalb und außerhalb des Arbeitsplatzes eine große Rolle spielt wurde auch von Bronfenbrenner und Hickey in ihren quantitativen Untersuchungen bestätigt. Dieser Kontakt sollte etwa Hausbesuche bei der Mehrheit der Beschäftigten beinhalten und intensive Einzelgespräche, welche arbeitsbezogenen Themen für sie relevant sind. In Einzelgesprächen könnte auch ein Bekenntnis zu gewerkschaftlicher Organisierung aufgebaut und erhalten werden. Auch Treffen in kleinen Gruppen sollten dazugehören.

Ebenfalls bestätigten Bronfenbrenner und Hickey (2003; 2004) die Bedeutung des betrieblichen ‚Kerns‘, wie er in den von Gall (2005) sowie Green und Tilly (1987) berichteten Fällen aufgebaut werden sollte. Diesen Kern bezeichnen Bronfenbrenner und Hickey als ‚Organizingkomitee‘. Ihre Forschungen ergaben, dass es ein aktives und demographisch repräsentatives, vor allem aus der Belegschaft bestehendes, Organizingkomitee geben sollte, das die Entscheidungsgewalt über das weitere Vorgehen besitzt. Die an diesem Komitee beteiligten sollen Vertrauen und Zuversicht in der Belegschaft aufbauen. Die Organizingkomitees konnten sie als einen der drei erklärungsstärksten Faktoren für Organizingerfolg identifizieren.

Das bisher in diesem Abschnitt betrachtete Vorgehen hatte gemeinsam, dass die Projekte mit einem Kontaktaufbau zur Belegschaft begannen (von der einen oder der anderen Seite). Gall identifizierte in Abgrenzung dazu noch eine weitere Vorgehensweise, welche sich in vielen Fällen als besser geeignet herausgestellt habe.

So wurde bei Betrieben, die viele, verschiedene und in verschiedenen Bereichen arbeitende Beschäftigte haben, zunächst versucht, über lokale Politiker, lokale Medien und Flugblätterverteilaktionen an den Werkstoren Propaganda zu betreiben, um der Kampagne ein Profil und Unterstützung zu geben. Daraufhin versuchte man dann mit den Beschäftigten ins Gespräch zu kommen. Dieses Vorgehen wird von Gall als ‚outside in‘ bezeichnet und sei bei Betrieben mit kleinerer Belegschaft<sup>27</sup> und homogenerer Belegschaft nicht nötig (vgl. Gall, 2005, S.47).

Nachdem wir nun verschiedene Herangehensweisen an die Belegschaft betrachtet haben, möchte ich nun darauf eingehen, welche Rolle bereits existierende Gewerkschaftsmitglieder hierbei spielen können. Green und Tilly wiesen auf der Grundlage von Fallstudien darauf hin, dass es erfolgreich sein kann, die eigenen Mitglieder zu aktivieren, um in den Betrieben ein gewerkschaftliches Bewusstsein aufzubauen. So könnten Gewerkschaftsmitglieder etwa in den ‚Organizing-Komitees‘ mitwirken oder

---

<sup>27</sup> Bei Gall bis zu etwa 1200 Mitarbeitern (vgl. die Tabellen bei Gall, 2005, S.48-49)

gehörten zur Belegschaft und agierten aus dieser heraus. Green und Tilly berichten, dass die Einbeziehung der Mitglieder in die wichtigen Entscheidungen entscheidend für den Erfolg war.

Die Einbeziehung der Mitglieder wurde in den späteren quantitativen Untersuchungen von Bronfenbrenner und Hickey als Erfolgsfaktoren bestätigt. So sollten sich Gewerkschaftsmitglieder aktiv als ehrenamtliche Organizer beteiligen. Dies trage zur institutionellen Integration von alten und neuen Mitgliedern in die Gewerkschaft bei und betone die Beziehung von Arbeitern zu Arbeitern (vgl. Bronfenbrenner/Hickey, 2003; vgl. Bronfenbrenner/Hickey, 2004, S.17-62).

Hier zeigt sich, wie Mitglieder aktiv in die Arbeit eingebunden werden können und die Rekrutierungserfolge erhöhen können. Die Partizipation der Mitglieder kann also eine wichtige Stütze in Organizingprojekten und bei der Rekrutierung neuer Mitglieder sein. Aber auch für die Gewerkschaftsmitglieder selbst sind Partizipationsmöglichkeiten ausschlaggebend, wie Brinkmann et al. konstatieren: „Demokratie und reale Partizipationsmöglichkeit besitzen die mit Abstand höchste Erklärungskraft (einer großen Zahl getesteter Variablen) bei der Beantwortung der Frage, welche Relevanz die Mitglieder ihrer Gewerkschaft beimessen.“ (Brinkmann et al., 2008, S.81)

Nachdem ich nun die Bedeutung aufgezeigt habe, welche in der Literatur der Partizipation von Mitgliedern beigemessen wurde, möchte ich noch auf die Rolle von Bündnissen im Zusammenhang mit der Rekrutierung und Aktivierung von Mitgliedern hinweisen, deren Bedeutung wir schon bei der ‚outside in‘-Strategie kennengelernt haben.

So ist es nach Green und Tilly ein wichtiger Punkt bei der Organisierung, Koalitionen einzugehen, etwa mit wichtigen lokalen Institutionen, wobei man sich hier natürlich immer bewusst sein sollte, dass damit auch neue Ansprüche und Erwartungen auf einen zukommen (vgl. Green/Tilly, 1987, S.493). Allianzen könnten etwa mit Vereinen, Verbänden und Dienstleistern eingegangen werden, mit deren Hilfe man auf die Bedürfnisse der Beschäftigten im Dienstleistungssektor eingehen kann, wie etwa bei den Themen Gesundheitsvorsorge, Kinderbetreuung und Rechtsberatung (vgl. a.a.O., S.494): „Service workers would probably value access to union-supported day care and health care plans more than low-cost credit cards and life insurance.“ (ebd.)

Hier stellt sich natürlich die Frage, inwiefern das eine Aufgabe von einzelnen Projekten sein kann, diese Dienstleistungs-Allianzen einzugehen, und nicht einer Gewerkschaft als Gesamtorganisation. Vermutlich können eher Ideen für Allianzen in die Organisation hineingetragen werden oder bestehende Angebote zur Werbung genutzt werden. Hiermit

sind wir nun auch schon bei Kommunikationsinhalten angelangt, denen ich einen eigenen Abschnitt widmen möchte.

Während in diesem Abschnitt Strategien der Rekrutierung und Aktivierung besprochen wurden und dabei die Wichtigkeit von Mitgliedern als Ressource deutlich wurde, möchte ich mich im folgenden Abschnitt den Kommunikationsinhalten widmen, die für eine Rekrutierung und Aktivierung von Bedeutung sind.

### **2.2.3 Faktoren bei der Kommunikation mit der Belegschaft zur Rekrutierung und Aktivierung: Topoi und Ethos**

Zunächst möchte ich auf Faktoren im Zusammenhang mit der Rekrutierung eingehen. Einen interessanten Ansatz, wie Menschen für die Gewerkschaft gewonnen werden könnten, bietet Cregan, indem sie die ‚Zielpersonen‘ typisiert. Die mit den Typen verbundenen Einstellungen und Beweggründe könnten aufzeigen, auf wen man wie zugehen muss. So macht sie etwa den Typus des zurückhaltenden bzw. abgeneigten Mitglieds aus: *“Reluctant members, who were thinking about leaving the union, clearly represent a type that should be a focus of union retention strategies. Ineffective unions, ineffective leaders, and unsuccessful strikes were the issues they most commonly raised”* (Cregan, 2005, S.299)

Bei den Nicht-Mitgliedern gebe es ‚pro-union‘-s, neutrale und entschiedene Nicht-Mitglieder. Anzusetzen sei natürlich primär bei den pro-union-Personen. Sie wurden wohl nur noch nie gefragt, ob sie beitreten wollen: „The most likely of these three types to be susceptible to recruitment efforts were the *pro-union*, because they understood the value of collective strength. [...] those non-members who wanted to join simply were not recruited“ (ebd.).

Neutrale Personen, welche den Großteil der Nichtmitglieder ausmachen, würden sich einfach zu wenig Gewinn versprechen oder es fehle Interesse an und Wahrnehmung von Gewerkschaften. Manche seien auch unzufrieden mit der Gewerkschaftsführung oder würden keine Streiks mögen. Letzterer Punkt treffe auch bei ‚desillusionierten‘ ehemaligen Mitgliedern zu, die sich zudem oft betrogen fühlten oder die Gewerkschaften für undemokratisch halten (vgl. a.a.O., S.300). Auch bei den neutralen Mitgliedern stellt Cregan eine gute Möglichkeit zur Rekrutierung fest:

“For practical purposes, the most important discovery for unions is that most workers recognized the instrumental power of collective strength and were prepared to pay for it. Most indicated a readiness to pay not just in ways proposed by conventional cost-benefit theory, but also in the form of a felt moral obligation to support fellow unionists.” (a.a.O., S.301)

Generell stellt Cregan fest, dass für einen Beitritt das Gefühl individueller Verwundbarkeit entscheidend sein kann und die meisten Menschen von einer Gewerkschaft Schutz verlangen (vgl. a.a.O., S.300-301).

Kommen wir nun zu den entschiedenen Nicht-Mitgliedern. Zu diesen zählt sie ‚anti-unions‘, sowie Personen, für die Gewerkschaften einfach nicht in Frage kommen, etwa weil sie ‚selbst verhandeln‘ wollen. Auf diesen Typus ist in einer anderen Perspektive zu achten, denn Personen hieraus können dem Organizingprojekt Steine in den Weg legen: „It seems likely that some committed nonmembers had a disposition to oppose recruitment.” (a.a.O., S.299) Allerdings sei dieser Typus eine Minderheit (vgl. a.a.O., S.300).

Man kann also festhalten, dass viele die Gewerkschaften überhaupt nicht wahrnehmen und es überhaupt erst einmal wichtig ist, Beschäftigte anzusprechen. Verlangt werden von einer Gewerkschaft quantitative Gewinne (Lohnerhöhungen) und qualitative Gewinne (z.B. Schutz) und die Orientierung an Demokratie.

Wie kann diesen Forderungen in der Kommunikation mit dem Zweck der Rekrutierung nun Rechnung getragen werden. Die Rolle der Gewinne und Werte, die bei Organizingkampagnen betont werden sollten, wurde in der Literatur ausführlich diskutiert und untersucht.

Die Diskussion darüber hat immer etwas Spezifisches und etwas Allgemeines. Das Spezifische sind die konkreten ‚heißen Themen‘, mit denen die Beschäftigten an die Gewerkschaften herankamen oder die im weiteren Projektverlauf identifiziert wurden und über die mit den Beschäftigten gesprochen wurde.

Man könnte also sagen es geht erst einmal um belegschaftsspezifische Themen. In diesem Zusammenhang ist die Aussage von Green und Tilly zu verstehen, wonach es darauf ankommt, auch die Bedürfnisse und Hoffnungen von ethnischen Minderheiten und Frauen zu thematisieren (vgl. Green/Tilly, 1987, S.487-488). So könne die generelle Aufforderung, sich die Sorgen der Beschäftigten anzuhören, etwa bei hohem Frauenanteil dazu führen, Kinderbetreuung als wichtige Forderung aufzustellen (vgl. a.a.O., S.490-491).

Brister und Lynn stellen fest, dass bei einem hohen Frauenanteil im Betrieb von den Organizern vor allem die Themen ‚Fachschulungen‘ und ‚befriedigende Arbeit‘ im

Vordergrund standen und weniger Themen wie Jobsicherheit (vgl. Brister/Lynn, 1989, S.108). Die Jobsicherheit ist allerdings nur gering relevant, wenn die Frauen verheiratet sind und der Ehepartner der Hauptverdiener ist (vgl. a.a.O., S.111).

Im Bezug auf den Dienstleistungssektor stellten Green und Tilly fest, dass die Beziehung gegenüber Produkt und Kunden eine andere sei, wie im Industriesektor. Die Beschäftigten würden sich verantwortlicher fühlen und Wert darauf legen, eine gute Dienstleistung zu liefern. Sie würden sich selbst im Niedrigstlohnbereich oft eher darum sorgen, als um ‚bread-and-butter‘-Themen (vgl. Green/Tilly, 1987, S.490).

Ein wichtiges Argument sei daher, dass mithilfe der Gewerkschaft und des Projektes die Servicequalität verbessert werden kann, da, wie bereits erwähnt, im Dienstleistungssektor die Empfänglichkeit für rein ökonomische Themen geringer sei. So könnten etwa bessere Personaldecken, Ausbildungen und Ressourcen zu einer höheren Servicequalität führen. Mit der Servicequalität wurde also ein Wert identifiziert, wo wir bei der allgemeinen Komponente wären (vgl. ebd.). Es scheint darum zu gehen spezifische Themen als Abweichungen von einem normativen Soll-Zustand zu identifizieren (vgl. den Framing-Ansatz in Kapitel 2.2).

So wurde denn auch in den von Green und Tilly behandelten Fällen in den Diskussionen mit den Arbeitern an Werte wie Fairness, Respekt und Würde angeknüpft (vgl. Green/Tilly, 1987, S.490).

Bronfenbrenners und Hickeys quantitative Untersuchungen belegten schließlich (nicht nur für den Dienstleistungssektor), dass in der Belegschaft vor allem Werte und Themen wie Fairness, Respekt, Würde, Servicequalität und die Gewerkschaftsmacht Resonanz finden. Deren Betonung sei daher wichtig für ein erfolgreiches Organizingprojekt (vgl. Bronfenbrenner/Hickey, 2003; vgl. Bronfenbrenner/Hickey, S.56-57).

Ein weiteres inhaltliches Element der Kommunikation kann allerdings auch der ökonomische Nutzen sein, der bei McClendon et al. als ‚kühle Kalkulation‘ dem emotionalen Bezug auf die genannten Werte gegenübergestellt wird<sup>28</sup> und dem von Green und Tilly eine geringe Bedeutung beigemessen wurde. Man müsse laut McClendon et al. abschätzen, wie viel Emotionalität nötig ist: „Knowing that economic calculation is a path

---

<sup>28</sup> So wurden auch von den von Brister und Lynn (1987) befragten Organizern vor allem „pay“, „benefits“ und „job security“ als wirksame Themen genannt; aber auch Themen wie „grievance procedures“ (Beschwerdeverfahren) und „influence in decision making“, die eher ‚wertrationalere‘ Komponenten betreffen, etwa ein ‚sich ungerecht behandelt fühlen‘ bei Beschwerdeverfahren.

that works and spending some time deciding how much emotional heat is required may pay dividends to the organizer in the long run.“ (McClendon, 1998, S. 210)

In ihrer Zusammenfassung des Forschungsstandes zu den topoi, wird diese Unterscheidung bei Cregan als „instrumental and ideological goals of the individual worker“<sup>29</sup> gefasst (Cregan, 2005, S.283), wobei Löhne und Arbeitsbedingungen als wichtige Themen immer wieder bestätigt worden seien (vgl. a.a.O., S.284). Sie warnt allerdings davor, Gewerkschaftsmitglieder als reine Nutzenmaximierer anzusprechen, es müsse gelingen, sie auch auf andere Art anzusprechen: „The problem with an individual-based rational approach to union membership as a basis for a recruitment strategy is that if unions fail to “deliver,” no one will join. If unions are to survive, a different motive for some membership decisions must be found on which to build more effective recruitment practices.“ (Cregan, 2005, S.284)

Erfolge seien vor allem aus einem Gruppenethos heraus erzielbar (vgl. ebd.). Dieses entstehe in einem Prozess, in dem Ungerechtigkeit wahrgenommen werde: “in response to an appreciation of injustice or unfair treatment at the workplace, some workers became committed to fellow workers” (a.a.O., S.300). Cregan kommt zu dem Schluss: “the development of a group ethos among workers is the *central feature* of an organizing strategy” (ebd.).

Dieser Prozess könne angestoßen werden “by involving workers in disputes“ (ebd.). In diesen sollte der Bezug auf Werte also keinesfalls fehlen. Der Grund für die Kollektivorientierung –die Idee der Solidarität (vgl. a.a.O., S.301) bzw. das Gruppenethos -, ist nach Cregan zudem das schon oben erwähnte Gefühl individueller Verwundbarkeit (vgl. a.a.O., S.300). Wiederbelebt werden könne die Idee der Solidarität auch durch gegenseitige Hilfe oder Beratung (vgl. a.a.O., S.301).

Wir können also an dieser Stelle festhalten, dass vor allem über den Bezug zu Werten Missstände als Anreize für eine Mitgliedschaft wirken können. Auch ‚rein ökonomische‘ Argumente können als Anreiz wirken, ihr Stellenwert wurde aber kontroverser diskutiert. Allerdings ist es auch wichtig, dass – wie oben bei Green und Tilly angeklungen – eine Gewerkschaft als das geeignete Mittel wahrgenommen werden muss, um diese Missstände

---

<sup>29</sup> Auch Gall macht eine Unterscheidung, die auf diese Trennung herausläuft, nämlich die in substantielle und prozedurale Themen, wobei ersteres Lohn und materielle Arbeitsbedingungen umfasst, letzteres etwa Belästigung, Mitbestimmung etc.) (vgl. Gall, 2005, S.43).

zu beheben (vgl. Gall, 2005, S.47). Zu dem Motiv muss also auch die ‚Gelegenheit‘ zur Handlung treten.

Damit Gewerkschaften als Mittel und als ‚Gelegenheit‘ zur Änderung wahrgenommen werden, muss man wissen, was eine Gewerkschaft tut und man muss eine Durchsetzung des eigenen Interesses für wahrscheinlich halten.

Oft ist es schon hinreichend über Möglichkeiten der Gewerkschaften zu informieren. So ist eine wichtige Erkenntnis von Cregan, dass ein größeres Wissen über Gewerkschaften die Entscheidung für eine Gewerkschaftsmitgliedschaft positiv beeinflusst (Cregan, 2005, S.284). Ein Informieren über grundlegendes Gewerkschaftswissen scheint also für Organizingprojekte neben dem Appellieren an wertrationale und zweckrationale Ziele ratsam (vgl. a.a.O., S.299). So stellte Green und Tilly etwa fest, die Beschäftigten im Dienstleistungsbereich würden kaum wissen, was Gewerkschaften tun und für was sie gut sind (vgl. Green/Tilly, 1987, S.487-488).

Allerdings ist auch das Ethos bzw. Image der Gewerkschaft von Bedeutung, was ebenso aus der einleitend zu diesem Abschnitt vorgestellten Untersuchung von Cregan ersichtlich ist. Gewerkschaften müssen für Erfolge bekannt sein. Werden Erfolge errungen, so kann damit intensiv Werbung gemacht werden, um die Macht der Gewerkschaft herauszustreichen (vgl. Green/Tilly, 1987, S.489). Bleiben allerdings Erfolge aus, so kann dies sogar Mitglieder kosten (vgl. auch Cregan, 2005, S.300). So konstatieren Green und Tilly für das Jahr 1987, dass die geringen materiellen Erfolge für die Mitglieder keine gute Werbung seien (vgl. Green/Tilly, 1987, S.487-488). In diesem Zusammenhang war auch der im Abschnitt zur Vorbereitung von Organizingprojekten von Cregan gemachte Hinweis zu verstehen, dass nur ‚gewinnbare‘ Kämpfe geführt werden sollten.

Bis hierhin drehte sich die Debatte der Kommunikationsinhalte vor allem um die Rekrutierung neuer Mitglieder. Es stellt sich nun die Frage, wie man Beschäftigte und vor allem Mitglieder dazu bewegt, für die Gewerkschaft aktiv zu werden bzw. zu partizipieren. Das naheliegende offensive Werben mit Partizipationsmöglichkeiten scheint allerdings ein zweischneidiges Schwert zu sein.

Green und Tilly fanden in ihren auf Einzelfällen beruhenden Untersuchungen, dass die Auffassung, dass die Gewerkschaft den Mitgliedern gehört, einem Erfolg zuträglich sein kann. Bei dem Versuch Mitstreiter zu gewinnen, käme es daher inhaltlich darauf an, den Mitarbeitern im Dienstleistungsgewerbe zu versichern, dass sie sowohl im Organizing-Projekt als auch in der Gewerkschaft partizipieren und Einfluss nehmen können (vgl. Green/Tilly, 1987, S.489).

Allerdings sind nach McClendon et al. gerade im Zusammenhang mit ökonomisch kalkulierenden Beschäftigten Rufe nach einer Partizipation hinderlich:

“The message that the workers are the union and that informed workers rather than professional staff should conduct union affairs may be too much of a departure from the concept of instrumentality. Such a message might be taken as an indication that the union provides no benefit and decrease the likelihood of a successful outcome.” (McClendon et al., 1998, S. 211)

Solche Aktivierungsversuche können also den Abstand zu Gewerkschaften vergrößern, wenn Menschen zum Mitmachen bewegt werden sollen, die noch nicht viel mit Gewerkschaften zu tun hatten. McClendon et al. kommen denn auch zu dem Schluss, die Message würde bei bestehenden Mitgliedern vielleicht gut ankommen, sei aber nicht unbedingt gut für Kampagnen geeignet (vgl. ebd.). Wenn man allerdings die quantitativen Untersuchungen von Bronfenbrenner et al. betrachtet, in denen sich hauptsächlich aus der Belegschaft bestehende Organizingkomitees als signifikanter erfolgserklärender Faktor herausstellten, scheint das von Green und Tilly vorgeschlagene Werben mit Partizipation doch nicht so abwegig.

Als bestärkend für die Idee, Gewerkschaftsmitglieder als Verstärkung bei Organizingprojekten mit einzubeziehen, kann in jedem Fall die Untersuchung von Cregan gelten. Sie attestiert einigen Befragten eine Bereitschaft hierfür: „Some union members appeared likely to be willing and able to help with union recruitment.” (Cregan, 2005, S.282). Die Motive dieser Mitglieder, die sich bei der Rekrutierung beteiligen würden, wurden von Cregan ebenfalls untersucht.

So treffe die Bereitschaft auf Gewerkschaftsmitglieder zu, die ideologisch motiviert sind<sup>30</sup>, etwa weil sie meinen, dass alle Arbeiter vereinigt sein sollten, aber auch auf instrumentell motivierte Mitglieder, etwa weil sie so das Kollektiv stärken und ihre eigenen Interessen besser durchsetzen können (vgl. a.a.O., S.297). Argumente können demnach sowohl klassenkämpferischer Natur sein, als auch den eigenen Vorteil betonen, der durch eine Stärkung der Gesamtorganisation entsteht.

Bei der Betrachtung der Kommunikation im Hinblick auf eine ‚Aktivierung‘ von Beschäftigten und Mitgliedern ließ sich also feststellen, dass ein offensives Werben mit

---

<sup>30</sup> In ihrer, auf einem Fragebogen basierenden, Untersuchung für Australien, wurden von Cregan 35% der Gewerkschaftsmitglieder dem ideologischen Mitgliedstypus zugerechnet, 44% dem instrumentellen, 21% waren ‚reluctant‘ (vgl. Cregan, 2005, S.295)

Partizipationsmöglichkeiten bei Nicht-Mitgliedern mitunter schwierig sein mag, bei Mitgliedern aber durchaus gut ankommen kann, wobei hier wiederum ideologische und nutzenorientierte Argumente angeführt werden können.

Nachdem wir nun gesehen haben, welche (verbalen) Handlungsweisen in der Literatur als einem Rekrutierungs- und Aktivierungs-Erfolg zuträglich behandelt wurden, möchte ich im Folgenden auf die Rolle des Arbeitgebers eingehen, der die Organizingbemühungen massiv torpedieren kann und in dem sich gleichzeitig ein weiterer Akteur findet, der direkten Einfluss auf die Arbeitsbedingungen hat. Im Folgenden möchte ich darauf eingehen, auf welche Weise seine Handlungen einen Einfluss auf den Erfolg von Organizingprojekten haben können und welchen Handlungsweisen der Organizer im Bezug auf den Arbeitgeber eine Erfolgsrelevanz attestiert wurde.

#### **2.2.4 Faktoren im Bezug auf den Arbeitgeber**

Zunächst einmal möchte ich in diesem Abschnitt darauf eingehen, welche oppositionellen Handlungen der Arbeitgeber in der Forschungsliteratur zu Organizingprojekten berichtet wurden. Anschließend betrachte ich die Handlungsmöglichkeiten, die, mit Blick auf das Management, gegenüber der Belegschaft existieren, um dessen Einfluss auf diese zu schmälern. Zum Schluss betrachte ich noch Handlungen, die direkt auf die Unternehmensleitung gerichtet sind, um diese mit Druck (und somit über Kosten) zu einem bestimmten Handeln zu bewegen.

Kommen wir nun also zu den Handlungen des Arbeitgebers. Dieser kann etwa durch Schikanen wie Entlassungen von Gewerkschaftsunterstützern, durch Drohung mit Werkschließung und anti-gewerkschaftlichen Schriften (in denen etwa die Gefährdung der Wettbewerbsfähigkeit oder der Beziehungen des Personals zum Management betont wurde), sowie legales bzw. juristisches Manövrieren und Verzögern die (nicht nur monetär zu verstehenden) Kosten des Organizing nach oben treiben<sup>31</sup> und die Erfolgsaussichten reduzieren (vgl. Delaney et al., 1995, S.616; vgl. Hurd/McElwain, 1988, S.371; vgl. Gall, 2005, S.54). Auch kann der Arbeitgeber versuchen den Gewerkschaften das Wasser abzugraben, indem er höhere Löhne verspricht, oder dass er den Stimmen der Beschäftigten ein Forum bieten wird oder zusagt, Missstände zu beheben (vgl. Gall, 2005,

---

<sup>31</sup> Der Hinweis auf die Arbeitgeberopposition verweist also zugleich auf den Einfluss von Gesetzen als wichtige handlungsspielraumbegrenzende Faktoren (vgl. Gall, 2005, S.62).

S.54). Vor allem in der verarbeitenden Industrie sei mit massiverem Widerstand seitens der Arbeitgeber zu rechnen:

“The bar is higher for unions organizing in manufacturing for multiple reasons. First and foremost, they are organizing among the largest, most mobile and most powerful multinational corporations in the world. These are firms that have the resources and the sophistication to stop union campaigns before they even get off the ground, the global capacity to shut down, sell off, contract out or move operations out of the country to remain "union free," and the kinds of ownership structures that are least vulnerable to public pressure and regulatory restraint.” (Bronfenbrenner/Hickey, 2003)

Wir haben also festgestellt, dass das Management verschiedene Möglichkeiten hat, sich gegen Organisierungsversuche zu stellen, wobei vor allem große und global agierende Unternehmen in dieser Hinsicht als motiviert und fähig erscheinen.

Man kann sich nun die Frage stellen, welchen Anteil die Arbeitgeberopposition an Erfolg bzw. Niederlage von Organizingprojekten hat und welche Taktiken sich im Bezug auf das Management anbieten. Zunächst einmal ist zu konstatieren, dass Bronfenbrenner und Hickey (2003) in ihren quantitativen Untersuchungen herausfanden, dass die Strategien seitens der Organizer einen größeren Einfluss auf den Erfolg haben, als die Gegenstrategien der Arbeitgeber.

Betrachten wir also nun die taktischen Handlungsmöglichkeiten im Bezug auf das Management. Die signifikanten taktischen Handlungsweisen, welche sich allein mit Mitgliedergewinnung und –aktivierung beschäftigten wurden bereits im letzten Abschnitt angeführt. Im Folgenden möchte ich auf die Faktoren eingehen, die sich im Umgang mit der Unternehmensleitung sowohl in Fallstudien, als auch bei Bronfenbrenner und Hickey (2003), als erfolgreich erwiesen haben. Ich unterscheide dabei sowohl ein innerbetriebliches und ein außerbetriebliches Handeln, als auch zwischen einem latenten Konflikt und einem manifesten Konflikt.

Zunächst gehe ich auf das innerbetriebliche Handeln ein das einem latenten Konflikt entspricht. Wir haben im Abschnitt zur Belegschaft ein Vorgehen kennengelernt, das behutsam einen Kern in der Belegschaft aufbaut und mit vielen persönlichen Gesprächen arbeitet. Dieses Vorgehen scheint auch im Hinblick auf das Management günstig. So stellen Green und Tilly dieses eher langsame und klandestine Vorgehen einer Handlungsweise gegenüber die mit Flugblättern und aggressiven Verkaufsmaschen nicht nur Beschäftigte abschrecke, sondern auch den Arbeitgeber auf den Plan rufe (vgl. Green/Tilly, 1987,

S.493)<sup>32</sup>. Diese würden dann etwa „modern union-busting consultants“ (ebd.) hinzuziehen. Das vorsichtige Vorgehen beugt also allzu schnellen Gegenmaßnahmen vor.

Um Gegenmaßnahmen des Arbeitgebers vorzubeugen könne man laut Gall auch versuchen, die Belegschaft mit Informationen zu ‚impfen‘, so dass diese besser darauf vorbereitet ist. Allerdings könne dies auch Mitglieder vom Aktivwerden abschrecken, sowie Beschäftigte vom Beitreten oder Unterstützen abhalten. Welcher Effekt überwiege hänge vor allem mit ideologischer Einstellung und Gewerkschaftserfahrung zusammen, sowie der Jobsicherheit angesichts des Arbeitsmarktes. Es muss daher immer von Fall zu Fall unterschieden werden, wie viel ‚Impfung‘ notwendig ist (vgl. Gall, 2005, S.58)<sup>33</sup>.

Ich möchte nun noch zwei Beispiele anführen, wie eine Immunisierung aussehen kann. Im Bezug auf das Szenario der Zerstörung der Wettbewerbsfähigkeit zum Beispiel lässt sich für die USA belegen, dass gewerkschaftliche Anerkennungswahlen der Wettbewerbsfähigkeit nicht schaden. Das könne laut Milkman und Voss eine wertvolle Information sein:

“Contrary to the view often repeated by employers (and at times echoed by workers themselves [...]), Lee and DiNardo’s rigorous quantitative analysis finds that union victory in an NLRB representation election has no effect on establishment survival. This important finding is powerful ammunition for the ongoing political debates about labor’s future in the context of intensifying economic competition” (Milkman/Voss, 2004, S.13-14)

Das Informieren der Belegschaft über wichtige Sachverhalte halten auch Brinkmann et al. (2008) für eine wichtige Strategie. Sie verweisen darauf, dass es wichtig sei, in Gesprächen mit der Belegschaft Inhalte, Forderungen und Ziele der Gewerkschaftsarbeit zu klären, um ein „Gegengewicht zu Vereinnahmungs- oder Marginalisierungsbestrebungen, wie sie von der Unternehmens- und Managementseite ausgehen“ (Brinkmann et al., 2008, S.83) zu haben.

Allerdings werden hierbei nicht nur Sachfragen geklärt, sondern es wird auch über Werte diskutiert. Gerade über Werte kann, wie wir im letzten Abschnitt gesehen haben, eine Bindung der Arbeiter aufgebaut werden, welche dabei helfen kann, Kampagnen der

---

<sup>32</sup> „Instead of tipping management off by passing out cards or putting the workers off with an aggressive sales pitch, the ULU organizers relied on the ‚basic Build the Base‘ principles [...]“ (Green/Tilly, 1987, S.493)

<sup>33</sup> “In each campaign, the task for the union, through information gathering and workforce relation building, is, therefore, to assess at what stage inoculation is most appropriate and what strength of inoculation is desirable.” (Gall, 2005, S.58)

Arbeitgeber zu widerstehen (vgl. Bronfenbrenner/Hickey, 2003; vgl. Bronfenbrenner/Hickey, 2004, S.56-57).

Bis hierhin kann man also festhalten, dass persönliche und klandestine, sowie informative und wertbetonende Gespräche eine wichtige Voraussetzung sind, um Gegenmaßnahmen der Unternehmensleitung schon im vornherein zu begegnen

Als letztes möchte ich noch kurz auf Clawson eingehen. Nach ihm haben demokratische Strukturen ebenfalls einen präventiven Charakter (vgl. Clawson, 2005, S. 42). Organizingkomitees, die zum großen Teil aus der Belegschaft bestehen, scheinen also neben Informationen und Wertdiskussionen eine zusätzliche immunisierende Wirkung haben. Laut Clawson wird durch die demokratischen Strukturen einer eventuellen Manipulation und Kontrolle durch die Unternehmen (aber auch durch die Gewerkschaften) vorgebeugt (vgl. ebd.).

Soweit also die Forschungsergebnisse bezüglich einer eher konfrontationsarmen innerbetrieblichen Präventionsarbeit, die mit einem latenten Konflikt beschrieben werden kann. Ich möchte nun zu den manifesten Konflikten kommen. Sie werden in der Forschungsliteratur vor allem in den Begriffen der internen und der externen Druckkampagne gefasst (Bronfenbrenner/Hickey, 2003). Bevor ich auf diese eingehe möchte ich noch auf eine weitere ‚Argumentationshilfe‘ eingehen, diesmal jedoch nicht unter einem präventiven, sondern unter einem akuten Gesichtspunkt. Gall betrachtet den oben bereits erwähnten Fall, dass der Arbeitgeber der Belegschaft ein Entgegenkommen anbietet, um den Forderungen der Gewerkschaft das Wasser abzugraben. Hier gelte es nun zu beurteilen, ob es sich um ‚Beruhigungspillen‘ oder um echte und dauerhafte Zugeständnisse handelt, und ob sie aus einer Position der Stärke oder der Schwäche gegeben werden. So könne dann im Zweifelsfall damit argumentiert werden, dass mit der Gewerkschaft mehr zu erreichen sei (vgl. Gall, 2005, S.59).

Kommen wir nun zu den Druckkampagnen. Bronfenbrenner und Hickey fanden heraus, dass diejenigen Kampagnen erfolgreicher waren, die eine kreative, eskalierende interne Druckkampagne führten, welche Mitglieder am Arbeitsplatz mit einbezog. Das Einbeziehen der Mitglieder könne zusätzlich die Solidarität und die Bindung unter den Arbeitern befördern. Zu solchen Druck erzeugenden Aktionen gehörten etwa ‚job actions‘<sup>34</sup>, Solidaritätstage, ein ‚march on the boss for recognition‘ oder Petitionen und

---

<sup>34</sup> “A temporary action, such as a strike or slowdown, by workers to make demands or protest a company or managerial decision.” (<http://www.thefreedictionary.com/>)

Kartenaktionen (vgl. Bronfenbrenner/Hickey, 2003; vgl. Bronfenbrenner/Hickey, 2004, S.56-57).

Desweiteren brauche es kreative, eskalierende externe Druckkampagnen, welche Mitglieder und Verbündete außerhalb des Arbeitsplatzes mit einbeziehen, die sowohl lokal, als auch national oder sogar international Einfluss auf den Arbeitgeber ausüben. Dieses Vorgehen sei insbesondere bei international agierenden Unternehmen von Bedeutung. Umgesetzt werden können externe Druckkampagnen etwa auch durch Bündnisse mit Organisationen des Gemeinwesens, den Einbezug der Medien, Zusammenarbeit mit anderen Gewerkschaften und in ‚corporate campaigns‘<sup>35</sup> (vgl. Bronfenbrenner/Hickey, 2003; vgl. Bronfenbrenner/Hickey, 2004, S.56-57).

Gall bezeichnet das Vorgehen der Druckkampagnen als eine Stärkung des ‚workplace unionism‘ durch eine Ausrichtung an ‚community unionism‘ und ‚social movement unionism‘. Er nennt als Bestandteile der externen Druckkampagnen zudem noch überbetriebliche Lobbyarbeit, Zusammenarbeit mit NGOs und das Beeinflussen von öffentlichen Autoritäten und Konsumenten (vgl. Gall, 2005, S.61-62). Brinkmann et al. verweisen noch auf die Wichtigkeit direkter Aktionen, wie etwa Protestkundgebungen (vgl. Brinkmann et al., 2008, S.75-76).

Mit der überbetrieblichen Lobbyarbeit ist auch die Sphäre der Politik angesprochen. Diese besitzt einen wechselseitigen Zusammenhang mit Organizing. Erfolge sollen politischen Einfluss bringen und dieser wiederum für Erfolge genutzt werden:

„Electoral politics, where unions retain far more influence than the density figures would suggest, has become another important arena for the new labor movement. California, and especially Los Angeles, has emerged as a site where labor has created a virtuous circle, whereby organizing success translates into political clout and vice versa“ (Milkman/Voss, 2004, S.10)

Um öffentliche Unterstützung zu gewinnen und für Bündnispartner anschlussfähig zu sein spielen die moralischen Begriffe wie etwa Fairness, Respekt, Würde und Servicequalität, die

---

<sup>35</sup> “The corporate campaign was developed to augment, and sometimes supplant, the community campaign. The corporate campaign identified and influenced members of a company’s board of directors, or the company lenders, customers and/or suppliers. The goal was to uncover conflicts of interest, inefficiency, waste, fraud, or mismanagement and use this information, either publicly or privately, to win economic leverage over an employer and achieve the union’s goals” ([http://en.wikipedia.org/wiki/Comprehensive\\_campaign#Corporate\\_campaigns](http://en.wikipedia.org/wiki/Comprehensive_campaign#Corporate_campaigns))

schon bei der Rekrutierung und Aktivierung wichtig waren, auch bei den Druckkampagnen eine herausragende Rolle. Auch hierbei sind sie ein signifikant einflussreicher Faktor (vgl. Bronfenbrenner/Hickey, 2003; Bronfenbrenner/Hickey, 2004, S.56-57, McClendon et al., 1998, S. 198, S.208): "That the chance of winning a campaign improves when messages focus on deprivation in the areas of security, dignity, and respect is supported here and is consistent with the findings of Bronfenbrenner reported earlier." (McClendon et al., 1998, S. 208) Eng mit den moralischen Begriffen verbunden ist allerdings auch das Koalieren mit ‚Anwälten schwacher Interessen‘, welches von Schroeder kritisiert wird:

„Häufig wird auf das Thema in einem empathisch bewegungsbezogenen Sinne eingegangen, ohne die jeweiligen partikularen Interessenslagen, Bedingungen und Perspektiven substantiell zu bearbeiten. Dies bedeutet, dass in den veröffentlichten Stellungnahmen häufig eine thematische und akteursbezogene Engführung vorzufinden ist. Statt von lokalen bürgergesellschaftlichen Initiativen bis hin zu einzelnen Fraktionen des Unternehmerlagers auszugehen, dominieren sozial-moralische Akteure wie die sozialen Bewegungen und Kirchen als Bündnispartner, die als Anwälte der schwachen Interessen auftreten. Dagegen spielen Akteure, die starke Interessen repräsentieren, eine eher untergeordnete Rolle. Gerade diese müssten aber ebenfalls von den Gewerkschaften angesprochen und untersucht werden, um ihre eigenen Interessen durchsetzen zu können“ (Schroeder, 2010, S.33)

Nach Schroeder muss es also auch darum gehen Vertreter ‚starker Interessen‘ für Kampagnen zu gewinnen, um diesen zum Erfolg zu verhelfen.

Wir haben nun gesehen, wie mit Mitteln der Prävention, Argumentation und des Drucks nach aktuellem Forschungsstand ein Organizingerfolg wahrscheinlicher gemacht werden soll. Für die Prävention und Argumentation mit Werten, sowie für die internen und externen Druckkampagnen konnte die Signifikanz in quantitativen Studien bestätigt werden. Kommen wir nun zu einem weiteren wichtigen Teil der Organizingkampagnen, der Nachbereitung.

### **2.2.5 Faktoren in der Projektnachbereitung**

Zur Wichtigkeit der Projektnachbereitung gibt es keine genauen Untersuchungen, aber sie scheint dennoch evident, so dass ich an dieser Stelle das Resümee von McClendon et al. zitieren möchte:

„We suggest that all those involved in a campaign write independent reports and assessments. As was done in this research, those not directly involved in the campaign should be called on to interpret the results and offer their evaluations. A culture tolerant of constructive criticism must become the norm.“

(McClendon, 1998, S. 211-212)

Die Nachbereitung soll also vor allem die Lernfähigkeit sicherstellen. Sie sollte nach McClendon et al. deshalb fester Bestandteil von Organizingprojekten sein und das Schreiben von Berichten und Einschätzungen, sowie das ‚unabhängige‘ Auswerten dieser beinhalten.

Wir haben nun verschiedene Vorgehensweisen kennengelernt, denen sowohl hinsichtlich der Belegschaft, als auch der Arbeitgeber in der Forschungsliteratur eine Relevanz zugesprochen und die zu einem Großteil bestätigt wurde. Mit dem folgenden Abschnitt möchte ich die Rekapitulierung des Forschungsstandes zu Organizingenerfolgen abschließen. In diesem Abschnitt wird es darum gehen, was die ‚Langfristigkeit‘ eines Erfolges ausmacht und wie auf sie hingearbeitet werden kann.

### **3. Langfristiger Organizingenerfolg**

#### **3.1 Begriffsexplikation: Langfristiger Organizingenerfolg**

Wir haben also nun Handlungsoptionen und Faktoren kennengelernt, die für einen Erfolg wichtig sind. Es stellt sich nun die Frage was ‚langfristig‘ im Bezug auf Erfolge bedeutet und was wichtig ist, um einen Erfolg auf Dauer zu stellen.

Die ‚Langfristigkeit‘ kann als Entwicklung von Erfolgsfaktoren in mittel- bis langfristiger Perspektive (vgl. Greef, 2013, S.105) verstanden werden, wobei dieser Zeitraum hauptsächlich die Zeit nach Organizingprojekten umfasst. In diesem Zusammenhang scheint dann die empirische Frage interessant, wie lange und in welchem Umfang bzw. welcher Qualität sich denn Erfolgskriterien, wie etwa Mitgliederzahlen, Arbeitsbedingungen und Mitbestimmungsstrukturen halten konnten (vgl. ebd.). Da es hierzu keine größeren quantitativen Studien gibt, möchte ich im nächsten Abschnitt die Literatur nach Hinweisen auf Erklärungsfaktoren bezüglich eines langfristigen Erfolges befragen.

### 3.2 Faktoren eines langfristigen Organizingerfolges

Einen Hinweis darauf, was einen langfristigen Erfolg begünstigen könnte, findet man bei Markowitz:

„Linda Markowitz (1999) hat auf der Basis teilnehmender Beobachtungen und Intensivinterviews mit Beschäftigten sowie Gewerkschaftsmitgliedern anhand von zwei erfolgreichen organizing-Kampagnen (Bob's Grocery Stores (BGS) und Geofelt Manufacturing (GM), eine nach dem partizipationsorientierten organizing- und eine nach dem Service-Modell) untersucht, was geschieht, wenn organizing endet („after organizing ends“). Ihr Befund: Je stärker die Gewerkschaftsmitglieder in Entscheidungsfindungen einbezogen werden, desto eher sind sie in der Lage, ein Selbstbewusstsein als Gewerkschafter („union as workers“) zu entwickeln und aktiv zu werden.“ (Brinkmann et al., 2008, S.81)

Markowitz hält also die Partizipation an Entscheidungsfindungsprozessen für einen Faktor, der Entwicklungen anstoßen kann, der die Projekte überdauert. Die Partizipanten würden sich zunehmend als Gewerkschafter verstehen. Hierin kommt eine dauerhafte Veränderung zum Ausdruck. Die Partizipation scheint somit – auf Grundlage der Fallstudie - ein wichtiger Faktor für eine langfristige Aktivierung zu sein.

Dies kommt auch in einer Fallstudie von Simms (2005) zum Ausdruck. Sie zeigt anschaulich die Rolle der Partizipation für langfristige Rekrutierungs- und Aktivierungserfolge.

So zeigten sich in der von Simms beschriebenen Kampagne nach deren Beendigung Auflösungserscheinungen. Die Aktivengruppen lösten sich auf und die Verhandlungen wurden von Funktionären übernommen. Auch die entstandenen Vertretungsstrukturen entsprachen in ihrer Zusammensetzung nicht mehr der Belegschaft, sondern umfassten vor allem männliche Personen, sowie vollzeitbeschäftigte Mitarbeiter, so dass auch die Repräsentativität schwand. Damit einher gingen Mitgliederverluste und es fanden kaum noch Rekrutierungen statt (vgl. Brinkmann et al., 2008, S.82). Zunächst zeitigte die Kampagne jedoch Erfolge.

Als Grund für die fehlende Langfristigkeit wurde vor allem die zu dominante Rolle der Organizerin ausgemacht. Hauptsächlich sie habe die Kampagne inhaltlich gestaltet und so etwa auch die Themen vorgegeben, mit welchen die Belegschaft mobil gemacht werden sollte.

Dabei sollten die Beschäftigten vor allem ermuntert und in die Lage versetzt werden, ihre Interessen selbst zu artikulieren (vgl. a.a.O., S.83):

„Dazu sind dauerhafte Investitionen der Gewerkschaften in die Vernetzung von Beschäftigten notwendig. Erforderlich ist der ernsthafte Versuch, gemeinsame Interessen solidarisch über die Grenzen etablierter Organisationsbereiche hinweg zu formulieren. Beide Aspekte [...] erscheinen [...] als zentrale Bedingungen für einen nachhaltigen Erfolg.“ (ebd.)

Die Einbeziehung der Beschäftigten in Entscheidungen, ihre Vernetzung und eine gemeinsame Zusammenarbeit über Organisationsbereiche hinweg sind also als wichtige Stützen einer auf Dauer angelegten partizipativen und demokratischen Praxis ausgemacht. Diese wiederum fördert eine aktive und eigenständige Interessensartikulation, sowie eine Bindung an die Gewerkschaft und trägt somit zu einem langanhaltenden Erfolg bei.

Allerdings gibt es vor allem drei Schwierigkeiten in Bezug auf die Partizipation. Erstens muss bei aller Partizipation sichergestellt sein, dass eine gewerkschaftliche Identität der Gremien erhalten bleibt. Zweitens lässt sich oft eine partizipative Rhetorik feststellen, die mit einem Mangel an wirklicher Partizipation einhergeht (vgl. a.a.O., S.84).

Und drittens konstatieren Brinkmann et al., würden partizipative Praktiken hauptsächlich themen- und projektbezogen funktionieren: „Gerade die Schwierigkeiten „after organizing“ zeigen, dass es nicht nur schwer, sondern geradezu unmöglich ist, ein hohes Partizipationsniveau von Mitgliedern über längere Zeiträume auf Dauer zu stellen.“ (ebd.)

Partizipation würde Arbeit bedeuten und es fehlten zudem Anreize, wenn es gerade nichts Wichtiges zu entscheiden gibt. Partizipation müsse sich daher mit repräsentativen Phasen abwechseln (vgl. ebd.).

#### **4. Resümee**

Wir haben nun in diesem Kapitel die Forschungsliteratur im Hinblick auf die zentralen Begriffe dieser Untersuchung betrachtet. So gelang eine Begriffsexplikation von ‚Organizing‘, ‚Organizingerfolg‘ und ‚langfristigem Organizingerfolg‘. Gleichzeitig wurde aus der Perspektive eines Organizers gefragt, welche Faktoren einen (langfristigen) Organizingerfolg befördern können. Am aufschlussreichsten waren hierbei die Untersuchungen von Bronfenbrenner und Hickey. Aber auch andere empirische Untersuchungen zum Thema ‚Organizing in Gewerkschaften‘ gaben wichtige Einblicke in

Wirkungsweisen und strategische Handlungsoptionen. Diese müssen jedoch immer kombiniert und an die spezifische Situation angepasst werden: „[...] there is no „one size fits all“ campaign theme, method, or approach. A multidimensional approach, tailored to the local situation, is imperative.“ (McClendon et al., 1998, S. 209)

Das Vorgehen in diesem Kapitel war dabei im Sinne eines ‚sensibilisierenden Konzepts‘ zu verstehen, welches die spätere Analyse der Interviews inspirieren soll.

Im Bezug auf den deutschen Kontext, wird es also interessant sein, zu sehen, von welchen Strategien die Organizer in den Interviews berichten und ob sich hier rekapitulierte Vorgehensweisen finden und wie diese eventuell angepasst wurden. So scheint es zum Beispiel gerade bezüglich der Partizipation von Interesse, wie diese im Kontext des deutschen Industrielle-Beziehungen-Systems gestaltet wird und zu einer langfristigen Bindung von Mitgliedern und somit auch zu einem langfristigen Erfolg von Organizingprojekten beitragen können.

Zusätzlich zu den empirischen Ergebnissen sollen nun im folgenden Abschnitt soziologische Theorien und Konzepte beleuchtet werden, die im Bezug auf die Fragestellung dieser Untersuchung relevant scheinen und so das ‚sensibilisierende Konzept‘ bereichern können.

### III. Theoretische Perspektiven auf Organizing

Zunächst einmal muss man feststellen, dass es nicht so etwas wie eine Organizingtheorie gibt. Carola Frege kommt denn auch zu dem Schluss, dass dem Organizingansatz eine theoretische Grundlage fehle:

„[...] das Organisationsmodell ist das, was innovative amerikanische Gewerkschaften heutzutage machen wollen und/oder praktizieren. Eine Theorie ist damit noch nicht entwickelt. Weder sind die notwendigen und hinreichenden Bedingungen geklärt, noch ist klar, wie (d.h. mit welcher Theorie) die Kausalität zwischen unabhängigen (z.B. militante Ideologie) und abhängigen Variablen (z.B. Mitgliederzuwachs) erklärt wird“ (Frege, 2000, S.274).

Hingegen muss man zudem konstatieren, dass – in wissenschaftlichen ‚Disziplinen‘ ausgedrückt – mannigfaltige Anknüpfungspunkte an ‚Organizing‘ bestehen. So lassen sich vor allem soziologische, juristische, rhetorische, ökonomische, (sozial)psychologische, mediale und politische Berührungspunkte ausmachen. Organizing ist somit in wissenschaftlicher Hinsicht ein entschieden interdisziplinäres Projekt. Diese interdisziplinäre Perspektive kennzeichnet generell das System der Industriellen Beziehungen, in dem die Gewerkschaften verortet werden und welches unter vielfältigen Gesichtspunkten einen wichtigen Gegenstand vor allem der sozialwissenschaftlichen Forschung darstellt. So beschäftigen sich etwa systemtheoretische, handlungstheoretische, institutionalistische, ökonomische und marxistische Theorien mit den Industriellen Beziehungen (vgl. Müller-Jentsch, 1997, S.53-82).

Auch die Gewerkschaften selbst werden dabei unter vielen Gesichtspunkten betrachtet, als Institutionen, als Organisationen, als Verbände, als Instrument des Klassenkampfes, System-Umwelt-Beziehung, als intermediär, als korporatistisch, als pressure group, als kollektiver Akteur usw.

Müller-Jentsch zieht deshalb folgendes Resümee:

„Im Forschungsgebiet der industriellen Beziehungen stehen einer guten Theorie jedoch erhebliche Schwierigkeiten im Wege. Einmal haben wir es mit einem interdisziplinären Forschungsfeld zu tun, ein andermal finden wir für die verschiedenen Institutionen und Akteure spezifische Theorien vor, die diesen gewissermaßen auf den Leib geschrieben sind (so gibt es Gewerkschafts- und Verbändetheorien, Arbeitsmarkttheorien, Theorien des kollektiven Handelns, des industriellen Konflikts, der industriellen Demokratie etc.). Sie

lassen sich keineswegs zu einer integralen Theorie zusammenfügen. Zu disparat sind ihre Prämissen, Abstraktionsniveaus und disziplinären Ursprünge.“ (a.a.O., S.53)

Wie Müller-Jentsch feststellt, ist also das System der Industriellen Beziehungen als Forschungsgegenstand generell gekennzeichnet durch eine Vielfalt an disziplinären und theoretischen Ansätzen und somit ist es auch kaum verwunderlich, dass zu Organizing – von dessen unterschiedlichen ‚Definitionen‘ einmal ganz abgesehen –, das sich mit Handlungen im Feld des Industriellen-Beziehungen-Systems beschäftigt, keine ‚Organizingtheorie‘ entwickelt wurde. Auch diese Arbeit wird und kann das nicht ändern, aber sie kann die theoretischen Ansätze, Konzepte und Kategorien, welche im Bezug auf Organizing als relevant gelten können, in inspirierender Weise nutzen. Und wenschon eine Integration fern ist, so lassen sich die Ansätze zumindest systematisch darstellen.

Hilfreich für die Strukturierung erweist sich zunächst die Charakterisierung der Gewerkschaft als System-Umwelt-Beziehung. Sie verweist darauf, dass Gewerkschaften nicht nur ein Instrument zur Beeinflussung der Umwelt sind, sondern auch von dieser beeinflusst werden.

Es wird also für unsere Untersuchung danach zu fragen sein, wodurch die sozialen Veränderungen gekennzeichnet sind, die einen Wandel (mit Parsons: Adaption) hin zu Organizing notwendig erscheinen ließen. Und es wird danach zu fragen sein, wie die Wirkung der Kernelemente des Organizing (Partizipation, direkte Kommunikation, Kampagnenförmigkeit, ‚Militanz‘...), welche hier als unabhängige Variablen zu gelten haben, theoretisch zu fassen ist; wie sich also die Wirkung auf die Umwelt erklärt. Als Wirkungen auf die Umwelt und ihre Akteure, und somit als abhängige Variablen, zu bezeichnen wären die bereits als Erfolgskriterien herausgearbeiteten Haupt-, Zwischen- und Nebenziele des Organizing. Dabei werde ich mich hauptsächlich auf die Mitglieder konzentrieren, da sie aufgrund ihrer zentralen Bedeutung für Gewerkschaften das allerwichtigste Erfolgskriterium sind.

Aber auch das Einlenken der Legislative und des Managements, als Voraussetzung für Erfolge wie rechtlich-institutionell günstigere Voraussetzungen und gute Tarifabschlüsse etwa, werde ich betrachten. Die theoretischen Konzepte für die Erklärung der Zuwendung zu Organizing und die Erklärung ihres Erfolgs werden dabei, wie schon angesprochen, vor allem in der Industrielle-Beziehungen-Forschung und Gewerkschaftsforschung zu finden sein.

Im Folgenden werde ich mich also zunächst kurz mit den Gründen für die Adoption und Adaption von Organizing befassen, bevor ich mich im Hauptteil dieses Kapitels auf die

theoretische Fassung und Erklärung von dessen Kernelementen konzentriere, welche vom Begriff des strategischen Kalküls ausgehen wird.

## **1. Problemstellung des Organizing: Gründe für den Wandel**

Wenn sich diese Arbeit auch nicht der Untersuchung der Gründe für einen Wandel hin zum Organizing verschrieben hat, so scheint es mir doch sinnvoll, auf diese einzugehen, um im Sinne des ‚sensibilisierenden Konzepts‘ ein besseres Verständnis von Organizing zu gewinnen. Wenn Organizing eine Antwort ist, so sollte man auch die Frage dazu berücksichtigen.

Auf die ‚Tradition‘ des Organizing wurde bereits eingegangen. Amerikanische Gewerkschaften lernten von Erfolgen des ‚Community Organizing‘ und von sozialen Bewegungen und erzielten damit selbst Erfolge. Mit einiger Verzögerung versuchen nun wiederum deutsche Gewerkschaften davon zu lernen.

Dass, wie im Band von Speth (2013) deutlich wird, alle Großorganisationen wie Parteien, Gewerkschaften, Kirchen und Verbände ähnliche Probleme mit Mitgliederverlusten haben und vermehrt ähnliche Konzepte zur Lösung adaptieren (wie die breite Anwendung von zentralen Organizingprinzipien unter dem Begriff ‚Grassroots-Campaigning‘ zeigt) verweist auf einen grundlegenden gesellschaftlichen Wandel (Speth, 2013, S.7-26) – und ein grundlegendes Organisationsproblem.

Mitglieder sind sowohl Bestands- als auch Handlungsvoraussetzung der Gewerkschaften (vgl. Müller-Jentsch, 1997, S.83). Sie stellen die Finanzen (vgl. a.a.O., S.119, S.123), agieren und agitieren im „betrieblichen Unterbau“ (Müller-Jentsch, 2011, S.8), sind mobilisierbares Druckmittel im „Kerngeschäft“ (Müller-Jentsch, 2011, S.8; vgl. Müller-Jentsch, 1997, S.119, S.123) des Arbeitskampfes und verleihen politische Legitimität.

In unserem Fall ist also danach zu fragen, warum sich Mitglieder von der Gewerkschaft abwenden oder nicht mehr bereit sind, sich an sie zu binden und welche Auswirkungen das für die Gewerkschaft selbst und ihr Handeln im System der industriellen Beziehungen hat, das heißt sowohl als Arbeitsmarktakteur, als auch als politischer Akteur<sup>36</sup>.

---

<sup>36</sup> Vgl. auch ‚die drei Funktionen‘ der Gewerkschaften bei Schroeder, 2010, S.19-37, Müller-Jentsch, 1997, S.85 und grundlegend Webb/Webb, 1898

Hierzu wurden vor allem unter den Stichworten der ‚Industrielle-Beziehungen-Forschung‘ und der ‚Gewerkschaftsforschung‘ viele Theorien und Modelle zur Erklärung herangezogen (vgl. Müller-Jentsch, 1997, S.9-159).

Ich möchte nun also nach den Gründen, nach den ‚determinierenden‘ Faktoren, für Mitgliederverluste fragen. Besonderes Augenmerk gilt es dabei auf die „internen Determinanten“ (a.a.O., S.135; Hervorhebungen entfernt) zu richten, denn sie verweisen auf den Bereich, auf den die Gewerkschaften, als kollektiver Akteur betrachtet, unmittelbaren Zugriff haben.

Neben den reinen absoluten Mitgliederverlusten wurden in der Gewerkschaftsforschung vor allem auch die Gründe für einen veränderten Organisationsgrad untersucht. Denn so wichtig die absoluten Mitgliederzahlen sind, allein der Organisationsgrad verweist darauf, in welchem Umfang die Gewerkschaft ihr Mitgliederpotential ausschöpfen konnte, wie Müller-Jentsch feststellt: „Gewerkschaftliche Rekrutierungserfolge können jedoch allein aus dem Organisationsgrad abgelesen werden“ (a.a.O., S.123)<sup>37</sup>.

Betrachten wir nun also die Motive, die hinter einer Gewerkschaftsmitgliedschaft stecken, um daraufhin zu fragen, was zu den sinkenden Mitgliederzahlen führte. Wir kamen auf die Motive bereits zu sprechen, vor allem als es um die Argumente ging, die in Organizingprojekten bemüht wurden, um Beschäftigte von einer Mitgliedschaft zu überzeugen. Nach Müller-Jentsch ist es zunächst einmal nicht ersichtlich, warum die meisten Menschen keine Gewerkschaftsmitglieder sind:

„Berücksichtigt man die soziale und ökonomisch schwächere Position des Arbeitnehmers im Vergleich zum Arbeitgeber und die kollektive Schutzfunktion der Gewerkschaften, dann könnte man meinen, daß abhängig Beschäftigte sich im Regelfall gewerkschaftlich organisieren. Dies ist jedoch keineswegs der Fall. Selbst wenn viele Arbeitnehmer (in der Tat ist es die Mehrheit) Gewerkschaften für notwendig halten, heißt dies noch nicht, daß alle, die diese Ansicht teilen, auch Gewerkschaftsmitglied werden.“ (a.a.O., S.120)

Was sie davon abhalte, lasse sich vor allem beschreiben mit befürchteten oder realen Sanktionen, sowie mit der Kollektivgutproblematik. Sanktionen seien am ehesten noch in Klein- und Mittelbetrieben zu erwarten, wo das Personal in persönlichem Kontakt zum Unternehmer steht und stellen somit ein Hindernis für eine Gewerkschaftsmitgliedschaft dar (vgl. ebd.)

---

<sup>37</sup> Für die vier verschiedenen Berechnungsweisen und Unterschiede in Netto- und-Brutto-Organisationsgrad siehe Müller-Jentsch, 1997, S.123

Wichtiger sei jedoch das ‚Kollektivgutproblem‘. Die Beschreibung dieses Problems findet sich in der Wirtschaftstheorie und der Politikwissenschaft, etwa in spieltheoretischen Modellen (Stichwort: Gefangenendilemma). Unterstellt wird ein nutzenmaximierendes Handeln. Die von den Gewerkschaften erwirkten Lohnsteigerungen und Verbesserungen der Arbeitsbedingungen stellten hierbei das öffentliche Gut dar, das auch Nichtmitgliedern nutze. Diese können also an ‚Gewinnen‘ partizipieren, ohne sich an den Kosten, etwa in Form eines Mitgliedsbeitrags, zu beteiligen (vgl. a.a.O., S.121). Nach diesem Modell bieten sich den Gewerkschaften zwei Optionen. Sie können entweder selektiven Nutzen bieten, der nur Gewerkschaftsmitgliedern zukommt, oder Zwang ausüben.

Die Leistungen, die nur Mitgliedern zukommen, mögen zwar ihren Anteil an der Motivation einer Mitgliedschaft haben, aber ihnen ist angesichts der ‚Konkurrenz‘ der Anbieter vergleichbarer Leistungen auf dem Markt nur ein geringer Erklärungswert beizumessen<sup>38</sup>. Nicht nur das staatliche Sozialversicherungssystem, sondern auch preisgünstigere privatwirtschaftliche Anbieter von Serviceleistungen schmälern die Bedeutung mitgliederspezifischer Leistungen für die Motivation zur Mitgliedschaft (vgl. ebd.).

Ein Mittel des Zwanges stellen ‚Closed Shops‘ dar, indem die Gewerkschaftsmitgliedschaft Einstellungsvoraussetzung ist. Da dies in Deutschland verboten ist, kann man nur auf „mildere und subtilere Formen des sozialen und moralischen Drucks“ (ebd.) zur Erklärung eines Gewerkschaftsbeitritts zurückgreifen. Gemeint ist damit der Konformitätsdruck, der durch einen hohen Organisationsgrad entstehen kann (vgl. ebd.). Müller-Jentsch verweist hier allerdings mit Recht darauf, dass hierfür zunächst einmal freiwillige Mitgliedschaften die Basis bieten müssen.

Wir haben also gesehen, dass das Kollektivgutproblem ein gewichtiges Hindernis darstellt, dem schwer beizukommen ist. Dennoch lässt sich mit dem englischen Soziologen Colin Crouch, welcher hierfür den Rational-Choice-Ansatz heranzieht, sagen, dass eine Gewerkschaftsmitgliedschaft wahrscheinlicher wird, wenn der kollektive Nutzen der Gewerkschaft für die betreffende Beschäftigtengruppe zunimmt. Dies ist vor allem der Fall, je angewiesener die Beschäftigtengruppen auf kollektive Aktionen zur Erhöhung des Lebensstandards sind, etwa im Vergleich mit individuellen Strategien, (vgl. a.a.O., S.122, S.127) und je wichtiger die Berufsrolle für ihr Leben ist (vgl. a.a.O., S.127). Mit diesem Ansatz lassen sich etwa die niedrigeren Organisationsgrade bei Angestellten (Ausnahme:

---

<sup>38</sup> Nach Freidank ist lediglich die „gewerkschaftliche Unterstützungseinrichtung für Verkehrsteilnehmer (GUV/FAKULTA)“ (Freidank, 2010, S.238) als Einrichtung des DGB mehr als bloßes ‚Beiwerk‘

Beamte), Frauen, Jugendlichen, An-/Ungelernten und Migranten erklären (vgl. Müller-Jentsch, 1997, S.127).

Einordnen lassen sich hier auch der ‚threat effect‘ und der ‚credit effect‘. Der threat effect besagt, dass die Organisationsbereitschaft erhöht wird, wenn die Arbeitnehmer ihren Lebensstandard als bedroht wahrnehmen, etwa aufgrund hoher Preissteigerungsraten. Der credit effect bezeichnet die Zunahme der Organisationsbereitschaft aufgrund wahrgenommener Gewerkschaftserfolge. Der credit effect kann etwa eintreten, wenn etwa die Lohnsteigerungsrate zunimmt (vgl. a.a.O., S.134). Man könnte also sagen, dass der kollektive Nutzen so vor Augen geführt wird: Die Gewerkschaft ‚liefert‘.

Wie es sich bereits oben in der Unterscheidung zwischen normativen und ökonomischen Argumenten und der Analyse von Cregan zeigte, so ist der Grund für eine Gewerkschaftsmitgliedschaft allerdings nicht nur eine kühle Kalkulation, sondern auch normativ motiviert: „Keine Gewerkschaft kann einen Tag funktionieren, ohne jenes elementare Verständnis bei ihren Mitgliedern vorauszusetzen, daß Mitglied zu sein ein Wert an sich ist und daß die individuellen Organisationskosten nicht nach utilitaristischen Kriterien kalkuliert werden dürfen“ (Offe/Wiesenthal, 1980, S.79; zit. nach Müller-Jentsch, 1997, S.122)

Die Aneignung der Gewerkschaft als Wert an sich wird beschrieben mit einer Sozialisierung in bestimmten sozialen und beruflichen Milieus, in denen solidarisches Verhalten genauso zur Arbeitsrolle gehörte, wie andere Tugenden – etwa Pünktlichkeit und Fleiß. Dies war vor allem der Fall in den Industriesektoren und dabei besonders in den Ballungsgebieten (vgl. Müller-Jentsch, 1997, S.122, S.129). Allerdings muss man sich auch an dieser Stelle nach dem eigentlichen Ursprung fragen, denn wie schon beim sozialen Druck muss auch hier erst einmal die ‚personelle‘ Voraussetzung für die Tradierung gegeben sein.

An anderer Stelle verweist Müller-Jentsch darauf, dass der Organisationsgrad in einem beinahe linearen Zusammenhang mit der Betriebsgröße steht. Während wir oben bereits schon erwähnt haben, dass die Betriebsgröße Sanktionen unwahrscheinlicher macht, so stellt Müller-Jentsch nun fest, dass größere Betriebe auch per se gewerkschaftliche Werte befördern:

„Die in Großbetrieben agglomerierten Beschäftigten werden vom Management nicht als Individuen, sondern als Mitglieder von Arbeitsgruppen und –kollektiven behandelt; Arbeits- und Lohnbedingungen werden nach bürokratischen Regeln und formalen Kriterien festgelegt. Dies begünstigt die Herausbildung kollektiver Orientierungen bei den Beschäftigten.“ (a.a.O., S.128-129)

Wie sich ein normatives Verständnis herausbilden kann betrachtet Müller-Jentsch zudem noch bei der Frage nach der Bindung von Mitgliedern. Diese muss aufgrund der Ausgangsfragestellung dieser Arbeit von besonderem Interesse sein. Denn wenn ein Erfolg auf Dauer gestellt werden soll, und wesentliches Erfolgskriterium sind die Mitgliederzahlen, dann müssen die Faktoren betrachtet werden, die zum Erhalt des Erfolges beitragen.

Für die normative Bindung ist es nun wichtig, dass Agitation und Information betrieben wird, was in den meisten Fällen von Vertrauensleuten oder Betriebsräten geleistet wird. Des Weiteren tragen Schulungen und Bildungsangebote, sowie Beteiligung der Mitglieder zur normativen Bindung bei. Parallel zu der Diskussion um die Motivation zur Mitgliedschaft gibt es schließlich auch noch materielle Faktoren, namentlich die einzelnen Unterstützungs- und Dienstleistungen, die eine Bindung befördern. Und wie schon bei der Diskussion um die Gründe für einen Beitritt, kann auch hier der soziale Druck zur Erhaltung des Mitgliedsstatus beitragen<sup>39</sup> (vgl. a.a.O., S.122).

Mit diesen theoretischen Betrachtungsweisen im Hintergrund lässt sich die Ausweitung des Dienstleistungssektors, die „Tertiärisierung“ der Berufsstruktur“ (ebd.; vgl. Speth, 2013, S.12) mit kleineren Betrieben, sich auflösenden soziomoralischen Milieus (vgl. Speth, 2013, S.12, S.51) und veränderter Beschäftigtenstruktur (etwa höhere Anteile von Frauen und Angestellten) als eine Ursache des Mitgliederrückgangs ausmachen. Auch fehlen in tertiären Betrieben meist Vertrauensleute und Betriebsräte, über die eine Agitation laufen könnte<sup>40</sup>, ganz zu schweigen von einem sozialen Druck, welchen die meist sehr niedrigen Organisationsgrade nicht bewirken können (vgl. Müller-Jentsch, 1997, S.133, S.136).

Entscheidend sind auch politische Faktoren (vgl. Weißels, 2013, S.29). Bain (1970) stellte fest, dass „die soziale Anerkennung der Gewerkschaften durch Staat und Unternehmer die Organisationsbereitschaft der Beschäftigten erhöht“ (Müller-Jentsch, 1997, S.134). Auch durch die rechtliche Absicherung und Stärkung von Institutionen kommt der Politik eine wichtige Rolle zu. So wurde etwa in den 70ern durch Gesetze „die Verbindung zwischen Betriebsrat (als der wichtigsten Rekrutierungsinstanz im Betrieb) und Gewerkschaft institutionell gesichert und durch verbesserte Zugangsrechte hauptamtlicher Gewerkschaftsvertreter zum Betrieb rechtlich formalisiert.“ (a.a.O., S.135).

---

<sup>39</sup> Der Vollständigkeit halber sei noch auf die administrativen Mittel und die Disziplinierungsmittel hingewiesen, die aber keine entscheidende Rolle spielen (vgl. Müller-Jentsch, 1997, S.123).

<sup>40</sup> Nach Hassels Beurteilung der institutionellen Erklärungsfaktoren ist die „herausragende Rolle der Betriebsräte bei der Mitgliederrekrutierung“ einer der zwei „entscheidenden Erklärungsfaktoren für die Mitgliederbewegung in deutschen Gewerkschaften“ (Hassel, 1999, S.22)

Der „obligatorische Charakter“ (ebd.) der Gewerkschaft wird so – besonders in Großbetrieben – gestärkt (vgl. ebd.). Allerdings weisen etwa das gescheiterte Bündnis für Arbeit und die Agenda 2010 auf Schwierigkeiten im Verhältnis von Gewerkschaften und Politik hin (vgl. Weißels, 2013, S.29). So lässt sich denn auch auf theoretischer Ebene ein Wandel konstatieren. Die Gewerkschaften wurden seit den 70ern zunehmend als korporatistische Akteure gefasst (vgl. Speth, 2013, S.48). Als solche erfuhren sie eine intensive Einbindung in politische Prozesse: „Die Verbände übernehmen staatliche Aufgaben, werden vom Staat quasi anerkannt und bekommen im Gegenzug privilegierte Zugänge im Prozess der Politikformulierung.“ (Speth, 2013, S.48). Hierfür müssen sie Interessen ‚regieren‘ und stellen somit „staatsähnliche Gebilde“ (Speth, 2013, S.49) dar. Mit der korporatistischen Einbindung der Gewerkschaften korrespondiert ihre Auffassung als repräsentative und intermediäre Organisationen. Müller-Jentsch stellt deshalb 1997 fest: „Die modernen Gewerkschaften sind repräsentative Organisationen. Sie sind weder reine ‚pressure groups‘ noch bloße ‚bargaining agents‘ für ihre Mitglieder, sondern ‚private Gesetzgeber‘“ (Müller-Jentsch, 1997, S.97)

Als intermediäre Organisationen vermitteln sie dabei nicht nur zwischen Staat und Gesellschaft, sondern auch zwischen Kapitelinteressen und Interessen von Arbeitnehmern und Mitglieder und beziehen zur Entscheidungsfindung etwaige andere Daten mit ein (wirtschaftliche, politische, etc.) (vgl. Müller-Jentsch, 1997, S.98-99; Speth, 2013, S.46). In diesem korporatistischen Modell spielten die Mitglieder vor allem eine passive Rolle. Sie verleihen Legitimität. Eine aktive Beteiligung wird als dysfunktional angesehen: „Die Tauschlogik des Korporatismus ist auf Kompromiss und Interessenausgleich angelegt, die Stimme der Mitglieder hätte viele bargaining-Prozesse verunmöglicht“ (Speth, 2013, S.49).

Das theoretische Verständnis von Gewerkschaften als korporatistisch eingebundenen Akteuren greift allerdings zunehmend weniger. Es ist eine „Erosion des Korporatismus festzustellen, die dazu führt, dass der Staat Handlungskompetenzen an sich zieht [...] und die Verbände aus diesen Arenen der Politikformulierung ausgeschlossen werden.“ (ebd.)

Speth stellt daher fest, dass mit dem Pluralismus und im Rückgriff auf Verbändetheorien der 60er Jahre eine bessere Erklärungskraft gegeben ist. Mit pluralismustheoretischen Begriffen kann etwa die geringere Eingebundenheit in politische Prozesse und die Veränderung des Umfangs der vertretenen Interessen besser gefasst werden (vgl. a.a.O., S.49-50). Die theoretische Folie des Pluralismus zur Fassung der Staat-Verbände-Beziehungen verändert auch die Sicht auf die Gewerkschaften als intermediäre Organisationen. Diese nähern sich den pressure groups, von denen Müller-Jentsch sie noch abgrenzte und welche vornehmlich auf den Vorteil für die Mitglieder aus sind (vgl. a.a.O.,

S.50). Welchen Anteil die schwindende Legitimation durch schwindende Mitglieder an der Korporatismuserosion hat, sei an dieser Stelle dahingestellt. Weßels bringt die sich ändernde Position von Gewerkschaften im politischen Betrieb mit dem Neoliberalismus in Verbindung: „Die Resonanz, die Gewerkschaften in der Politik gefunden haben, ist mit der Dominanz neo-liberaler Wirtschaftspolitik während der vergangenen Jahrzehnte geringer geworden“ (Weßels, 2013, S.29).

Es lässt sich also feststellen, dass der obligatorische Charakter der Gewerkschaften durch die Anerkennung in der Politik geschwächt ist und somit nicht nur ein ökonomischer Wandel, sondern auch das politische Klima als Erklärungsfaktoren für einen Mitgliederschwund herangezogen werden können (vgl. ebd.).

Allerdings gibt es auch starke Anhaltspunkte, dass ökonomische und politische Faktoren nicht überbewertet werden sollten. Einerseits verweist der generelle Trend bei Großorganisationen darauf, dass die Mitgliederentwicklung nicht nur auf die genannten politischen und ökonomischen Faktoren zurückzuführen ist. Andererseits gibt es auch Gewerkschaften, die Mitgliederzuwächse zu verzeichnen haben, wie etwa die IG Metall, die Gewerkschaft Erziehung- und Wissenschaft und die Gewerkschaft der Polizei (vgl. ebd.).

Es fragt sich also, welche organisationsbezogenen Determinanten die Mitgliederrückgänge erklären können. Vor diesem Hintergrund lässt sich etwa diskutieren, ob die Gewerkschaften zu wenig leisten, ob sie als ineffektiv empfunden werden (vgl. ebd.), ob also der ‚kollektive Nutzen‘ zu gering eingeschätzt wird. Wie schon in dem weiter oben zitierten Zeitartikel deutlich wurde scheint diese Erklärung allerdings nicht zuzutreffen. So sind

„Gewerkschaftsmitglieder – und in geringerem Maße auch Nichtmitglieder – in sehr starkem Maße der Ansicht, dass die Arbeitsbedingungen ohne Gewerkschaften schlechter oder sogar sehr viel schlechter wären und Gewerkschaften wichtig oder sogar sehr wichtig für die Beschäftigungssicherheit sind [...]. Die positive Einschätzung der Deutschen liegt über dem Durchschnitt der 24 untersuchten Länder“ (ebd.).

Eine plausible Erklärung sind hingegen die mangelnden Beteiligungsmöglichkeiten der Mitglieder. Beteiligung bringt einen „Nutzen, der Mitgliedern dadurch erwächst, dass sie die Willensbildung in der Organisation, ihre Agenda und Politik mitbestimmen.“ (a.a.O., S.33)

Auf die Bedeutung von Beteiligung für die Bindung der Mitglieder wurde bereits bei der Diskussion um die Motivation der Mitglieder eingegangen und es wurde festgestellt, dass

Beteiligung zu Bindung führen kann. Dass eine Beteiligung für die Funktion der Gewerkschaften als intermediäre Organisation als hinderlich gilt, wurde ebenfalls bereits angesprochen. Allerdings haben die Gewerkschaften einen Anspruch auf Demokratie, der nicht nur in der Satzung und im Programm festgelegt ist und somit ein Selbstverständnis der Gewerkschaften darstellt, sondern auch – nach einhelliger Rechtsauffassung aufgrund ihrer wahrgenommenen öffentlichen Funktionen – ein Verfassungsgebot darstellt (vgl. Müller-Jentsch, 1997, S.138-139).

Hiermit ist ein Konflikt angesprochen, der in der „- letztlich unauflösbaren – Spannung zwischen dem Zwang zur Einheitlichkeit des Handelns und der Notwendigkeit, die Mitglieder an der Willensbildung und Entscheidungsfindung partizipieren zu lassen“ (a.a.O., S.139) begründet ist: „In der sozialwissenschaftlichen Literatur wird es auch als Dilemma zwischen Bürokratie und Demokratie thematisiert.“ (ebd.)

Die Tendenz zur Bürokratisierung und Vernachlässigung der demokratischen Struktur rührt dabei also einerseits von den bereits angesprochenen externen ‚Zwängen‘<sup>41</sup> her, aber andererseits auch von internen. Eine bis heute viel beachtete auf interne Ursachen bezogene Erklärung lieferte Robert Michels in seiner ‚Soziologie des Parteiwesens‘, in der er das ‚eherne Gesetz der Oligarchie‘ aufstellt (vgl. Müller-Jentsch, 1997, S.140; Speth, 2013, S.45).

Die Mitglieder von Massenorganisationen würden „in eine irreversible Abhängigkeit von den Führungen geraten müssen“ (Müller-Jentsch, 1997, S.140):

„[Dabei] nennt Michels eine Reihe organisationstechnischer und organisationspolitischer Zwänge zur Zentralisierung und Oligarchisierung: für das Funktionieren großer Organisationen seien Fachwissen, arbeitsteilige Verwaltung, Hierarchie der Kompetenzen, zentrale Leitung, schnelle Entschlüsse und damit oligarchisch-bürokratische Strukturen unvermeidlich“ (Müller-Jentsch, 1997, S.140; vgl. Speth, 2013, S.45)

Das Alter einer Organisation ist demnach ausschlaggebend dafür, wie bürokratisch und hierarchisch sie strukturiert ist (vgl. Speth, 2013, S.45).

Dass die aufgrund der internen und externen Einflüsse bestehende Tendenz tatsächlich existiert konnten zahlreiche Untersuchungen anhand einer Analyse der gewerkschaftlichen

---

<sup>41</sup> „Die Gewerkschaften können die Demokratie als Anspruch nicht aufgeben (weil sie dann ihre Mitglieder nicht verpflichten können), aber auch nicht praktizieren (weil sie dann ihre Kompromißfähigkeit einbüßen“ (Müller-Jentsch, 1997, S.141)

Satzungen, das heißt „des formalen Organisationsaufbaues und der den einzelnen Organen und Gremien zugeschriebenen Rechte und Pflichten“ (Müller-Jentsch, 1997, S.142), und einer Realanalyse der Gewerkschaften, das heißt einer „Analyse der faktischen Organisationsprozesse und –strukturen“ (ebd.) zeigen.

Darauf soll an dieser Stelle nicht en détail eingegangen, aber das deutliche Bild aufgezeigt werden, dass sich bietet. So lässt sich schon in der Satzungsanalyse ein schwerwiegendes Demokratiedefizit feststellen: „Durch das eindeutige Machtgefälle von oben nach unten und von der ‚Exekutive‘ zur ‚Legislative‘ enthält schon der ‚Konstruktionsplan‘ gravierende Abweichungen von den Grundsätzen der innerverbandlichen Demokratie“ (a.a.O., S.149)

Mit der Analyse der gewerkschaftlichen Praxis verstärkt sich dieser Eindruck noch: „Die zentralistische Satzung wird in der realen Organisationspraxis [...] verstärkt durch Tendenzen zur Oligarchisierung, Bürokratisierung und Professionalisierung.“ (ebd.; Hervorhebungen entfernt)

Die ‚Mitgliederlogik‘, zu welcher das Bedürfnis nach Beteiligung gehört bzw. die „Ansprüche der Mitglieder nach Mitgestaltung und Mitbestimmung“ (Speth, 2013, S.12) und nach Kommunikation und Information, sowie sozialer Anerkennung (vgl. a.a.O., S.12-13), kommt somit nur eine untergeordnete Bedeutung zu.

Vieles deutet allerdings darauf hin, dass es gerade die mangelnden Beteiligungs- und Einflussmöglichkeiten sind, welche Mitglieder von einem Gewerkschaftseintritt abhalten und welche sie allerdings zunehmend erwarten. Man kann hier einen sozialen Wandel feststellen, der die Gewerkschaften zum Handeln zwingt.

So stellte Müller-Jentsch bereits 1997 auf der Grundlage von Umfragen fest: „Offensichtlich sind die Beteiligungswünsche der Arbeitnehmer generell gestiegen“ (Müller-Jentsch, 1997, S.150) So sieht Weßels denn auch den (zumindest zeitweisen) Aufstieg der ‚Piraten‘ als Indiz für ein größeres Bedürfnis nach Transparenz und Mitsprache und auch eine Umfrage unter ver.di-Mitgliedern deutet darauf hin (vgl. Weßels, 2013, S.30, S.35).

Aber nicht nur der generelle Trend scheint sich in Richtung höherer Partizipationsansprüche zu verschieben, besonders Mitglieder haben einen überproportional hohen Partizipationsbedarf im Vergleich zur deutschen Gesamtbevölkerung (vgl. Weßels, 2013, S.35). Während Müller-Jentsch daher noch konstatiert, die Loyalität eines Großteils der Mitglieder baue nicht auf innergewerkschaftlicher Demokratie auf, sondern basiere auf einem ökonomischen Austauschverhältnis (vgl. Müller-Jentsch, 1997, S.149-150), so wäre heute „Mitgliedschaft als ‚Versicherung‘ [...] gegen Risiken und für advokatorische Interessenvermittlung nicht (mehr) genug, um Mitglieder zu gewinnen und zu halten.“ (Weßels, 2013, S.28). Es geht also nicht nur um das Einstreichen spezieller Güter, sondern

verstärkt auch um eine Beteiligung an der Willensbildung und der politischen Einflussnahme (vgl. a.a.O., S.39-40): „Vieles spricht dafür, dass es mit der traditionellen Politik der Organisationen als Leistungsorganisationen für ihre Mitglieder, aber ohne Mitwirkung der Mitglieder, nicht mehr geht.“ (ebd.)

Allerdings geht es bei der Mitwirkung weniger um die ‚klassische‘ Beteiligung „über repräsentative Mechanismen“ (a.a.O., S.35), sondern um Mitreden und –bestimmen (vgl. ebd.). Hier spielt anscheinend eine Rolle, dass heutzutage viele Ziele, die früher nur mit Großorganisationen erreicht werden konnten auch ohne den Weg über sie erreichbar sind und Handlungsfähigkeit vielfach jenseits der repräsentativen Apparate möglich ist (vgl. Speth, 2013, S.7, S.13). Aber auch der Drang von „Kollektivorganisationen [...] hin zur Kon- und Uniformität“ (a.a.O., S.7) mag zu einer Gesellschaft, der Attribute wie Individualität und Diversität zugeschrieben werden, nicht ganz passen (vgl. ebd.).

Eine Mitgliedschaft wird zudem tendenziell zu einem „temporären und episodischen Phänomen“ (a.a.O., S.13), wobei Betroffenheit zur Legitimationsfigur werde (vgl. ebd.).

Vor dem Hintergrund des ‚ehernen Gesetztes der Oligarchie‘ und der ‚Zwänge‘ eines politischen Verbandes lassen sich also zunehmende und veränderte Mitgliederansprüche nach Mitgestaltung und –bestimmung ausmachen. Speth zieht daher das Resümee: „Großorganisationen können heute mit traditionellen repräsentativen Instrumenten kaum mehr erfolgreich geführt werden.“ (a.a.O., S.12)

Wir haben also gesehen, dass es vielfältige Ursachen gibt, aufgrund derer sich Gewerkschaften anpassen müssen, wobei die ausschlaggebendste wohl das Partizipationsdefizit – in Umfang und Form - ist.

Es stellt sich nun die Frage, auf welche Faktoren des Mitgliederrückgangs überhaupt Einfluss genommen werden kann. Darüber hinaus ist zu fragen, wie unter den veränderten Bedingungen in der Wirtschaft – geringere Organisationsgrade, fehlender betrieblicher Unterbau – und den veränderten Bedingungen in der Politik – schrumpfende Anerkennung und Einbindung – die Handlungsmacht der Gewerkschaften wieder gestärkt werden kann. Auf diese Frage werde ich im Anschluss zur Mitgliederproblematik eingehen.

Kommen wir also nun zu den zu den Möglichkeiten, die sich den Gewerkschaften bezüglich der Mitglieder bieten:

„Das Ursachenbündel ist komplex und reicht vom sozialen Wandel über den Beschäftigungswandel zur Frage der Effektivität und internen Willensbildung der Organisationen. Weder sozialen Wandel noch Beschäftigungswandel können die

Interessenorganisationen wirklich beeinflussen. Sie müssen mit den Mitteln operieren, die für organisatorische Reaktionen zur Verfügung stehen“ (Weßels, 2013, S.36-37)

Betrachten wir nun also diese Mittel, welche den Gewerkschaften zur Verfügung stehen: „Organisationstheoretisch existieren drei Dimensionen, auf denen sich Organisationen an Veränderungen anpassen können: durch Anpassung der Organisationsvorschriften, durch die Anpassung von Organisationsstrukturen und durch die Anpassung des Organisationsprogramms“ (a.a.O., S.37)

Während durch das Organisationsprogramm keine wirklichen Änderungen angestoßen werden können, sieht die Sache bei den Vorschriften und bei den Strukturen schon anders aus. Denn in den Vorschriften ist festgelegt welche Rollen es in einer Organisation gibt und mit welchen Rechten sie ausgestattet sind. So könnten hier etwa Beteiligungsrechte für Mitglieder geschaffen werden, welche von diesen auch als signifikant wahrgenommen werden (vgl. a.a.O., S.38).

Eine Änderung der Strukturen ermöglicht etwa flachere Hierarchien oder die „Ausdifferenzierung von Organisationseinheiten, die sich speziell der Mitgliederkommunikation widmen.“ (ebd.) So verlagert etwa die IG Metall finanzielle Ressourcen hin zu Mitgliederwerbung und Mitgliederkommunikation (vgl. Weßels, 2013, S.38). Allerdings betont Weßels richtigerweise, dass die Organisation auch etwas zu bieten haben müsse – sprich: Leistungen und ‚wirkliche‘ Partizipationsmöglichkeiten (vgl. ebd.). Dass dies angesichts des ‚ehernen Gesetzes der Oligarchisierung‘ keine leichte Aufgabe sein wird ist klar. So diskutierten etwa Sherman und Voss (2000b), wie eine gewerkschaftliche Revitalisierung vor dessen Hintergrund möglich ist.

An dieser Stelle sollten wir kurz das bisherige Vorgehen dieses Kapitels Revue passieren lassen. Zu Beginn wurde auf die zentrale Bedeutung von Mitgliedern im Hinblick auf finanzielle und personelle Ressourcen, das Hineinwirken in Betriebe und die Wirkmächtigkeit in Arbeitskämpfen, sowie die politische Legitimation hingewiesen. Es wurde daraufhin festgestellt, dass die Gewerkschaften aufgrund eines Schwindens der Mitglieder zur Suche nach Erneuerungsstrategien gezwungen sind. Die Betrachtung der gesellschaftlichen, ökonomischen und politischen Veränderungen, vor dem Hintergrund der Faktoren, die eine Mitgliedschaft und eine Bindung fördern lieferte dabei wichtige Einblicke in die Gründe für den Mitgliederverlust. Das anschließende Eingehen auf die notwendigen Anpassungen der Gewerkschaften vor dem Hintergrund ihrer Möglichkeiten als Organisation lieferten wichtige Erkenntnisse über Ansatzpunkte zur Veränderung.

Es wurde deutlich, dass intern einige Umstellungen hin zu mehr Partizipationsmöglichkeiten notwendig scheinen.

Allerdings konzentriert sich diese Arbeit auf die Strategien in Organizingprojekten und nicht auf die Ausgestaltung des gesamtorganisationalen Wandels, auch wenn dieser wichtig ist, da er als eine Voraussetzung für langfristig erfolgreiche Projekte gesehen werden kann. Das bedeutet, es gilt die – womöglich neu ausdifferenzierten – „mitgliederrekrutierenden Instanzen“ und ihre „Organisationspraktiken und –methoden“ (Müller-Jentsch, 1997, S.135) zu beleuchten. Die Arbeit nimmt quasi einen ‚Akteursshift‘ vor und betrachtet nicht die Organisation als Ganzes, sondern die Handlungen und Strategien der mitgliederrekrutierenden Instanzen, welche zumeist projektförmig arbeiten. Dabei wird auf deren „Anstrengungen (Werbekampagnen, spektakuläre Aktionen, kämpferische Interessenpolitik)“ (ebd.) zu schauen sein, von denen wir schon bei der Aufarbeitung des Forschungsstandes zu Organizingpraktiken einige kennengelernt haben und mit denen es die mitgliederrekrutierenden Instanzen unter anderem schaffen „ihre Mitgliederzahlen sprunghaft zu erhöhen.“ (ebd.) Die Organisationstechniken sind hierbei also die unabhängigen Variablen (vgl. ebd.) und die Mitgliederentwicklung bzw. der Organisationsgrad die wichtigste abhängige Variable.

Allerdings ist Organizing, wie wir bereits gesehen haben, nicht auf das Ziel ‚Mitglieder‘ beschränkt und umfasst ebenso Ziele wie die Mobilisierung von Mitgliedern zu Arbeitskämpfen oder die Errichtung von gewerkschaftsnahen gesetzlichen Interessenvertretungen der Arbeitnehmer in den Betrieben, aber auch die Beeinflussung von politischen Entscheidungen. Vor dem Hintergrund der veränderten politischen Rahmenbedingungen und niedrigerer Organisationsgrade muss Organizing also zudem Wege finden, welche der politisch und ökonomisch gesehen schwächer gewordenen Position der Gewerkschaften gerecht werden und der organisatorischen Mitgliederlogik mehr Aufmerksamkeit widmen. Da allerdings die Mitglieder der Dreh- und Angelpunkt einer gewerkschaftlichen (Re-)Vitalisierung sind und die notwendige Bedingung für die Bestands- und Handlungsvoraussetzungen der Organisation darstellen, werde ich die Strategien bzw. die Kernelemente von Organizing vor allem auf ihre ‚motivierenden‘ und ‚bindenden‘ Wirkungsweisen hin befragen. Denn die dauerhafte Bindung von Mitgliedern scheint auch gleichzeitig die Grundlage für langfristig erfolgreiches Handeln in den Betrieben, in der Tarifaueinandersetzen und der Politik zu sein.

## 2. ‚Lösungsweg‘ des Organizing

Bei der Betrachtung von Organizing als Lösungsansatz ist es wichtig die veränderten Rahmenbedingungen vor Augen zu haben. Allerdings ist mit ihnen selbstredend noch nicht gesagt, wie eine Lösung aussehen könnte. Auch fällt es schwer mit dem bisherigen theoretischen Hintergrund – vor allem Korporatismus, Pluralismus, Organisationssoziologie, Partizipationsforschung – die Handlungen der ‚mitgliederrekrutierenden Instanzen‘ zu fassen.

Hierfür scheint eine an den (überwiegend) handlungstheoretischen ‚strategic choice‘-Ansatz anknüpfende Betrachtungsweise angemessen. Dieser Ansatz wurde von Katz, Kochan und McKersie 1986 in ‚The transformation of American industrial relations‘ begründet:

„we wish to develop a more strategic perspective on U.S. industrial relations and thereby demonstrate that future patterns are not unalterably predetermined by economic, technological, or some other forces in the American environment. Our central argument is that industrial relations practices and outcomes are shaped by the interactions of environmental forces along with the strategic choices and values of American managers, union leaders, workers, and public decision makers. We believe that by better understanding the nature of these interaction, the consequences of alternative strategic choices (and the different values they embody), the parties can gain greater control over the destiny of the organizations and interests that they represent“ (Katz/Kochan/McKersie, 1995, S.4-5)

Der Ansatz von Kochan, Katz und McKersie möchte also aus einer strategischen Perspektive untersuchen, wie die Umweltfaktoren und die Handlungen und Werte der relevanten Akteure im Industrielle-Beziehungen-System den strategischen Rahmen für die eigenen Handlungen vorgeben.

Dieser Ansatz ist für die Untersuchung des strategischen Vorgehens der Organizer geeigneter als etwa institutionalistisch inspirierte Betrachtungen der Mitgliederentwicklung<sup>42</sup> oder Theorien die sich vor dem Hintergrund biographischer Analysen von Rekrutierung und Bindung von Gewerkschaftsmitgliedern als fruchtbar

---

<sup>42</sup> etwa Hassel (1999), die auf die herausragende Bedeutung von Betriebsräten und Tarifmonopol des DGB hinwies

erwiesen haben<sup>43</sup>. Es soll die strategische Sicht der Organizer (bzw. Organizinggremien) eingenommen werden, vor dessen Hintergrund die Umweltfaktoren und Akteure betrachtet und analysiert werden sollen.

Die Ergebnisse von institutionalistischen Ansätzen etwa sind also relevant, aber werden unter einem anderen Blickwinkel betrachtet. Die handlungstheoretisch orientierte Betrachtungsweise bietet somit eine wichtige Strukturierung des Handlungsfeldes<sup>44</sup> der Organizer und schließlich geht es bei der Analyse der Interviews genau darum, wie in deren Handlungen mit jenen Elementen (Handlungen, Akteuren, Institutionen...) umgegangen wird und wie eine eventuelle Adaption und Implementation der Kernelemente des Organizing ausgestaltet ist und in Handlungen und Interaktionen zum Ausdruck kommt.

„Strategic Choice“ als Analyseperspektive erfuhr dadurch, dass es vor der „empirischen Folie“ des „US-amerikanische[n] System[s]“ (Müller-Jentsch, 1997, S.73) entwickelt wurde in Westeuropa wenig Beachtung, während es in der „amerikanischen Industrial Relations-Forschung Furore“ (ebd.) machte.

Allerdings scheint die Anschlussfähigkeit aufgrund der Tertiarisierung des Arbeitsmarktes, der Erosion der Tarifverträge und eines schwindenden Konsenses der Akteure größer geworden sein (vgl. Schroeder, 2010, S.27; Müller-Jentsch, 1997, S.72), so dass ‚strategic choice‘ zumindest von seinen Grundzügen her auch Eingang in die deutschen Revitalisierungsdebatten gefunden hat (vgl. Gobert, 2010, S.38).

Hierbei verdrängt ‚strategic choice‘ die üblichen analytischen Rahmen, unter denen Gewerkschaften betrachtet wurden:

„Ausdruck dieses Bewusstseins [abnehmender Machtressourcen] ist die Verlagerung des Schwerpunkts der Gewerkschaftsforschung seit den achtziger Jahren. Demokratietheoretische und funktionalistische Betrachtungen rückten in den Hintergrund, während Gewerkschaften zunehmend als handelnde Akteure mit einer strategischen Wahl wahrgenommen wurden“ (Gobert, 2010, S.37-38)

---

<sup>43</sup> etwa Bromberg (2010), die vor allem vor dem theoretischen und begrifflichen Hintergrund des Symbolischen Interaktionismus unterschiedliche Typen von Hauptamtlichen nach ihrem Umgang mit Mitgliedern herausarbeitet und theoretisch das ‚Prinzip der Adäquanz‘ formuliert

<sup>44</sup> Durch den expliziten Anschluss an die systemtheoretische Betrachtungsweise des Industriellen-Beziehungs-Systems von Dunlop (1993 (erstmalig 1958)) und die Nutzung des heuristischen Potenzials, das diese bietet (vgl. Müller-Jentsch, 1997, S.54-57, S.72).

Der Fokus der Analyse verschiebt sich somit auf die Handlungsoptionen der Gewerkschaften: „Als strategisch gelten ihnen [Katz/Kochan/McKersie] solche Entscheidungen, die die Rolle und den Aktionsraum eines Akteurs in seinem Verhältnis zu anderen Akteuren der industriellen Beziehungen nachhaltig beeinflussen.“ (Müller-Jentsch, 1997, S.72-73)

Das bedeutet gleichzeitig, dass institutionalistische Betrachtungsweisen und vor allem der organisationstheoretische ‚situative Ansatz‘, der Umweltfaktoren allein für Organisationsstrukturen verantwortlich macht, in den Hintergrund gedrängt werden (vgl. a.a.O., S.94). Denn „[m]it dem Akteursbezug sind strukturdeterministische Erklärungsansätze unvereinbar“ (a.a.O., S.82). Daher kommen Brinkmann et al. zu dem Schluss:

„Strategic choice“ bedeutet: Die Krise gewerkschaftlicher Repräsentation hat nicht nur strukturelle Ursachen, sie ist auch hausgemacht und kann somit von den Akteuren selbst aktiv beeinflusst werden. Folgerichtig ist es sinnvoll, die konkreten Praktiken, mit denen Gewerkschaften auf neue Handlungsbedingungen reagieren, ins Zentrum der Analyse zu stellen“ (Brinkmann et al., 2008, S.45)

In diesem Sinne sollen bei der Analyse der Interviews „anhand innovativer Praktiken Erneuerungspotenziale von Gewerkschaften aus[ge]lote[t]“ (a.a.O., S.146) werden, wobei ‚strategic choice‘ als Forschungsheuristik dient.

Kontingenz wird in dieser Analyseperspektive dabei konditioniert – aber nicht eliminiert – von Institutionen. Diese können Handlungsspielräume ermöglichen oder begrenzen (vgl. Müller-Jentsch, 1997, S.82) und stellen einen „Kampfplatz“ (a.a.O., S.80) für die Akteure dar<sup>45</sup>. So bestimmen etwa Betriebsverfassungsgesetz und die Institution der Tarifautonomie, wer welche Konflikte wie austragen darf (vgl. ebd.).

Wichtig ist bei einer strategischen Betrachtungsweise der Begriff des Kalküls (vgl. a.a.O., S.82). Er verweist auf eine antizipatorische Leistung und somit auf (Alltags-)Theorien über menschliches Handeln und Verhalten, wie sie etwa – wie oben bei der Diskussion der Krisenursachen bereits angeführt – im Bezug auf die Rekrutierung und Bindung von Gewerkschaftsmitgliedern existieren. Aber auch dem Verhalten von Staat und Management (bzw. dessen Verbänden) muss Rechnung getragen werden und soziale, sowie wirtschaftliche Rahmenbedingungen sind zu beachten.

---

<sup>45</sup> Bezug genommen wird hier auf das Arenen-Konzept in der Industrielle-Beziehungen-Forschung (vgl. Müller-Jentsch, 1997, S.80-82)

Wichtige wirtschaftliche und soziale Rahmenbedingungen, die es zu beachten gilt, wurden bereits bei der Diskussion der Ursachen für die gewerkschaftliche Krise benannt und kamen auch im ersten Kapitel, vor allem bei der Planung von Organizingprojekten, zur Sprache. Ebenso wurden dort mögliche Handlungen verschiedener Akteure beleuchtet und Handlungsspielräume diskutiert.

Nun sollen Organizing-Strategien aus theoretischen Blickwinkeln beleuchtet werden, um so ein Verständnis wichtiger Wirkmechanismen zu gewinnen und damit weitere Handlungsspielräume auszumachen. Ich werde daher nun im Folgenden die bei der Begriffsexplikation angeführten Kernelemente von Organizing im Hinblick auf die in der Dunlopschen systemtheoretischen Analyse ausgemachten Akteure (Arbeiter, Management und Staat) des Industrielle-Beziehungen-Systems auf theoretische Erklärungsmöglichkeiten ihrer Wirkungsweise hin betrachten<sup>46</sup>, wobei die Arbeiter besonders im Mittelpunkt stehen, da diese als wichtigste Machtressource der Gewerkschaft ausgemacht sind. Ergänzt wird die Betrachtung nach Akteuren um nicht originäre IBS-Akteure, wozu ich die Koalitionspartner der Gewerkschaften und ‚die Öffentlichkeit‘ zähle (vgl. Gobert, 2010, S.37-57). Diese beiden werde ich im ersten Abschnitt zusammen mit dem Staat und dem Management betrachten. Der Fokus bei der anschließenden Betrachtung der Arbeiter wird auf der Rekrutierung, Bindung und Aktivierung von Mitgliedern liegen.

Auf die Kernelemente von Organizing sind wir bereits bei der inhaltlichen Analyse des ‚Methodenkastens‘ Organizing zu sprechen gekommen. Diese waren eine Orientierung an Sozialen Bewegungen, welche sich in aktionsorientiertem, konfrontativem Vorgehen und einer breiten politischen Agenda widerspiegelt, die Bildung von Koalitionen, die kampagnenförmige Ausrichtung und der Fokus auf die Rekrutierung von Mitgliedern und deren Partizipation und Unterstützung.

Die Bedeutung der Elemente des Organizings wird unter anderem dann deutlich, wenn wir uns nochmals die veränderte Position der Gewerkschaften im politischen Betrieb vor Augen halten. Wir sind bereits darauf zu sprechen gekommen, dass die Heuristik des Korporatismus zunehmend weniger geeignet scheint, die Position der Gewerkschaften im politischen System zu beschreiben. Die institutionalisierten Einflussmöglichkeiten werden weniger verlässlich und es ist eine Zunahme von Lobbyingaktivitäten seitens der

---

<sup>46</sup> Die Gliederung nach Akteuren wurde bereits im Kapitel über den Forschungsstand verwendet, wobei dort nur die Arbeiter und die Arbeitgeber als ‚Objekt‘ strategischen Kalküls betrachtet wurden. Wie auch schon im vorherigen Kapitel über den Forschungsstand werden die Arbeiter differenziert in Nicht-Mitglieder sowie aktive und passive Mitglieder.

Gewerkschaften zu verzeichnen, d.h. eine „partikulare, konkurrenzorientierte Interessenpolitik“ (a.a.O., S.41). Organizing ist dabei eine Form von Lobbying (vgl. Speth, 2013, S.15, S.51), eine „Outside-Strategie“ (Gobert, 2010, S.41). Sie ergänzt als solche das lobbyistische Handlungsspektrum (vgl. Speth, 2013, S.15) um strategisch geführte Kampagnen, die Möglichkeiten zur Partizipation und zur direkten Kommunikation mit den Organisatoren bieten (vgl. a.a.O., S.9, S.14-15).

Die Öffentlichkeit, die Medien und Mitglieder (eigene und von anderen Organisationen) werden mobil gemacht und (meist kurzfristige) Koalitionen eingegangen (vgl. Speth, 2013, S.15; Gobert, 2010, S.42). So soll politisches und mediales Agendasetting betrieben werden und Druck auf die Politik entstehen<sup>47</sup>(vgl. Brinkmann et al., 2008, S.90-91; Speth, 2013, S.9). Aber auch direkt gegenüber Unternehmen kann, wie bereits angesprochen, über, mittels negative campaigning entstehende, Kosten<sup>48</sup> Druck aufgebaut werden (vgl. Speth, 2013, S.9; Greef, 2013, S.99-100). Das Thema der Kampagnen ist dementsprechend zumeist konflikthaft angelegt. Es muss sich auf ein Entweder-Oder bringen lassen und moralisch aufgeladen sein (vgl. Speth, 2013, S.15, S.20-21). Letzterer Punkt wurde bereits im Kapitel zum empirischen Forschungsstand sehr deutlich. Des Weiteren sollen durch eine zielgruppenspezifische Ansprache Streuverluste vermieden werden und die Angesprochenen für die Ziele mobilisiert und auch zu eigenen Aktionen animiert werden. Besonders günstig ist es dabei, wenn die Äußerungen der Mobilisierten als unabhängig von der Interessengruppe wahrgenommen werden. So gewinnt die Kampagne an Authentizität und Glaubwürdigkeit (vgl. a.a.O., S.18-19).

Dennoch steht die zentrale Koordination der Kampagne im (wenn auch manchmal inoffiziellen) Vordergrund: „Grassroots-Campaigning ist keine echte Basisbewegung, vielmehr wird eine Basisbewegung vom [sic] einem kleinen, strategisch-operierenden Team einer professionellen Organisation erzeugt.“ (a.a.O., S.20)

Speth spricht an anderer Stelle auch von ‚Inszenierung‘ (vgl. a.a.O., S.9). Das Vorgehen lässt sich daher mit dem Ressourcenmobilisierungsansatz und dem Framing-Ansatz aus der Bewegungsforschung fassen, welche bei der Entstehung von Sozialen Bewegungen deren Organisation und strategische Ausrichtung betonen (vgl. Roose, 2013, S.147). Die Blickrichtung dieser Ansätze wird dabei deutlich in einem – im American Journal of Sociology veröffentlichten – Aufsatz von McCarthy und Zald.

---

<sup>47</sup> Wobei die bereits angesprochenen ‚Arenen‘ im Mittelpunkt stehen (vgl. etwa Gobert, 2010, S.44)

<sup>48</sup> Etwa durch Boykottaufrufe, Druck von Großkunden und Zulieferern (vgl. Greef, 2013, S.99-100)

Turner und Killian folgen sie in dem Punkt, dass das ausschlaggebende Moment die effektive Organisation sei: "there is always enough discontent in any society to supply the grass-roots support for a movement if the movement is effectively organized" (Kilian/Turner, 1972, S.251; zit. nach McCarthy/Zald, 1977, S.1215).

Im Blick auf die Themen der Bewegungen heißt es: "Grievances and discontent may be defined, created, and manipulated by issue entrepreneurs and organizations" (McCarthy/Zald, 1977, S.1215)

Daher stehen die Entscheidungsträger im Fokus der Analyse, wobei die mobilisierte Basis nur als abhängige Variable betrachtet wird: „Die Mobilisierung von vielen Menschen ist das zentrale Kriterium. Der entscheidende Faktor, ob diese Basismobilisierung gelingt, liegt aber nach diesen Ansätzen in dem strategischen Verhalten von Bewegungseliten und den ermöglichenden Randbedingungen.“ (Roose, 2013, S.147)

Der Ressourcenmobilisierungsansatz geht nun davon aus, dass der Mobilisierungserfolg davon abhängt, wie viele Ressourcen zur Verfügung stehen, entweder als direkte Organisationsressourcen oder aufgrund von Allianzen (vgl. a.a.O., S.145). Das strategische Element steht also hierbei im Mittelpunkt: „Damit richten sich die Untersuchungsfragen auf strategische Entscheidungen. [...] [Es] stehen rationale Strategien im Vordergrund, wobei zwischen Strategien der Bewegungsakteure selbst und den aus wissenschaftlicher Beobachtersicht angemessensten Strategien in der Regel kein Unterschied gemacht wird.“ (ebd.) Beim Framingansatz spielen nun die Inhalte eine Rolle, wobei von konkreten Problemen abstrahiert wird. Es geht um die Konstruktion eines bestimmten Blicks auf die Welt:

„In einem moderat sozial-konstruktivistischen Ansatz betont der Framing-Ansatz den eigenständigen Einfluss von Problemdefinitionen auf die Mobilisierungschancen von Bewegungen. Probleme sind demnach nicht Probleme in der realen Welt. Vielmehr müssen Zustände als Abweichungen von legitimen Zuständen gedeutet und damit zum Problem gemacht werden. Dabei ergeben sich weiterhin Interpretationsspielräume beim Bezug auf grundlegende Werte, der Identifikation von Verursachern oder Lösungswegen. Nach dem Framing-Ansatz ist für den Mobilisierungserfolg von sozialen Bewegungen die strategisch günstigste Auswahl dieser Aspekte entscheidend. Durch eine geschickte Konstruktion des Frames, des Deutungsrahmens, lassen sich möglichst breite Bevölkerungsschichten oder einflussreiche Allianzpartner in die Bewegung einbinden“ (a.a.O., S.146)

Konsistent mit dem Framingansatz sind somit die Befunde aus der empirischen Forschung zu Organizing, die eine ‚moralische Argumentationsweise‘ nahelegen.

Aber auch Selbstdarstellung gegenüber der Öffentlichkeit soll mittels ‚Framing‘ betrieben werden. Imageverluste sollen wettgemacht und ein positives Bild von Gewerkschaften erzeugt werden (vgl. Gobert, 2013, S.42)<sup>49</sup>.

Abseits der Bewegungsforschung bietet die politische Kulturforschung noch einen Anknüpfungspunkt für die Betrachtung der strategischen Ausrichtung der „Bewegungsunternehmer“ (Roose, 2013, S.147), auf den ich aber nur kurz hinweisen möchte. In der politischen Kulturforschung wird unter anderem erforscht, welche Mobilisierungspotentiale in der Bevölkerung vorhanden sind (vgl. a.a.O., S.147-148), wodurch auch die politische Kulturforschung für die Organisation von Kampagnen eine theoretische Relevanz besitzt.

Zum Schluss möchte ich allerdings noch auf eine Problematik der zentralen Steuerung der Kampagne durch eine kleine Gruppe eingehen und zwar unter normativem, rational-strategischem und praktischem Gesichtspunkt.

Normativ betrachtet widersprechen die zentrale ‚Kampagnenführung‘ und das Lobbying einem demokratischen Prinzip: „In der Moderne erfolgt die politische Gründung (von Staaten, Nationen, Organisationen) dem normativen Ideal entsprechend von unten. Nach diesem Prinzip wird politische Legitimation von den Bürgerinnen und Bürgern her, mit ihren gleichen und freien Stimmen, generiert.“ (Speth, 2013, S.8)

Das bedeutet, dass Organizing als Form von Lobbying als illegitime Einflussnahme gesehen werden kann. Und auch das Zustandekommen der Bewegung, deren ‚Inszenierung‘, und schließlich deren zentrale Steuerung entspricht keinem demokratischen Ideal. Damit verbunden kommt es auch zu einem strategischen Problem. Die Glaubwürdigkeit, die gerade bei Kampagnen von Bedeutung ist, leidet unter einem Demokratiedefizit. So mag es etwa gerade wenn es um mehr Mitbestimmung in der Wirtschaft geht, ein fatales Signal sein, wenn dem Anspruch der Mitbestimmung selbst nicht Rechnung getragen wird:

„Die Authentizität der sozialen Bewegung und damit ein Fundament für ihren Geltungsanspruch kann in Frage gestellt werden, wenn die Relation von Führungspersonal

---

<sup>49</sup> „Das Abnehmen der institutionellen Einflussmöglichkeiten auf den Staat über Verbindungen mit den Volksparteien und Kommissionenbeteiligungen macht die Gewerkschaften stärker von ihrer Mobilisierungsfähigkeit abhängig, was sich auch in einem Wandel der Öffentlichkeitsarbeit niederschlägt. Die Vermittlung eines positiven Bildes in der Öffentlichkeit ist ein wichtige Voraussetzung für die Durchsetzungsfähigkeit gegenüber Arbeitgeberinteressen und dem Staat.“ (Gobert, 2010, S.51-52)

und Basis dem Bewegungsthema nicht angemessen ist. Dazu gehört bei den identitären Bewegungen die authentische Repräsentation von Betroffenheit und bei demokratisch-emanzipatorischen Bewegungen, wozu die Neuen Sozialen Bewegungen zu zählen sind, das exemplarische Einlösen der Ansprüche, die an die Gesamtgesellschaft gestellt werden.“ (Roose, 2013, S.149-150)

Rhetorisch gesprochen leidet das Ethos und damit die Glaubwürdigkeit, marktwirtschaftlich gesprochen misslingen Branding und Imagepflege. So kann es etwa zu Vorwürfen der Manipulation kommen (vgl. Speth, 2013, S.18).

Dennoch darf nicht übersehen werden, dass an den Projekten tatsächlich partizipiert werden kann, eigene Aktionen und Kreativität eingebracht werden und vermittels der Einrichtung von „Rückkanälen“ (a.a.O., S.14) – etwa über Kontaktmöglichkeiten im Internet - direkte Kommunikation mit der Kampagnenführung möglich ist (vgl. a.a.O., S.14-18). Die Partizipation basiert zudem auf Freiwilligkeit und es sind Handlungen möglich, die ‚nicht im Sinne des Erfinders‘ sind (vgl. Müller-Jentsch, 1997, S.151-152), so dass evt. auch hier der Spruch von Lipset über Gewerkschaften zutreffen mag: „Selbst die diktatorischste Gewerkschaft ist ein besserer Schutz der wirtschaftlichen Interessen der Arbeiter und der politischen Demokratie innerhalb der Gesamtgesellschaft als überhaupt keine Gewerkschaft.“ (Lipset, 1972, S.177; zit. nach Müller-Jentsch, 1997, S.152).

Die freiwillige Partizipation bringt es zudem mit sich, dass die Kampagne sich schwer steuern und vor allem beenden lässt: „Die Aktivierte wollen weitermachen, sie lassen sich nicht mit einfachen Anweisungen führen und sie stellen Fragen.“ (Speth, 2013, S.16)

Wir haben nun gesehen, vor welchem theoretischen Hintergrund sich die mit Organizing geführten Kampagnen betrachten lassen und welche Schwierigkeiten in den Kampagnen auftauchen können. Dabei wurden die Kernelemente von Organizing ‚theoretisch‘ verortet. Es wurde deutlich, warum Kampagnenförmigkeit und konfrontatives Vorgehen an Bedeutung gewinnen (schwächere institutionelle Einbindung / Position im Handlungsfeld der Ökonomie, Erweiterung des Handlungsspektrums) und welche Rolle die breite politische Agenda, bzw. die moralische Ausrichtung, haben (Integrationsfunktion für Bürger und Koalitionäre), wobei die Bürger durch Partizipation Legitimation und Glaubwürdigkeit herstellen und Koalitionäre vor allem (nicht nur materiell verstandene) Ressourcen<sup>50</sup> bereitstellen können.

---

<sup>50</sup> Zu den Vorteilen von Koalitionen siehe auch noch Gobert, 2010, S.45 oder Greef, 2013, S.99

Wir haben nun die ‚Funktion‘ zentraler Organizingelemente im Hinblick auf Kampagnen gegenüber Staat und Arbeitgebern betrachtet, sowie die Rolle der Öffentlichkeit und der Koalitionäre.

Im Folgenden werde ich nach der Funktion der zentralen Organizingelemente für die Gewinnung, Bindung und Aktivierung von Mitgliedern fragen, welche ja „strategische[...] Priorität“ (Gobert, 2010, S.48) besitzt.

Theoretische Perspektiven auf die Rekrutierung und Bindung von Mitgliedern haben wir oben bereits kennengelernt. Wir haben gesagt, dass mit materiellen Anreizen der Kollektivgutproblematik schwer beizukommen ist, wobei diese dennoch ein großes Erklärungspotential für die Motivation zu einem Beitritt oder zur Erklärung der Bindung von Gewerkschaftsmitgliedern hat(te). Müller-Jentsch konstatierte sogar, dass die meisten Mitglieder aufgrund des ökonomischen Austauschverhältnisses ‚existieren‘ (vgl. Müller-Jentsch, 1997, S.149).<sup>51</sup>

Materielle Anreize bringen allerdings eine Problematik mit sich: „Sind die Rekrutierungserfolge durch selektive Anreize, in Form von Sondervorteilen, erzielt worden, dann handelt es sich um rein formale Mitgliedschaften, die zwar über die Repräsentativität einer Organisation, aber noch nichts über deren Kampfkraft aussagen.“ (a.a.O., 1997, S.124; Hervorhebungen entfernt). Man kann also davon ausgehen, dass solche Mitgliedschaften nicht unbedingt dazu beitragen, die Gewerkschaften ‚lebendiger‘ zu gestalten. Wie wir bei der Aufarbeitung des empirischen Forschungsstandes gesehen haben, kann zwar mit materiellen Gewinnen argumentiert werden, allerdings bleiben damit wichtige Kernelemente von Organizing außen vor, namentlich empowerment und ownership. Es wird kein direkter Beitrag zur ‚Mitmachgewerkschaft‘ geleistet und auch das Mobilisierungspotential in Konfliktsituationen, das ja mittels Organizing erhöht werden soll, wird damit, wie Müller-Jentsch andeutet, nicht unbedingt erhöht. Auch ist es für Gewerkschaften als freiwillige Organisationen schwer, Mitglieder über Hauptamtliche und ‚Werbeprofis‘ zu gewinnen, wie Hassel konstatiert:

„Freiwillige Organisationen können nur dort Mitglieder rekrutieren, wo sie bereits einen Zugang durch bestehende Mitgliedschaften haben. [...] Einer Formalisierung dieses Prozesses sind enge Grenzen gesetzt, denn die Legitimation professioneller Werber für die Mitgliedschaft in normativen Organisationen ist gering. Hauptamtliche Gewerkschaftsfunktionäre können in der Regel nur dann überzeugend in der

---

<sup>51</sup> Insofern wird die Konzentration auf das, allein auf die Interessen der Mitglieder bedachte, Lobbying nochmals deutlich und verstehbar (vgl. Speth, 2013, S.51).

Mitgliederrekrutierung eingesetzt werden, wenn sie dies aus der Rolle des Mitglieds tun und nicht aus der Rolle des bezahlten Funktionärs.“ (Hassel, 1999, S.63)

Die Mitwirkung von Mitgliedern ist also auch insbesondere bei der Rekrutierung von großer Bedeutung. Ich möchte daher die ‚normative‘ Rekrutierung und Bindung an Gewerkschaften betrachten. Die Frage ist dabei, wie diese jenseits der ‚Arbeitermilieus‘ gelingen kann. Die Möglichkeiten, die Müller-Jentsch hier sah, waren Agitation und Information, Schulungen und Bildungsangebote, sowie Partizipation (vgl. Müller-Jentsch, 1997, S.122).

Dass die ‚fehlende‘ Sozialisation in den Arbeitermilieus tatsächlich ein Stück weit ‚kompensiert‘ werden kann, postuliert das ‚Modell des späten politischen Lernens‘. Laut Kevenhörster kommt diesem ‚recency model‘ ebenso ein Erklärungswert zu wie Modellen, welche die Kindheits- und Jugendphase in den Blick nehmen, wobei das ‚politische Lernen‘ nach dem recency model vor allem am Arbeitsplatz und in Vereinen stattfindet (vgl. Kevenhörster, 2008, S.77-78).

Dass die Änderungen von Einstellungen auch von einer Minderheit erbracht werden können – welche die Gewerkschaften ja in so vielen Betrieben des Dienstleistungssektors darstellen – belegen die sozialpsychologischen Forschungen zum Einfluss von Minderheiten: „Wenn [Minderheiten] [...] genügend Glaubwürdigkeit besitzen, haben sie unter Umständen die Macht, eine echte Veränderung von Einstellungen hervorzurufen und damit Innovationen, soziale Neuerungen und sogar Revolutionen einzuleiten.“ (Atkinson et al., 2001, S.646) Die Möglichkeit einer ‚strategic choice‘ scheint also gegeben. Ich möchte daher nun die Kernelemente von Organizing auf ihr Erklärungspotential für eine Mitgliederrekrutierung und –bindung hin befragen.

Hierbei werde ich nach den persuasiven und bindenden Elementen suchen<sup>52</sup>. Dabei wird vor allem auf die Partizipation einzugehen sein, die ja bei der Diskussion um die Ursachen für den Mitgliederverlust prominent hervorgehoben wurde.

Als erstes möchte ich allerdings die tendenziell konfliktorische Ausrichtung von Organizing behandeln. Frege, welche weiter oben zitiert wurde, kam zu dem Schluss, dass nicht klar sei, in welchem Zusammenhang ‚militantes Vorgehen‘ mit ‚Mitgliederzuwachsen‘ stehen soll.

---

<sup>52</sup> In sozialpsychologischen Begriffen gesprochen geht es um ‚Compliance‘ und ‚Internalisierung‘ (vgl. Atkinson et al., 2001, S.634)

Allerdings gibt es starke Hinweise, dass der konfliktorische „Modus der Interessenvertretung“ (Müller-Jentsch, 1997, S.135) zu Mitgliederzuwächsen führt. So erhöhte die „konfliktorische Interessenpolitik (der siebziger Jahre) [...] die Organisationsbereitschaft der abhängig Beschäftigten“ (a.a.O., S.136). Die „großen Tarifaueinandersetzungen“ (ebd.) und die „militanten Lohnauseinandersetzungen“ (ebd.) waren „mitgliederwerbend“ (ebd.). Die Erfahrungen, die etwa bei ver.di gemacht wurden, scheinen dies zu bestätigen: „Tarifaueinandersetzungen führen bei ver.di zu beachtlichen Mitgliederzuwächsen.“ (Freidank, 2010, S.236)

Auch Hassel betont „die Wirksamkeit von Arbeitskämpfen, die nach wie vor eine bedeutende Rekrutierungsstrategie der Gewerkschaften darstellen“ (Hassel, S.63) und auch „tarifliche oder betriebliche Auseinandersetzungen bringen in der Regel große Rekrutierungserfolge.“ (ebd.)

Ich möchte daher nun auf mögliche Erklärungen zu sprechen kommen. Nach Müller-Jentsch fördert die Zunahme von Konflikt- und Streikhäufigkeit ein Interesse an finanzieller Streikunterstützung (vgl. Müller-Jentsch, 1997, S.136), während Freidank solchen materiellen Erklärungen skeptisch gegenübersteht (vgl. Freidank, 2010, S.236).

Er identifiziert „Solidarität als Anreiz“ (Freidank, 2010, S.236; ebenso Hassel, S.63) bzw. die Entdeckung, dass „sich seine Interessen [die des Arbeiters] mit denen von Kolleginnen und Kollegen decken“ (Freidank, 2010, S.236). Es drängt sich allerdings der Eindruck auf, dass dies angesichts der – bereits oben behandelten - Kollektivgutproblematik bei weitem keine hinreichende Erklärung ist (vgl. Bierhoff, 2002, S.185).

Eine Möglichkeit Solidarität zu erzeugen ist der von Kollegen in Betrieben ausgeübte psychologische und moralische Druck (vgl. ebd.) – also das weiter oben erwähnte koerzive Moment (vgl. Müller-Jentsch, 1997, S.122). Dieser würde heutzutage verstärkt ausgeübt werden (vgl. Freidank, 2010, S.236). Auch Vertrauen kann die Solidarität befördern (vgl. Bierhoff, 2002, S.185). Auf den Punkt des Vertrauens werde ich allerdings später noch zu sprechen kommen.

Neben Druck und Vertrauen, scheint es allerdings noch ein ‚ideologisches Moment‘ zu geben, welches Solidarität in konfliktträchtigen Situationen befördert. Nach Müller-Jentsch pflegen konfliktorientierte Gewerkschaften ein systemkritisches Selbstverständnis, dem er eine Solidarisierungs- und Mobilisierungsfunktion attestiert (vgl. Müller-Jentsch, 1997, S.158). Es mag also mitunter dieses systemkritische Selbstverständnis sein, dass die Mitgliederzuwächse ermöglicht, wobei auch dies nur eine Näherung an eine Erklärung im Sinne von ‚strategic choice‘ sein kann, denn eine strategische Blickrichtung müsste auch klären, wie so ein systemkritisches Selbstverständnis zustande kommt. Ich denke allerdings,

dass dessen ‚Herstellung‘ den Rahmen eines Organizingprojekts sprengt und werde darauf nicht weiter eingehen.

Wichtiger und ‚planbarer‘ scheint mir die Signalfunktion von Konflikten und Aktionen zu sein<sup>53</sup>. Die Botschaft von Arbeitskämpfen lautet: „Hier wird nicht nur geredet – Wir kämpfen.“ (Rieder, 2010) Diesem Symbol scheint ein persuasives Moment innezuwohnen (Rieder, 2010; Rucht, 2006, S.206). Frege ist allerdings zuzustimmen, dass das ‚konfliktorische‘ Element von Organizing theoretisch unterbelichtet ist.

Nun ist Organizing nicht nur vorwiegend konflikthaft ausgerichtet, sondern auch kampagnenhaft angelegt. Diese Kampagnen basieren wie wir gesehen haben auf der (temporären) Partizipation von Mitgliedern und sonstigen Unterstützern. Deren Partizipation und Einbindung kann, wie in der Gewerkschaftsforschung bestätigt wurde, die Bindung der (potentiellen) Mitglieder an die Gewerkschaft stärken (vgl. Greef, 2013, S.98-99).

Vor dem Hintergrund der oben gemachten Annahme des gestiegenen Partizipationsbedarfs, scheinen daher die Randbedingungen für eine partizipationsorientierte betriebliche Herangehensweise günstig und das Eröffnen von Partizipationsmöglichkeiten scheint also eine Handlung im Sinne von ‚strategic choice‘ zu sein<sup>54</sup> (vgl. Weßels, S.41). Dass dies in Organisationen – vor allem je älter sie sind - dennoch schwierig ist, haben wir vor dem Hintergrund von Olsons ‚ehernem Gesetz der Oligarchie‘ betrachtet. Allerdings geht es in den Projekten und Kampagnen nicht primär um die Repräsentationsstrukturen der Gewerkschaften, sondern sowohl die Mitglieder, als auch die Unterstützenden stehen im Fokus (vgl. Speth, 2013, S.10), so dass die Betrachtung lohnenswert scheint, wie sich hierbei Partizipation ermöglichen, gestalten und nutzen lässt<sup>55</sup>. Dieser Frage möchte ich im Folgenden näher kommen, wobei die angeführten

---

<sup>53</sup> Müller-Jentsch verortet sie im systemkritischen Selbstverständnis

<sup>54</sup> „Wenn der soziale Wandel eines ganz sicher bewirkt hat, dann ist es ein Wandel der Ansprüche der Menschen auf ein stärkeres Maß an Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung. Diese Möglichkeiten müssen die Mitgliederorganisationen (wieder) eröffnen, wenn sie nicht fortschreitend und wenn nicht fortschreitend, dann doch chronisch unter einem Mitgliedermangel leiden wollen.“ (Weßels, 2013, S.41)

<sup>55</sup> Organizingprojekte lassen sich bis zu einem gewissen Grad wohl eher mit der organisationssoziologische Kategorie der ‚natürlichen Organisation‘ beschreiben, als der der ‚formalen‘ (vgl. Abels, 2009, S.187). Abels konstatiert hier beispielhaft für humanitäre Organisationen: „So haben humanitäre Organisationen nicht deshalb Erfolg, weil sie sich irgendwann eine Satzung gegeben haben und regeln, wer was im Notfall zu tun hat, sondern weil sie

theoretischen Betrachtungsweisen nicht auf das System der Industriellen Beziehungen zugeschnitten sind. Wie Strategien in diesem Handlungsfeld aussehen können, soll (unter anderem) in den Experteninterviews zur Sprache kommen. Die theoretische Betrachtung soll – wie im ersten Kapitel besprochen – den Blick schärfen für wichtige Äußerungen.

Kommen wir zunächst zur bindenden Wirkung von Partizipation. Ein sozialpsychologischer Ansatzpunkt scheint mir in besonderer Weise geeignet, diese zu erklären und gleichzeitig einen Ansatzpunkt für eine ‚strategic choice‘ zu bieten.

Es geht dabei um die Wirkung eines Commitments, also der Festlegung auf einen Standpunkt, und die menschliche Neigung, sich auch in Zukunft konsistent zu dieser Festlegung zu verhalten. Allerdings gilt: „Nicht alle commitments führen [...] mit gleichem Erfolg zu konsistenten späteren Handlungen. Am effektivsten sind commitments, wenn sie aktiv, öffentlich und mit Mühe verbunden sind und als internal motiviert (nicht erzwungen) betrachtet werden.“ (Cialdini, 2006, S.148)

Unter diesem Blickwinkel wird die bindende Wirkung einer Partizipation deutlich. Gerade wenn an öffentlichen Aktionen partizipiert wird, sollte sich die bindende Wirkung entfalten. Auch die Aktionsorientiertheit von Organizing kann also im Hinblick auf die Mitglieder als normatives bindendes Element ausgemacht werden. Sogar die Mobilisierungswirkung, die eine normative Bindung mit sich bringt, wird deutlich: „Menschen sind, haben sie einmal ein commitment gemacht [...], eher bereit, Bitten oder Aufforderungen nachzukommen, die mit diesem commitment in Einklang stehen.“<sup>56</sup> (Cialdini, 2006, S.148).

Vorstellbar wären unter dem Gesichtspunkt von Commitment und Konsistenz beispielsweise Button-Aktionen, mit denen öffentlich ein Standpunkt bezogen wird. Offen bleibt allerdings die Frage, inwiefern Partizipation auf Dauer gestellt werden kann: „Es mag auch sein, dass eine allgemeine Demokratisierung gewerkschaftlicher Strukturen und Entscheidungsprozesse die Mitgliederbindung insgesamt fördert. Völlig unklar ist jedoch nach wie vor, wie und unter welchen Bedingungen sich ein partizipatorischer Politikstil überhaupt durchhalten lässt.“ (Brinkmann et al., 2008, S.84)

---

den persönlichen und sozialen Interessen ihrer Mitglieder Raum geben. Indem sie den spezifischen Fähigkeiten, soziale Interaktionsformen zu gestalten, Raum geben, gelingt es ihnen, das Engagement auf Dauer zu stellen.“ (a.a.O., S.188)

<sup>56</sup> Auch schon beschrieben von Luhmann: „Alle Selbstdarstellung verpflichtet – allein schon dadurch, daß sie ein Selbst darstellt, für das Identität in Anspruch genommen wird. Man muß, will man derselbe bleiben, so bleiben, wie man sich gezeigt hat.“ (Luhmann, 2009, S.81)

Mitglieder könnten Partizipation großteils nur themen- und projektgebunden verwirklichen (vgl. ebd.). Gerade im Blick auf den programmatischen Punkt der ‚ownership‘ ist Skepsis angebracht. Angesichts der „Kluft zwischen partizipativer Rhetorik und der häufig durchaus zentralistischen Praxis mancher organizing-Ansätze“ (ebd.) scheint die ‚Einflusslogik‘ tatsächlich erhebliche Probleme für die ‚Mitgliederlogik‘ mit sich zu bringen. Eine Dezentralisierung von Entscheidungsstrukturen wird durch sie erschwert. Ein Beispiel mag etwa die SEIU sein, welche mit einem expliziten bottom-up Ansatz angetreten war (vgl. Greef, 2013, S.101-102) und nun zunehmend wegen Aushöhlung von Mitspracherechten in die Kritik gerät (vgl. Schmalstieg, 2010, S.219)

Die ‚Lenkung‘ bzw. Organisation durch ein kleines Team – wie bei der Betrachtung von Organizing als Lobbyingtechnik deutlich wurde – scheint somit ein naheliegendes Mittel zu sein, Partizipation zu ermöglichen: „Die Beteiligung ‚von unten‘, von der ‚Basis‘, wird häufig in kampagnenmäßig organisierter Form einer Kommunikation ‚von oben‘ gelenkt, um sowohl mit dem Bedarf nach Partizipation als auch der Vielfalt der Interessen effektiv umgehen zu können.“ (Weßels, 2013, S.40)

Organizingprojekte stellen also einerseits einen günstigen Rahmen für Partizipation, dadurch, dass sie episodisch und instrumentell angelegt sind, andererseits besteht die Möglichkeit trotz der heterogenen und vielfältigen Basis ein Maximum an Partizipation zu gewährleisten. Wichtig ist nur, dass die Projektleitung sich als ‚responsiv‘ erweist und Vorschläge der Partizipanten berücksichtigt (vgl. a.a.O., S.41).

Das zeitliche und strukturelle Wechselspiel von repräsentativen und partizipativen Elementen ist, wie wir gesehen haben, eine spannende Frage, der ebenfalls in den Interviews nachzugehen sein wird.

Denn „auch die intelligentesten organizing-Ansätze [werden sich] immer wieder mit dem Problem konfrontiert sehen, dass stärker partizipative und eher repräsentative Ansätze einander abwechseln und ergänzen müssen. Wie ein solches Wechselverhältnis in unterschiedlichen Organisationskontexten erfolgreich gestaltet werden kann, ist, auch seitens der LRS [labor revitalization studies], noch weitgehend unerforscht.“ (Brinkmann et al., 1998, S.84)

Wir haben nun also die Chancen und die Schwierigkeiten partizipativer Projekte betrachtet. Interessant wird in den Interviews auch die Frage sein, wie sich mittels Organizing

betriebliche Mitbestimmungsstrukturen aufbauen und erhalten lassen, da diese ja eine Mitwirkung über längere Zeit erfordern.

Ein Schritt dorthin mag das ‚Empowerment‘ sein. Über Schulungen und Bildung wird nicht nur, wie Müller-Jentsch festhielt, eine stärkere Bindung an die Gewerkschaft erreicht, diese können auch Hilfe zur Selbsthilfe ermöglichen (vgl. Greef, 2013, S.98) und so eine Grundlage für gewerkschaftsnahe Strukturen im Betrieb darstellen. Auf die Möglichkeit der Qualifizierung möchte ich allerdings an dieser Stelle nicht weiter eingehen, da Bildungsangebote als ‚strategic choice‘ greifbar sind, also einen konkreten Anknüpfungspunkt für Bindungsstrategien darstellen.

Wir haben an dieser Stelle also die wichtigsten Kernbegriffe von Organizing – Aktionsorientiertheit, konfliktorische Ausrichtung, kampagnenförmige Ausrichtung, Partizipation, Empowerment und Ownership auf ihre Rekrutierungs- und Bindungsfunktion hin betrachtet.

Abschließend möchte ich noch auf einen letzten Punkt zu sprechen kommen, der mir bei der Betrachtung von Organizing äußerst relevant erscheint. Hierbei handelt es sich um ‚Vertrauen‘. Vertrauen ist ein grundlegendes Element jeder Gesellschaft, wie Niklas Luhmann in seiner systemtheoretischen Betrachtung von Vertrauen als Reduktion von Komplexität feststellte (Luhmann, 2009). Vertrauen ist zudem eine Voraussetzung von Glaubwürdigkeit (vgl. Bierhoff, 2002, S.51), welche oben als Voraussetzung des Minderheiteneinflusses ausgemacht wurde, und Vertrauen wurde als Basis für Solidarität identifiziert.

Es drängt sich die Frage auf, wie Vertrauen ‚entsteht‘. Luhmann geht in seiner systemtheoretische Betrachtung von Vertrauen (Luhmann, 2009) auch dieser Frage nach, in dem er sich mit dessen ‚taktischer Konzeption‘ befasst (a.a.O., Kapitel 8) und somit „denen, die Vertrauen verdienen wollen oder müssen“ (a.a.O., S.79):

„Sowohl das Lernen als auch das Internalisieren als auch die symbolische Kontrolle des Vertrauensobjektes legten die Frage nahe, ob ein System auf die eine oder die andere Weise sich erfolgreicher verhalte. [...] Die Blickwendung, die wir jetzt vollziehen, gibt zugleich den taktischen Erwägungen das Übergewicht. Nicht wer Vertrauen verdient, sondern wie er es sich verdient, ist das Problem.“ (ebd.)

Vertrauen ist hierbei ein Kapital, dass akkumuliert werden kann und Handlungsmöglichkeiten eröffnet (vgl. a.a.O., S.84). Diese Sichtweise auf Vertrauen entspricht exakt der an ‚strategic choice‘ anknüpfenden heuristischen Konzeption dieser

Arbeit. Der zentrale Punkt wie Vertrauen entsteht ist bei Luhmann folgender: „Wer sich Vertrauen erwerben will, muß am sozialen Leben teilnehmen und in der Lage sein, fremde Erwartungen in die eigene Selbstdarstellung einzubauen. Das ist die Grundregel.“ (a.a.O., S.80)

Mit aktuellen sozialpsychologischen Erkenntnissen lässt sich diese Feststellung nun noch weiter spezifizieren. Der erste Punkt, ‚am sozialen Leben teilnehmen‘, lässt sich auch als Kontakt bezeichnen. Der zweite Punkt lässt sich auch als ‚Ähnlichkeit‘ verstehen<sup>57</sup>. Bezüglich des Kontaktes wurde in der sozialpsychologischen Forschung bestätigt, dass häufiger Kontakt Vertrauen befördert, wenn er nicht mit negativen Erfahrungen in Verbindung gebracht wird oder unter Konkurrenzsituationen stattfindet. Ein Kontakt unter positiven Vorzeichen oder gar unter dem Vorzeichen der Kooperation verstärkt dabei noch den Vertrauenseffekt<sup>58</sup>, der durch häufigen Kontakt entsteht (vgl. Cialdini, 2006, S.256). Das langatmige Herangehen an Betriebe mit viel persönlichem Kontakt, wie es im Kapitel zum empirischen Forschungsstand berichtet wurde, kann somit als ‚vertrauensstiftend‘ eingestuft werden. Aber auch die ‚Solidarisierungsfunktion‘ in den obigen Konfliktsituationen wird durch den Aspekt des durch häufige Kontakte entstehenden Vertrauens besser verstehbar. So lässt sich hier die Aussage von Hassel einordnen, die konstatiert: „Der Streik ist ein normativ aufgeladenes persönliches Erlebnis, das insbesondere zur intensiven und außergewöhnlichen Kommunikation und sozialen Kontakten führt.“ (Hassel, 1999, S.63)

Kommen wir nun auf den Faktor ‚Ähnlichkeit‘ zu sprechen. Cialdini bringt die Idee dahinter folgendermaßen auf den Punkt: „Wir mögen Leute, die so sind wie wir, und wir sind eher bereit, zu tun, was sie wollen.“ (Cialdini, 2006, S.256)

Dies bringt zwei wichtige praktische Implikationen mit sich. Eine davon finden wir in Brombergs „Prinzip der Adäquanz“ (Bromberg, 2010, S.180). Eine Bindung an die Gewerkschaften kommt demnach zustande, wenn man eigene Anschlussmöglichkeiten an „die Gedanken-, Ideen- und Handlungswelt der gewerkschaftlichen Akteure“ (ebd.) findet. Bromberg kommt daher zu dem Schluss: „Je ausdifferenzierter, vielseitiger die gewerkschaftliche Kultur ist, desto größer und vielfältiger sind auch die Chancen, neue Mitglieder für sich zu interessieren“ (ebd.) Mit diesem Befund von Bromberg lässt sich etwa das strategische Erfordernis von belegschaftsrepräsentativen Organizingkomitees

---

<sup>57</sup> So verweist Luhmann darauf, dass man sich nicht zu sehr in Aussehen und Betragen von der Norm entfernen sollte (Luhmann, 2009, S.80)

<sup>58</sup> Dies also sogar noch ein weiterer bindender Effekt der Partizipation

begründen<sup>59</sup>. Die zweite praktische Implikation beinhaltet eine genauere Einschätzung der Themen, die den Mitarbeitern wichtig sind:

„Wir wissen heute, dass für die Verkäufer nicht ein Trick am wichtigsten ist, vielmehr müssen sie den Hintergrund des Kunden kennen. Ein befreundeter Forscher hat 16 Jahre lang versucht, die wirksamste Verkaufstechnik zu identifizieren. Nun habe er sie gefunden, sagt er: Es ist nicht eine Technik, sondern die Technik für den einzelnen Kunden.“ (Cialdini, 2012)

Dabei geht es also darum, Informationen über die Belegschaft zu bekommen, deren Vertrauen man gewinnen will. Dieser Erkenntnis entspricht etwa die Suche nach den ‚heißen Themen‘<sup>60</sup>.

Bei allen taktischen Überlegungen zu Vertrauen, sei allerdings noch darauf hingewiesen, dass dessen bewusste Benutzung und Inszenierung nur sehr eingeschränkt funktioniert. Eine strategische Planung ist also nicht nur im Bezug auf Kampagnen erschwert: „Die Vorteile des Vertrauens dienen als Instrument der Verpflichtung. Vertrauen erzieht. Das gilt auf emotionaler Ebene ebenso wie auf taktischer Ebene und neutralisiert die Gefahren, die in einer rein taktischen Steuerung von Vertrauensbeziehungen liegen“ (Luhmann, 2009, S.84) Vertrauen muss also – soll es langfristig bestehen – auf einem ‚wahren Kern‘ beruhen. Ein rein konstruiertes Selbstbild würde die Komplexität wiederum ins Unermessliche steigern und wäre auf Dauer nicht überblickbar (vgl. Luhmann, 2009, S.83-84)

Wir haben nun also die wichtigsten Elemente des Organizing in einer theoretischen Perspektive beleuchtet, wobei das Element der Partizipation als das bedeutsamste ausgemacht wurde. Dessen Chancen, aber auch dessen Schwierigkeiten wurden im darauffolgenden beleuchtet. Vor allem aber kamen im Zusammenhang mit dieser einige Fragen auf, denen sich diese Arbeit widmen sollte, insbesondere etwa die Partizipation betreffend.

### **3. Resümee**

Die brennende Frage ist, wie Organizing in Deutschland adaptiert wurde, wie es in der Anwendung aussieht und vor allem was denn eigentlich das Neue an Organizing ist, ob es

---

<sup>59</sup> Die wir bereits im ersten Kapitel kennenlernten

<sup>60</sup> Die wir ebenfalls bereits im ersten Kapitel kennenlernten

also im Vergleich zur bisherigen Gewerkschaftsarbeit in Deutschland neue Handlungsoptionen eröffnen kann, die nachhaltige Erfolge möglich machen und so einen Ausweg aus der geschwächten Position aufzeigen.

Sowohl in der Reflektion des empirischen Forschungsstandes als auch im theoretischen Teil dieser Arbeit hat sich dabei die Möglichkeit zur Eröffnung neuer Partizipationsmöglichkeiten als das wichtigste Kriterium herausgestellt. So kann vor allem dem strategischen Primärziel der Mitgliederrekrutierung und –bindung nähergekommen werden. Im Zusammenhang mit der Partizipation sind wir verschiedenen Fragestellungen begegnet. Zusammenfassend ging es dabei vor allem um die Frage, ob sich partizipative Praktiken auf Dauer stellen lassen oder nicht und wenn ja unter welchen Bedingungen und wenn nein, wie könnte dann ein Wechselspiel zwischen repräsentativen und partizipatorischen Phasen aussehen?

Neben der Partizipation kam auch die Teilnahme an gewerkschaftlichen Qualifikationsangeboten und Bildungsveranstaltungen als bindungsfördernd zur Sprache. Auch auf diesen Punkt wird das Augenmerk besonders zu richten sein. Weitere Punkte, die es im Auge zu behalten gilt und die in diesem Kapitel zur Sprache kamen, waren die Rolle der Arbeitgeber, der Einsatz von Medien (deren neue Möglichkeiten als ein Grund für den Bedeutungsverlust repräsentativer Strukturen ausgemacht wurden), sowie eine mögliche Polarisierung der Belegschaft.

Im folgenden Kapitel gehe ich auf das methodische Vorgehen ein, das der empirischen Untersuchung dieser Arbeit zugrunde liegt und das Instrumentarium zur Beantwortung der Ausgangsfragestellung darstellt.

## IV. Methodisches Vorgehen

### 1. Vorüberlegungen

Diese Arbeit soll – basierend auf der Annahme, dass das strategische Vorgehen bei einem Organizingprojekt der entscheidende Erfolgsfaktor ist - die Fragestellung bearbeiten, welches Vorgehen die Wahrscheinlichkeit eines nachhaltigen Organisierungserfolges erhöht. Bisher beschäftigte sich die Organizingforschung nur mit kurzfristigen Erfolgen und vor allem vor dem gesellschaftlichen Hintergrund der USA. Eine Übertragbarkeit der Ergebnisse auf Deutschland und erst recht auf Langfristigkeit kann nicht einfach angenommen werden. Daher sollen durch die Auswertung von Gesprächen mit beruflichen Organizern, die für die Durchführung von Projekten bei den größten deutschen Gewerkschaften – der IG Metall und ver.di - verantwortlich sind und u.a. auch Schulungen durchführen, Strategien klassifiziert und Hypothesen über Wirkungszusammenhänge formuliert werden. So soll eine Grundlage geschaffen werden für weitere, eventuell quantitative, Untersuchungen.

Angestrebt werden in dieser Arbeit somit die „Deskription empirischer Sachverhalte und sozialer Prozesse, Aufstellung von Klassifikationen oder Typologien“ und die „Gewinnung von Hypothesen am empirischen Material“ (vgl. Diekmann, 2006, S.444). Dies ist wichtig, denn „quantitative Studien können Hypothesen nur verwerfen oder bestätigen, keine besseren oder angemesseneren Erklärungen hervorbringen.“ (Lamnek, 2005, S. 303)

Da sich diese Arbeit vor allem der Exploration und Hypothesengenerierung verschreibt und als Voruntersuchung versteht, geht es konkret darum ein klares Verständnis der Arbeit der Organizer zu bekommen, relevante Dimensionen zu ermitteln und die Relevanz von später zu prüfenden Hypothesen festzustellen (vgl. a.a.O., S.303)<sup>61</sup>

Es liegt also nahe – und ist wie die oben genannten us-amerikanischen Erfahrungen zeigen für eine Hypothesenentwicklung sehr hilfreich -, zunächst an den bereits vorhandenen Erfahrungsschatz anzuknüpfen, und sich von den Organizern über ihr Handeln berichten zu lassen. Es gilt daher, Interviews mit den Organizern zu führen. Für das Führen von Interviews gibt es zahlreiche Ansätze in der qualitativen Forschung. So gibt es etwa das

---

<sup>61</sup> Eine genauere Begründung der Entscheidung für ein qualitatives Vorgehen lässt sich Anhang 3 entnehmen. Anhang 4 rekapituliert Gemeinsamkeiten und Gütekriterien qualitativer Verfahren und führt aus, wie diese in dieser Arbeit umgesetzt wurden

problemzentrierte Interview, das fokussierte Interview, das episodische Interview, das biographische Interview, das Leitfadeninterview, das Experteninterview, Gruppeninterviews, das narrative Interview etc. (vgl. etwa Przyborski/Wohlrab-Sahr, 2010, S.8).

Es stellt sich die Frage, welcher Ansatz gegenstandsangemessen ist. Man muss sich fragen wer warum interviewt wird. Zunächst einmal gilt es, die Rolle der Hauptdarsteller in dieser Untersuchung – der Organizer - und den Status ihres Wissens einzuschätzen.

Es handelt sich bei ihnen um von den beiden größten deutschen Gewerkschaften auf monetärer Basis Beschäftigte, die dafür eingesetzt werden, Betriebe zu ‚organisieren‘. Sie sind also eingebunden in einen – zumindest sehr ähnlichen – organisatorisch-institutionellen Kontext. Und sie verbindet das gleiche Ziel – sie arbeiten auf eine Stärkung der jeweiligen Gewerkschaften hin. Sie haben dabei zudem viel praktisches Wissen angehäuft.

Es geht in dieser Untersuchung also um ihre eigenen Handlungsweisen unter vergleichbaren Sozialstrukturen. Mithilfe rekonstruktiver Auswertungsverfahren sollen dabei die Arbeitsweisen der Organizer und ihre Umgangsweisen mit Problemen verglichen und explizit gemacht werden. Diese Voraussetzungen decken sich mit den Ausgangsvoraussetzungen, welche Meuser und Nagel in ihrem „Klassiker“ (Nohl, 2012, S. 14) zu Experteninterviews beschreiben (Meuser/Nagel, 1991). So schreibt denn auch Flick: „Wenn [...] Experteninterviews [...] durchgeführt werden, sind in der Regel Mitarbeiter einer Organisation in einer spezifischen Funktion und mit einem bestimmten (professionellen) Erfahrungswissen die Zielgruppe.“ (Flick, 2006, S. 218-219) Hopf stellt desweiteren fest: „In der Praxis der empirischen Sozialforschung“ werden „die unterschiedlichen Varianten qualitativer Interviews [...] vielfach kombiniert verwendet [...] und bisweilen auch gar nicht explizit benannt [...].“ (Hopf, 2009, S.353)

Diesem Mangel kann mit dem Experteninterview als – folgt man Bogner und Menz – ‚eigenständiger Methode‘ (vgl. Bogner/Menz, 2009, S.66-68) zudem entgegengetreten werden. Das Experteninterview gibt für diese Arbeit also einen hervorragenden Dreh- und Angelpunkt aller weiteren Untersuchungsschritte ab, da sie ein regelhaftes Vorgehen impliziert, welches zudem den ‚Voraussetzungen‘ der Experten angemessen ist. Im Folgenden möchte ich daher diesen Interviewansatz näher vorstellen. Seine jeweiligen, teilweise recht weitreichenden, Implikationen werden in den sich anschließenden Abschnitten deutlich werden.

## 2. Experteninterviews

Zunächst einmal stellt sich im Bezug auf Experteninterviews die wichtige Frage, was einen zum Experten macht. In ‚Die Qualität qualitativer Daten‘ konstatiert Helfferich:

„Die Definition, wer als Experte oder Expertin gelten soll, ist flexibel. Es gibt in der Literatur unterschiedliche Vorschläge und Einigkeit besteht nur dahingehend, dass die Definition jeweils von der Forschungsfrage und von dem Handlungsfeld abhängt, in dem die Personen agieren.“ (Helfferich, 2011, S.163, vgl. auch Deeke, 1995, S.7-9)

Es wird also noch leidenschaftlich darum gerungen, wer Experte ist (vgl. auch den Band ‚Experteninterviews - Theorien, Methoden, Anwendungsfelder‘ von Bogner et al., 2009). Allerdings bezieht sich die Frage nach dem Expertenstatus vor allem auf das Wissen, welches als Sonderwissen gilt (vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr, 2010, S.131). Meuser und Nagel beantworteten die wichtige Frage, wer denn als Experte zu gelten habe folgendermaßen:

Nach ihnen sind Experten definiert als „ExpertInnen, die selbst Teil des Handlungsfeldes sind, das den Forschungsgegenstand ausmacht. Wir meinen nicht den Experten, der von außen – im Sinne eines Gutachters – Stellung zum Handlungsfeld nimmt. [...] Als Experte wird angesprochen, wer in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung oder wer über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügt.“ (Meuser und Nagel, 1991, S.443; vgl. auch ‚feldinterne Reflexionsexperten‘ bei Froschauer/Lüger, 2003, S.38; vgl. Bogner/Menz, 2009, S.73).

Sie führen hierzu weiter aus:

„Von Interesse sind ExpertInnen als FunktionsträgerInnen innerhalb eines organisatorischen oder institutionellen Kontextes. Die damit verknüpften Zuständigkeiten, Aufgaben, Tätigkeiten und die aus diesen gewonnenen exklusiven Erfahrungen und Wissensbestände sind die Gegenstände des ExpertInneninterviews. [...] In ExpertInneninterviews fragen wir nicht nach individuellen Biografien, untersuchen wir keine Einzelfälle, sondern wir sprechen die ExpertInnen als RepräsentantInnen einer Organisation oder Institution an, insofern sie die Problemlösungen und Entscheidungsstrukturen (re)präsentieren.“ (Meuser/Nagel, 1991, S.444)

Ich zitiere hier deshalb so ausführlich, da hier deutlich wird, dass die Definition der Experten als Grundstein für das ‚Experteninterview‘ nach Meuser und Nagel genau auf die zu interviewenden Organizer zutrifft. Bezüglich des Wissens der Experten explizieren Meuser und Nagel ihr Interesse folgendermaßen: „Wenn es aber um handlungsleitende Regeln jenseits von Verordnungen, um ungeschriebene Gesetze des ExpertInnenhandelns, um tacit knowing und Relevanzaspekte geht, gibt es zu offenen ExpertInneninterviews keine Alternative.“ (a.a.O., S.449)

Nicht nur die Definition der Experten, sondern auch das Interesse an ihnen findet sich also im Experteninterview von Meuser und Nagel wieder. In Abgrenzung von der Charakterisierung des Experten von Meuser und Nagel kann man vor allem den Experten ausmachen, der ein reflexiv verfügbares Wissen besitzt. Hier geht es bei der Auswertung dann vor allem um eine Systematisierung des Wissens (vgl. Bogner/Menz, 2009, S.64-65). Das Wissen könne hierbei wie ‚Fakten‘ erhoben werden (vgl. Helfferich, 2011, S.162). Oft wird hier für eine Bezugnahme zu reflexivem Wissen zur Voraussetzung gemacht, dass die Experten einen Blick ‚von außen‘ auf den Forschungsgegenstand werfen (vgl. die ‚externen Experten‘ bei Froschauer/Lüger, 2003, S.37-39 oder die Verwendung des Expertenbegriffes bei Gläser und Laudel (2009).

Das Experteninterview nach Meuser und Nagel wird von Bogner und Menz dem theoriegenerierenden Experteninterview zugerechnet, die letztgenannte Sichtweise beschreiben sie als systematisierendes Interview (vgl. Bogner/Menz, 2009, S.64-67).

Auf unsere Experten trifft – wie sich bei der Suche nach passenden Interviewpartnern herausgestellt hat – nun hauptsächlich folgendes zu: „Da sich die Experten der Relevanzen ihres Handelns keineswegs durchweg bewusst sind, kann Expertenwissen nicht einfach abgefragt werden; es muss aus den Äußerungen der Experten rekonstruiert werden.“ (Meuser, 2011, S.58)

In diesem Sinne muss diese Arbeit die Problemlösungen und Strukturen rekonstruieren und darf die Antworten der Interviewten weniger als ‚reine Information‘ betrachten, die einfach abgefragt werden kann. Dem Experten „wird Gelegenheit gegeben, zu berichten, wie er Entscheidungen trifft, anhand von Beispielen zu erläutern, wie er in bestimmten Situationen vorgeht, zu extemporieren usw.“ (ebd.) Allerdings haben auch Gläser und Laudel (2009) in ihrer Untersuchung festgestellt, dass eindeutige Systematisierungen von Experteninterviews schwierig sind. Gläser und Laudel sprechen denn auch davon – und dies wird etwa bei der feldinternen Reflexionsexpertise bei Froschauer und Lüger sichtbar (vgl. Froschauer/Lüger, 2003, S.38) –, dass „eine scharfe Trennung beider Funktionen von Interviews in manchen Fällen nicht möglich ist. [...] Das macht solche Interviews besonders

schwierig. [...] In der Regel dominiert eine der beiden Funktionen, und das Interview wird an ihr orientiert.“ (Gläser/Laudel, 2009, S.14)<sup>62</sup>. In unserem Fall dominieren – wie schon angesprochen – die Fallvoraussetzungen des theoriegenerierenden Interviews.

Wir haben also gesehen, dass hinsichtlich der Definition eines Experten, des Interesses an ihnen und des Status ihres Wissens das Experteninterview geeignet ist als Ausgangspunkt der Untersuchungen. Da wir nun also im Experteninterview den richtigen ‚Hebel‘ für die Fragestellung gefunden haben, stellt sich zunächst die Frage, wie sich das Wissen der Experten am besten erheben lässt.

### **3. Der Leitfaden als Erhebungsinstrument**

Mayer stellt fest: „Das Experteninterview ist in der Regel ein Leitfadeninterview mit offenen Fragen.“ (Mayer, 2013, S.43; vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr, 2010, S.134). Das unstrukturiertere Interview berge u.a. die Gefahr wichtige Aspekte zu übersehen (vgl. Mayer, 2013, S.43). Meuser und Nagel äußern sich folgendermaßen: „Eine leitfadenorientierte Gesprächsführung wird beidem gerecht, dem thematisch begrenzten Interesse des Forschers an dem Experten wie auch dem Expertenstatus des Gegenübers.“ (Meuser/Nagel, 1991, S.448)

So werde auch ausgeschlossen, dass man sich als inkompetenter Gesprächspartner darstellt oder dass das Gespräch sich in Themen verliert, die nichts zur Sache tun. Gleichzeitig kann der Experte seine Sache und seine Sicht der Dinge darlegen (vgl. ebd.). Auch diese Arbeit hält v.a. aufgrund des thematisch begrenzten Interesses ein Leitfadeninterview für das Mittel der Wahl.

Im Anhang finden sich hierzu die Beschreibungen zur Konstruktion des Leitfadens und zu seiner Handhabung (Anhang 7), sowie die aufgrund des sensibilisierenden Konzepts gesammelten Fragen im Vorfeld der Konstruktion des Leitfadens (Anhang 9) und der Leitfaden selbst (Anhang 10). Die Darstellung von Sampling und Feldzugang findet sich in Anhang 6. Mit der Aufbereitung der schließlich gewonnenen Daten beschäftige ich mich

---

<sup>62</sup> zur Uneindeutigkeit siehe auch Helfferich, die zwar der Typisierung von Bogner und Menz folgt, aber letztendlich fachliches, praktisches Erfahrungswissen einfach wie Fakten abfragen will (siehe Helfferich, 2011, S.164) und sich wiederum von diesem Vorgehen abgrenzend Przyborski/Wohlrab-Sahr (2010, S.134)

kurz in Anhang 5, wobei das letztendlich verwendete Transkriptionssystem in Anhang 11 und die Transkripte in Anhang 13 zu finden sind.

#### **4. Die grundlegenden methodischen Implikationen des Experteninterviews für das Auswertungsverfahren**

Wir haben im letzten Abschnitt gesehen, dass die Entscheidung für das Führen von Experteninterviews das Nutzen eines Leitfadens als Erhebungsinstrument nahelegte. In diesem Abschnitt konzentriere ich mich auf die methodischen Implikationen des Experteninterviews für das Auswertungsverfahren.

Ich möchte nun zunächst auf die wichtigsten Punkte eingehen, anhand derer die Anschlussfähigkeit eines Auswertungsverfahrens an das Experteninterview von Meuser und Nagel beurteilt werden kann. Ich werde hierfür mitunter eingehender Meuser und Nagel zitieren, um wichtige Charakteristika der Experteninterviews unverfälscht wiederzugeben, da auf diesen später die Anschlussfähigkeit der dokumentarischen Methode begründet wird.

Nach Flick sind Experteninterviews in dreifacher Hinsicht gekennzeichnet: Experten für einen Gegenstandsbereich, Fokussierung der Inhalte (nicht Person sondern Thema zählt) und Pragmatik der Interviewführung (vgl. Flick, 2006, S.218). Die Pragmatik der Interviewführung spielte bei der Handhabung des Leitfadens eine Rolle (Anhang 7). Der Gegenstandsbereich, der sie zu Experten macht und die damit verbundene Fokussierung auf Inhalte ist nun für die Auswertung zentral, da, wie wir gesagt haben, nicht die Einzelfälle im Vordergrund stehen sollen.

Nach Meuser und Nagel muss desweiteren bei Experteninterviews dem Umstand Rechnung getragen werden, dass Expertenwissen nicht einfach abgefragt werden kann, sondern aus Erzählungen und Beschreibungen *rekonstruiert* werden muss (vgl. Meuser, 2011, S.58).

Gehen wir zunächst auf den gemeinsamen Gegenstandsbereich der Gesprächspartner ein, welcher konstitutiv ist für das Experteninterview: „Es ist der gemeinsam geteilte institutionell-organisatorische Kontext der ExpertInnen, der die Vergleichbarkeit der Interviewtexte weitgehend sichert“ (Meuser/Nagel, 1991, S.453)<sup>63</sup>.

---

<sup>63</sup> Darüber hinaus wird Vergleichbarkeit gewährleistet durch die leitfadenorientierte Interviewführung (Meuser/Nagel, 1991, S.453).

Innerhalb dieses gemeinsamen Erfahrungsraumes werden nun einzelne Themenbereiche in den Fokus gerückt, die durch das spezifische Interesse an den Experten bestimmt sind. Dies impliziert, dass bei der Auswertung ein themenbezogener Vergleich vonnöten ist:

„Mit dem, was der einzelne Experte vertritt, kann er sich in Gesellschaft dieser oder jener anderen ExpertInnen befinden, auch alleine dastehen - und es ist das Vorgehen des thematischen Vergleichs, mit dem wir Gemeinsamkeiten und Unterschiede feststellen. Diese dokumentieren wir nicht durch Fallbeispiele, sondern durch typische Äußerungen.“ (a.a.O., S.452)

Es wird also ein themenbezogener Vergleich empfohlen, der auf die Bildung einer themenbezogenen ‚Typik‘ herausläuft. Das Denkschema, das dahinter steckt veranschaulichen Meuser und Nagel folgendermaßen:

„Bei welchen topoi decken sich die Angaben der ExpertInnen? Wo gibt es unterschiedliche Positionen? Zu welchen Themen äußern sich alle Interviewten? Was sind das für Themen, zu denen nur in einem Teil der Texte etwas zu finden ist? Welche ExpertInnen äußern sich wozu? All das sind Informationen, die für die Interpretation von großer Bedeutung sind.“ (a.a.O., S.461-462)<sup>64</sup>

Nachdem wir nun wissen, was bei der Auswertung zu beachten ist – das themenspezifische Herausarbeiten von ‚Typiken‘ -, stellt sich nun die Frage, wie diese nach Themen geordneten Informationen zugänglich werden und wie wir das Wissen der Experten für die Beantwortung der Untersuchungsfrage nutzbar machen können.<sup>65</sup> Die Frage nach dem Zugang zu Wissen verweist auf eine wissenssoziologische Diskussion, welche unterschiedliche Arten von Wissen unterscheidet:

„In der klassischen wissenssoziologischen Bestimmung des Expertenbegriffs, der als Idealtypus konstruiert und nicht empirisch rekonstruiert worden ist, wird das Expertenwissen als ein Sonderwissen bestimmt, das dem Experten klar und deutlich präsent

---

<sup>64</sup>Dies ist auch wieder implizit ein Verweis auf die Verwobenheit der qualitativen Untersuchungsschritte. Weil es von Bedeutung ist, welche Themen von den Organizern selbständig angesprochen werden, galt es trotz eines leitfadengestützten Vorgehens ein größtmögliches Maß an Offenheit zu gewährleisten.

<sup>65</sup> Auch dies musste bei der Konstruktion der Leitfadeninterviews berücksichtigt werden. Wir haben dort bereits festgestellt, dass das nötige Wissen selten einfach abgespult werden kann.

ist. Es wird – in der Begrifflichkeit von Giddens [...] formuliert – in der Dimension des „diskursiven Bewusstseins“ verortet. Darin sehen sowohl Schütz [...] als auch Sprondel [...] eine entscheidende Differenz zum Alltagswissen. Vor dem Hintergrund der neueren wissenssoziologischen Diskussion des Expertenbegriffs wie auch einschlägiger empirischer Forschungen zum Expertenhandeln lässt sich diese Bestimmung nicht aufrechterhalten.

Nicht alles Expertenwissen zeichnet sich durch die von Schütz und Sprondel angenommene Expliziertheit aus. Das Handeln von Experten ist in hohem Maße von Relevanzen geprägt, die den Experten nicht oder nur teilweise reflexiv verfügbar sind. Nicht nur Alltagswissen, auch Expertenwissen umfasst vorthoretisches Erfahrungswissen“ (Meuser/Nagel, 2009 S.469-470; vgl. Meuser/Nagel, 2011, S.58)

Meuser und Nagel unterscheiden hier in Anschluss an Giddens also zwei Arten von Wissen:

„Giddens [...] unterscheidet zwischen einem diskursiven Bewusstsein und einem praktisches Bewusstsein. Das erste kann auf Befragen hin benannt werden, weil es auf expliziten Wissensbeständen basiert, das zweite erschließt sich nur einer Rekonstruktion impliziter Wissensbestände.“ (Meuser/Nagel, 2009, S.469)

Es lässt sich also festhalten, dass Expertenwissen ursprünglich aufgrund der idealtypischen Konstruktion als ‚uneingeschränkt explizierbar‘ galt, dass sich diese Pauschalisierung aber nicht als praktikabel erwies, da die Anteile impliziten Wissens zu groß waren.

Das Wissen der uns interessierenden Experten trägt nun, wie wir gesehen haben, beide Züge und „zeichnet sich [...] durch eine Mischung von explizitem und implizitem Wissen aus.“ (a.a.O., S.472) Der Zugriff auf das implizite, aber dennoch handlungsleitende, Wissen ist dabei diffiziler (vgl. a.a.O., S.469-470). So entwickelten Meuser und Nagel denn auch ihr Vorgehen zur Auswertung von Experteninterviews im Bezug auf das implizite Wissen: „Da dessen Rekonstruktion die Forschung vor methodisch größere Herausforderungen stellt, bezieht sich die folgende Erörterung von Aspekten der Datenerhebung auf diesen Wissenstypus“ (a.a.O., S.472).

An diese Überlegungen anschließend, braucht es ein Auswertungsverfahren, das vor allem für die Rekonstruktion impliziter Wissensbestände geeignet ist, zumal bei den Interviews im Anschluss an diese Feststellung versucht wurde, Erzählungen und Beschreibungen, etwa in Form von Beispielen, zu bekommen:

„Diskursiv verfügbar bzw. klar und deutlich präsent sind erinnerte Entscheidungsverläufe und offizielle Entscheidungskriterien, nicht aber die

fundierende Logik des Entscheidens und der Routinen des Expertenhandelns. Dessen institutioneller Erfolg beruht gerade auf einem „selbstverständlichen, aber lediglich diffusen Wissen“ [...]. Da sich die Experten der Relevanzen ihres Handelns keineswegs durchweg bewusst sind, kann Expertenwissen nicht einfach abgefragt werden; es muss aus den Äußerungen der Experten rekonstruiert werden.“ (Meuser/Nagel, 2011, S.58)

Auf den Umgang mit explizitem Wissen werde ich noch zu sprechen kommen. Klar ist zunächst, dass es für die impliziten Wissensbestände eines rekonstruktiven Verfahrens bedarf. Ein solches rekonstruierendes Verfahren stellt die dokumentarische Methode dar (vgl. Meuser, 2011, S.140).

Die dokumentarische Methode wird allerdings nicht nur dem ‚impliziten Wissenstypus‘ gerecht, sondern hat ebenso zum Ziel eine Typik herauszuarbeiten und tut dies – insbesondere im von Nohl modifizierten Vorgehen – vor dem Hintergrund einer themenbezogenen Herangehensweise. Im Folgenden Abschnitt möchte ich nun die Adäquatheit der dokumentarischen Methode für das Experteninterview genauer erörtern

## **5. Die dokumentarische Methode als Analyseinstrument für Experteninterviews**

Im Folgenden führe ich nun also die methodischen Grundlagen der dokumentarischen Methode und deren Anschlussfähigkeit an die Eigenheiten des Experteninterviews nach Meuser und Nagel näher aus und begründe dabei meine Entscheidung für die dokumentarische Methode ausführlich. Die Diskussion anderer Auswertungsverfahren findet sich im Anhang 8.

Wir sind bereits darauf eingegangen, dass der institutionelle und organisatorische Kontext und die Gemeinsamkeit der Aufgaben die Experten verbinden. Solch eine Verbindung wird in der dokumentarischen Methode als ‚konjunktive Erfahrung‘ gefasst (vgl. Nohl, 2012, S.4). Dieses konjunktive Wissen wiederum ist ein sehr handlungspraktisches, so dass in diesem Begriff der gemeinsame Erfahrungsraum der Organizer und ihr implizites Wissen gefasst werden können, welche für das Experteninterview nach Meuser und Nagel elementar sind: Die dokumentarische Methode „beinhaltet einen erkenntnis- und wissenschaftstheoretischen Ansatz, der stark in Handlungspraxis und Kollektivität verankert ist. Die Interpretation beruht auf der Trennung von immanentem bzw. kommunikativ

generalisiertem Sinngehalt und konjunktivem bzw. dokumentarischem Sinngehalt.“ (Przyborski/Wohlrab-Sahr, 2010, S.271)

Diese Unterscheidungen haben ihre Wurzeln in der Wissenssoziologie Karl Mannheims, der die ‚alltägliche Lebenserfahrung‘ als Quelle wissenschaftlicher Erkenntnis nutzbar machen wollte (vgl. ebd.), sowie in der Ethnomethodologie und wurde vor allem von Bohnsack „für die sozialwissenschaftliche Empirie fruchtbar gemacht“ (Bohnsack, 2010, S.40).

Einerseits findet sich in der dokumentarischen Methode also die Unterscheidung zwischen implizitem und explizitem Wissen wieder<sup>66</sup>, andererseits wird mit dem konjunktiven Wissen auch die Ähnlichkeit des impliziten Wissens fassbar – etwa aufgrund gleicher Milieus oder Organisationen (vgl. Nohl, 2012, S.2; vgl. Bohnsack, 2011, S.43) -, auf welcher der Vergleich nach Themen im Experteninterview basiert<sup>67</sup>.

Dies ist genau der analytische ‚Wissenszugang‘, der für unsere Auswertung der Experteninterviews von Interesse ist. Es stellt sich nun die Frage, wie mit dem erhobenen impliziten Wissen in der dokumentarischen Methode umgegangen wird<sup>68</sup>. Das Ziel ist in jedem Fall die Explikation des impliziten Wissens: „Die Aufgabe des sozialwissenschaftlichen Beobachters besteht demnach darin, dieses implizite oder atheoretische Wissen als ein den Erforschten bekanntes, von ihnen aber selbst nicht expliziertes handlungsleitendes (Regel-)Wissen – abduktiv – zur (begrifflich-theoretischen) Explikation zu bringen“ (Bohnsack, 2011, S.41)

Wie diese erreicht werden soll betrachte ich im Folgenden. Im Gegensatz zu Schütz‘ Narrationsanalyse wird bei der Analyse mittels dokumentarischer Methode mit der komparativen Analyse bereits sehr früh verglichen. Es wird davon ausgegangen, dass Phänomene immer vom Standort, von den Erfahrungen des Wissenschaftlers aus erfasst werden:

---

<sup>66</sup> Der Bezug zu Meuser und Nagels Überlegungen kommt dabei in folgendem Zitat von Bohnsack sehr prägnant zum Ausdruck:

„Die Analyseverfahren der dokumentarischen Methode eröffnen einen Zugang nicht nur zum reflexiven oder theoretischen, sondern auch zum handlungsleitenden Wissen der Akteure und somit zur Handlungspraxis“ (Bohnsack, 2011, S.40).

<sup>67</sup> Gerade Erfahrungen von Personen in bestimmten Milieus oder Organisationen werden also angesprochen

<sup>68</sup> Auf die Bedeutung des expliziten Wissens komme ich später im Rahmen der reflektierenden Interpretation zu sprechen.

„[A]us der Idee der Standortverbundenheit [folgt], dass theoretische Abstraktionen in der dokumentarischen Methode durch das systematische Gegeneinanderhalten von empirischen Gegebenheiten geleistet werden müssen. Dabei werden unterschiedliche Relationen innerhalb eines bearbeiteten Phänomens voneinander abhebbar. Zentral ist mithin die komparative Analyse; der deutliche Schwerpunkt liegt auf dem systematischen Vergleich empirischer Fälle. Je mehr Fälle in die komparative Analyse einbezogen werden, desto tiefer sind die theoretischen Abstraktionen im empirischen Material verankert. Der Standort des Forschers ist dann nur noch ein Dreh- und Angelpunkt unter anderen, die durch die Dimensionen der empirischen Fälle gegeben sind“ (Przyborski/Wohlrab-Sahr, 2010, S.276).

Das Vergleichen findet also in einem thematischen Bezug statt, wie es bereits Meuser und Nagel vorschlugen. Durch das intensive Vergleichen soll so schließlich der jeweilige ‚Dokumentsinn‘ herausgeschält werden: „Es geht hier darum, *wie* der Text und die in ihm berichtete Handlung konstruiert ist, in welchem *Rahmen* das Thema (etwa eines Interviewtextes) abgehandelt wird, d. h. in welchem „Orientierungsrahmen“ [...] eine Problemstellung bearbeitet wird“ (Nohl, 2012, S.2)

Es lässt sich somit feststellen, dass „der Vergleich mit anderen Fällen, in denen dieselben Themen auf eine andere Art und Weise bearbeitet werden, für die dokumentarische Methode konstitutiv“ ist (a.a.O., S.6), da so verschiedene ‚Orientierungsrahmen‘ der Handlungen und Wahrnehmungen empirisch valide abgegrenzt werden können (vgl. ebd.). In besonderer Weise wird dem themenorientierten Vorgehen mittels der dokumentarischen Analyse bei Nohl (2012) Rechnung getragen. Nohl knüpft mit seinem Auswertungsverfahren zur Analyse von mit einem Leitfaden durchgeführten Experteninterviews zudem explizit an Meuser und Nagel an (vgl. a.a.O., S.10). Auf sein Vorgehen werde ich mich daher bei der Auswertung der Organizerinterviews – mit ein paar kleinen Änderungen - stützen.

Ich möchte nun zum Schluss die Ergebnisse dieses Abschnitts nochmals festhalten. Die dokumentarische Methode basiert nicht nur auf einer dezidiert komparativen Vorgehensweise, sondern geht von einem gemeinsamen Erfahrungsbereich aus und wird dem vielfach impliziten Charakter von Wissen gerecht. Sie ist somit ein angemessenes Analyseverfahren für Experteninterviews.

Nachdem wir nun die Anschlussfähigkeit der dokumentarischen Methode an das Experteninterview aufgezeigt haben, soll dennoch auf eine Spezifik der dokumentarischen Methode hingewiesen werden. Sie sollte ursprünglich den ‚gesamtgeistigen Habitus‘ des Interviewpartners herausarbeiten (vgl. a.a.O., S.3).

Bei dem themenorientierten Vorgehen dieser Arbeit, geht es demgegenüber hauptsächlich um verschiedene Umgehens- und Herangehensweisen mit und an verschiedene Problemstellungen und Themen, die allerdings nicht aus dem Vergleich des Umgangs mit verschiedenen Themen wiederum Rückschlüsse auf den gesamten Charakter der Organizer erlauben soll (vgl. a.a.O., S.3, S.48). Das bedeutet, dass in der Untersuchung bezüglich langfristiger Strategien nicht Organizer typisiert werden sollen, sondern deren spezifische Problemwahrnehmung und Handlungspraxis. Es geht also um die jeweilige „Relation zwischen Habitus und gesellschaftlichen Strukturen“ (a.a.O., S.3). Dies soll generelle Handlungsmöglichkeiten vor dem Hintergrund eines gemeinsamen institutionellen Kontexts aufzeigen. Die individuellen Sichtweisen auf Probleme und unterschiedlichen Handlungen können Kontingenzen und Optionen aufzeigen.

Da nun also die methodischen Implikationen der Experteninterviews nach Meuser und Nagel, sowie die Anschlussfähigkeit der dokumentarischen Methode behandelt wurden, gehe ich im Folgenden darauf ein, wie sich das konkrete Vorgehen der dokumentarischen Methode gestaltet.

## **5.1 Konkretes Vorgehen**

Nohl schlägt in Anlehnung an Meuser und Nagel folgendes Vorgehen für die Auswertung vor. Im ersten Schritt wird eine formulierende Interpretation durchgeführt, welche schon vor der wortgetreuen Transkription zum Zuge kommt. Sie soll den thematischen Verlauf des Interviews beschreiben. Zu achten ist dabei auf eigene Themen und auf von den Interviewten ausführlich berichtete oder in allen Fällen gleichermaßen behandelte Themen (vgl. a.a.O., S.40). Anhand dieses Ablaufschemas werden die zu transkribierenden Interviewabschnitte ausgewählt. Diese Abschnitte werden dann einer formulierenden Feininterpretation unterzogen, welche etwa auf die Verbindung des Oberthemas mit Unterthemen achtet, sowie auf die thematische Zusammenfassung des Unterthemas aus ist (vgl. Nohl, 2012, S.40-41).

Im Anschluss daran kommt die Reflektierende Interpretation zum Einsatz, die mittels komparativer Sequenzanalyse eine semantische Interpretation forciert. So sollen „unterschiedliche Orientierungsrahmen der Bearbeitung einer Problemstellung [...] herausgearbeitet werden“ (a.a.O., S.7)

Ich möchte nun die einzelnen Schritte in der Analyse - formulierende Interpretation, reflektierende Interpretation - näher ausführen. Im Anschluss daran werde ich auf die Darstellung der Ergebnisse eingehen.

## 5.2 Formulierende Interpretation

Bei der formulierenden Interpretation werden Aussagen zu Themen zusammengefasst (vgl. Nohl, 2012, S.39). Es geht darum, das ‚Was‘ eines Interviewtextes zu ergründen (vgl. a.a.O., S.41)

Zunächst wird für die formulierende Interpretation noch vor der Transkription durch das Abhören der Audioaufnahmen der thematische Verlauf der Interviews tabellarisch zusammengestellt (vgl. a.a.O., S. 40). Dabei ist besonders auf die Themen zu achten, welche es mit dem Leitfaden vorrangig zu ergründen galt:

„In leitfadengestützten Interviews bietet es sich an, als Tertia Comparationis zunächst jene Themen zu nehmen, die durch die Fragen des Leitfadens ohnehin vorgegeben sind. Wenn es etwa um Experteninterviews geht, dann interessiert ja gerade, wie diese Expert(inn)en bestimmte, ihnen gemeinsame Problemstellungen, die in den Fragen an sie angesprochen wurden [...] bearbeiten.“ (a.a.O., S.49-50)

Es sind also die Themen von Bedeutung, welche die Grundlage für die Konstruktion des Leitfadens bildeten bzw. die generell „vorab der empirischen Forschung von den Wissenschaftenden festgelegt wurden.“ (a.a.O., S.40) Hier spielt somit das, anfangs durch die Darstellung des Forschungsstandes und den Bezug auf Theorien erhobene ‚Vorwissen‘ bzw. die Vorstrukturierung eine wichtige Rolle.

Darüber hinaus ist auf Themen zu achten, zu denen sich „besonders ausführlich, engagiert und metaphorisch geäußert“ wurde (ebd.). Sie können so auch ein Korrektiv darstellen zu den von Forschenden gewählten Themen (vgl. ebd.). Begonnen werden sollte die Transkription mit den Abschnitten, auf die beide Kriterien zutreffen (vgl. ebd.).

Die transkribierten Abschnitte werden jeweils einer formulierenden Feininterpretation unterzogen. Hier wird darauf geachtet, welche Unterthemen angesprochen werden. Wenn sie sich über mehrere Interviewzeilen erstrecken wird „eine thematische Zusammenfassung in ganzen Sätzen und mit den eigenen Worten der Forschenden angefertigt.“ (a.a.O., S.41)

Dies führt vor Augen, „dass der thematische Gehalt nicht selbstverständlich, sondern interpretationsbedürftig ist“ (ebd.). Die Forschenden werden dem Text gegenüber fremd gemacht (vgl. ebd.). Dies trägt zudem dazu bei, den Forschungsprozess und die Interpretation transparent und überprüfbar zu gestalten, was bereits als Qualitätsmerkmal bei qualitativen Untersuchungen ausgemacht wurde.

Sowohl der tabellarische Themenverlauf für die Interviews, als auch die Feininterpretation finden sich im Anhang dieser Arbeit (Anhänge 12 und 14). Bevor ich nun auf den nächsten Schritt in der dokumentarischen Analyse – die reflektierende Interpretation – zu sprechen komme, gehe ich auf einen wichtigen Unterschied zwischen meinem Vorgehen und dem Vorgehen Nohls ein, welcher in der reflektierenden Interpretation zum Tragen kommt. Es geht dabei um die Unterscheidung zwischen implizitem und explizitem Wissen

### **5.3 Abgrenzung bezüglich expliziten Wissens**

Wie wir festgestellt haben, legt die dokumentarische Methode, wie schon Meuser und Nagel, Wert auf die Unterscheidung von Wissen, das sich explizieren lässt, und Wissen, das nur implizit verfügbar ist. Es „muss die kategoriale Differenz zwischen Erzählung und Argumentation beachtet werden“ (Nohl, 2012, S.17). Nohl schildert nun den Umgang mit Argumentationen folgendermaßen:

„Zwar ist es nicht sinnvoll, Argumentationen und Bewertungen als das zu rekonstruieren, was sie sein sollen: nämlich als Erläuterungen von Handlungsmotiven und -gründen bzw. als Stellungennahmen. Gleichwohl lassen sich auch Argumentationen und Bewertungen dokumentarisch interpretieren: Anstatt ihrem wörtlichen Sinngehalt zu folgen, kann man auch die Herstellungs- bzw. Konstruktionsweise der Argumentationen rekonstruieren und auf diese Weise herausarbeiten, *wie* jemand seine Handlungsweisen rechtfertigt bzw. bewertet. Auch dieser modus operandi des Theoretisierens kann Aufschluss über die Orientierungsrahmen geben, innerhalb derer eine Person ihre Themen und Problemstellungen bearbeitet.“ (a.a.O., S.44)

Da es in unserem Fall allerdings um die Bildung von Hypothesen zu konkreten Strategien geht, sollen die Explikationen der „Motive und Handlungsgründe“ (Nohl, 2012, S.17) der Experten nicht wiederum Rückschlüsse auf den ‚Habitus‘ der Experten geben, sondern, da

sie bereits explizit auf den Gegenstand bezogen sind, in der Regel ohne tiefergehende Rekonstruktion Eingang in die Darstellung und Hypothesenbildung finden.

Eine generell tiefergehende Analyse würde hinter die Gegenstandsbezogenheit zurückfallen und die Persönlichkeit der Organizer in den Vordergrund rücken. Das Problem der Konzentration auf die Erzählung, auf die narrativen und beschreibenden Elemente, gelöst werden sollte ist allerdings in dieser Arbeit vor allem, dass die Interviewten oft nicht „wissen, was sie da alles wissen“ (a.a.O., S.17). Denn „das Wissen der Interviewten ist, gerade wenn es handlungsleitend ist, häufig ein „atheoretisches Wissen“, das von den Forschenden erst expliziert werden muss.“ (ebd.) Deshalb wurde auch der narrative Zugang von Meuser und Nagel, sowie von Nohl empfohlen und für diese Arbeit zur Grundlage gemacht. Während also die Explikation impliziten Wissens in dieser Arbeit angestrebt wird, scheint eine Explikation der Explikation dem Ziel der Arbeit nicht angemessen.

Ein Argument, welches mitunter gegen das Nutzen des ‚manifesten Gehalts‘ von Argumentationen angeführt wird, ist, dass Begründungen für eigenes Handeln vor allem der Erzählzeit und der Kommunikationssituation des Interviews Rechnung tragen würden. Dies ist der Grund, warum Schütze den eigentheoretischen Stellungnahmen keinen so hohen Wert einräumt wie Witzel (1982) es im problemzentrierten Interview tut.

Argumentationen werden sicher immer an die jeweilige Kommunikationssituation angepasst sein. Aber der Gegenstandsbereich der Organizer sollte nur wenigen kommunikativen Tabus unterliegen und letztendlich mehr dem Gegenstand verhaftet sein, denn in erster Linie geht es nicht um Alltagstheorien über die eigene Persönlichkeit. Auch ein Abstrahieren von der Erzählzeit scheint für unsere Fragestellung nicht hinderlich, sondern gerade förderlich. Schließlich geht es um Strategien, die auf die ‚Gegenwart‘ angewendet werden sollen. Diese Arbeit orientiert sich daher eher an dem Stellenwert, den Witzel in seinem problemzentrierten Interview den argumentativen Äußerungen einräumt. Witzel traut allerdings „diesen durch Intentionalität geprägten argumentativen Stellen zu, den Sinn der narrativen Interviewpassagen zu explizieren und so deren Interpretation zu leiten“ (Nohl, 2012, S.30)

Die Interpretation soll nun nicht durch die argumentativen Stellen geleitet werden, aber durchaus die Explikation, als das ‚Warum‘ von Handlungen verdeutlichend, für die Hypothesenbildung ernst genommen werden. Sie können die Rekonstruktionen des impliziten Wissens in unserem Fall sehr gut ergänzen. So kann die Explikation als zumindest mögliche Erklärung eines Wirkungszusammenhangs gesehen werden, weswegen die Bedenken Schützes bezüglich dieser bloßen Möglichkeit (vgl. a.a.O., S.29), die ja charakteristisch für Hypothesen ist, für unser Forschungsinteresse sogar hinderlich wären.

Natürlich muss die Frage nach der Plausibilität gestellt werden, denn die von Schütze befürchtete „Verschleierung, Ausblendung und Verdrängung“ (ebd.) kann trotz Zusicherung von Anonymität nie ganz ausgeschlossen werden. So kann es etwa immer dazu kommen, dass organisationsinterne Konflikte verschleiert werden, ansonsten sind die Einwände Schützes aber für unser Anliegen nicht als gewichtig einzuschätzen.

Es gilt nun nicht, eine Selbsttransparenz der Interviewten zur Voraussetzung zu machen, wie dies Nohl Witzel vorwirft, sondern diese ‚Selbsttransparenz‘, so sie denn auftaucht, für die Hypothesenbildung zu nutzen.

Hier lässt sich auch an Wroblewski und Leitner anknüpfen, die feststellen: „Neben der Ermittlung der konkreten Wirkungen (Output) sollte jedoch auch die Analyse der zugrundeliegenden Wirkungsmechanismen erfolgen. Diese [...] basieren beispielsweise auf der subjektiven Einschätzung von ExpertInnen [...].“ (Wroblewski/Leitner, 2009, S.266)

Solange die Argumente also Wirkungszusammenhänge explizieren sollen und nicht etwa unmittelbar auf die eigene Person rekurrieren, ist es sinnvoll, sie im Hinblick auf ihren ‚manifesten‘ Aussagegehalt in die Untersuchung einzubeziehen.

#### **5.4 Reflektierende Interpretation**

Bei der reflektierenden Interpretation wird mittels der komparativen Analyse versucht, die Orientierungsrahmen, in denen die Themen bearbeitet werden, herauszuarbeiten (vgl. Nohl, 2012, S.39). Es geht also nicht mehr um das ‚Was‘ – wie bei der formulierenden Interpretation –, sondern um das ‚Wie‘ eines Textes (vgl. a.a.O., S.41).

Das Ziel ist hierbei, das Wissen der Interviewten als empirische Basis für die Interpretation zu nutzen und sich dabei von den Sinnzuschreibungen der Akteure zu lösen (vgl. ebd.). Man geht nicht davon aus, dass man mehr weiß, sondern dass die Interviewten „selbst nicht wissen, was sie da eigentlich alles wissen“ (ebd.).

Man will dabei über Erzählsequenzen hinweg Regelmäßigkeiten identifizieren und so den ‚Orientierungsrahmen‘ rekonstruieren, in dem ein Thema betrachtet wird. Dies geschieht, indem man darauf achtet, auf welche Art und Weise dieselbe Thematik in anderen Fällen bzw. Interviews noch bearbeitet werden kann. Es werden also die jeweiligen Anschlussäußerungen miteinander verglichen. Zur Veranschaulichung möchte ich mich Nohls tabellarischem Vergleich bedienen (Abb. 1).

### Erzählsequenzen in drei Fällen

Erzählsequenz \ Fall	Interview A	Interview B	Interview C
1. Äußerung	„und dann kam ich in die Schule“ o.ä.		
2. Äußerung	„ich war ganz allein“	„meine ganze Verwandtschaft war zum Fest gekommen“	„ich wollte endlich schreiben lernen“
3. Äußerung	„in der Schule traf ich auf ganz viele fremde Kinder“	„wir haben zwei Tage lang gefeiert“	„leider haben wir die ersten Wochen nur Bilder gemalt“

Abb. 1 (Nohl, 2012, S.48)

Aus diesem Vergleich lassen sich hier die Orientierung an sozialen Beziehungen in der Schule (Interview A), an familiären Beziehungen (Interview B) und am Lernen (Interview C) herausarbeiten.

In gleicher Weise kann in dieser Arbeit herausgeschält werden, wie die Organizer ihre Aufgabe bewältigen, woran sie sich dabei orientieren. Der Vergleich erleichtert und ermöglicht also die Interpretation und ist nach Nohl zugleich ein Mittel der Validierung, weil er, wie oben schon angesprochen, den eigenen Standpunkt relativiert (vgl. a.a.O., S.49).

Wir haben bereits festgestellt, dass ein themenbezogener Vergleich für unser Vorgehen von großer Bedeutung ist. Dies wurde bereits bei der formulierenden Interpretation berücksichtigt und wird hier mittels der komparativen Sequenzanalyse weiter fortgeführt: „Das gemeinsame Dritte, das den Vergleich hier strukturiert, das Tertium Comparationis also, ist hier das Thema der ersten Äußerung.“ (a.a.O., S.49-50)

### 5.5 Ergebnisdarstellung

Bei der Darstellung der Ergebnisse schließlich, wird auf die Berücksichtigung der Themen zu achten sein, die vom Forscher selbst gesetzt oder von den Interviewpartnern ausführlich behandelt wurden:

„Bei der *Interpretation* von *leitfadengestützten Interviews* wird man sicherlich darauf achten, dass die wesentlichen Themengebiete der Interviews in der Typenbildung abgebildet

werden. Es erhöht aber die Validität der Forschung und ihren innovativen Charakter, wenn neben den schon eingeplanten Typiken weitere Typiken, die so noch nicht absehbar waren, entwickelt werden können.“ (a.a.O., S.56)

Diese Typiken beschreiben also nun, wie Probleme angegangen werden. Sie werden von Nohl als ‚sinngenetische Typen‘ bezeichnet, die auch selbst wieder in Untertypen gegliedert werden können.

Da aber nun, wie bereits ausführlich dargelegt, das Ziel nicht eine Rekonstruktion von ‚Organizertypen‘ ist und auch eine Typisierung eine Ablösung vom Einzelfall ist, welche allerdings bei vier Interviews häufig nicht leistbar sein wird, werde ich Unterschiede, die sich durch den Vergleich des ‚Was‘ und ‚Wie‘ der Äußerungen ergeben, vor dem Hintergrund der minimalen Kontraste, das heißt hier also vor allem der mitunter sehr ähnlichen Arbeitsweise der Organizer und deren Ablauf, beschreiben. Was genau die Ähnlichkeit der Äußerungen ausmachte, die somit das Tertium Comparationis darstellten, vor dessen Hintergrund mithilfe der komparativen Sequenzanalyse nach (möglichst maximalen) Kontrasten gesucht wurde, werde ich im Folgenden nun bei der Auswertung der Interviews näher ausführen.

## V. Darstellung der Ergebnisse

Im Folgenden werde ich die Ergebnisse der Interviews darstellen und erst einmal ein Gesamtbild der Arbeits- und Sichtweisen der Organizer zeichnen. Die Darstellungsweise orientiert sich dabei an der Fragestellung und der akteurszentrierten Perspektive dieser Arbeit. Ebenso orientiert sie sich an der thematischen Schwerpunktsetzung des - anhand des Forschungsstandes und theoretischer Perspektiven entwickelten - sensibilisierenden Konzepts und der selbständigen Themensetzung und ausführlichen Themenbehandlung der Interviewpartner, um dem methodischen Postulat der Offenheit Rechnung zu tragen. Auch am zeitlichen Ablauf wird sich die Darstellung – wie schon im ersten Hauptteil – orientieren. Zunächst einmal werde ich im Folgenden darstellen, von welchen Erfolgen im Zusammenhang mit Organizing von den Interviewpartnern berichtet wurde, um erst einmal zu klären, ob Erfolge feststellbar sind, die auf das erfolgreiche Ausnutzen von Handlungsspielräumen hindeuten.

Dies ist eine wichtige Feststellung angesichts der sich daran anschließenden Ergebnisdarstellung, in der ich mich gemäß der theoretischen Perspektive des ‚strategic choice‘-Ansatzes auf die Suche nach Kontingenzen und Handlungsspielräumen und darin auffindbaren potentiell (langfristig) erfolgreichen Strategien mache. Da Organizing von jedem Interviewpartner ein wenig anders verstanden wird und auch unterschiedliche und vielfältige Erfahrungen damit gemacht wurden, die Organizingansätze dabei aber dennoch sehr ähnlichen Mustern folgten, werde ich daraufhin vor dem Hintergrund der Gemeinsamkeiten die Unterschiede herausarbeiten, wobei die Gemeinsamkeit zugleich in der Zeit bzw. Organisierungsphase, im Thema und im Akteursbezug liegt.

Da die Rolle der Partizipation als besonders relevant vermutet wurde und auch die Organizer hierzu ausführlich erzählten, werde ich mich in einem gesonderten Abschnitt speziell deren Chancen und Problemen widmen. Auch die Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Umgang mit Problemen kommen hier zur Sprache.

Schließlich gehe ich noch auf die Gewerkschaft als Organisation ein. Die Strukturen der Gewerkschaft, d.h. etwa die unterschiedlichen Zuständigkeiten, Fachbereichsstrukturen, Bezirksstrukturen etc., waren in allen Interviews ein wichtiges selbstinitiiertes und oft sehr ausführlich behandeltes Thema, dem zudem von den Organizern eine große Relevanz für die Nachhaltigkeit, d.h. den langfristigen Erfolg, der Projekte zugeschrieben wurde.

Einen sehr prägnanten Ausdruck findet die Bedeutung der Organisation etwa als Michael betont, er gebe sich Mühe nur über das Projekt zu berichten, es falle ihm aber schwer, keine organisationsinternen Angelegenheiten dabei zur Sprache zu bringen:

„und ähm (.) und äh (2) und da haben wir ähm (2) äh also (2) es is schwierig für mich- also ich hab die IG Metall bewusst verlassen, also weil da war ne richtig eine Reihe von Problemen und ich versuche über die Arbeit, die Praxis zu reden ohne mich zu stark darauf zu beziehen, äh äh“ (Michael, Z.380-384)

Johanna berichtet zudem zu weiten Teilen über die Gewerkschaft als Organisation und spricht dieser für die Nachhaltigkeit sogar den größten Einfluss zu. Thomas kommt zudem zu dem Schluss, dass die Arbeitsweisen des Organizing viel stärker an die Organisation angepasst werden müssten. Daher werde ich im Anschluss an die Darstellung der Arbeitsweise in den Projekten noch auf die Bedeutung der Organisation im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeit von Projekten eingehen um dem offenen Charakter qualitativer Interviews gerecht zu werden, auch wenn das Thema der Bedeutung der Organisation für einen langfristigen Erfolg zunächst aus dieser Arbeit ausgeklammert wurde.

Vor dem Hintergrund der Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Arbeits- und Sichtweisen der Organizer schließe ich die Darstellung der Ergebnisse daraufhin mit der Formulierung und Begründung einiger Hypothesen über den langfristigen Erfolg von Organizingansätzen ab.

## **1. Die Erfolge des Organizing**

Die Annahme vorausgesetzt, dass ein langfristiger Erfolg hauptsächlich eine Fortführung kurzfristiger Erfolge ist, soll nun zunächst darauf eingegangen werden, von welchen kurzfristigen Erfolgen die Interviewpartner berichteten. Es geht also darum, zu schauen, ob die ‚Basis‘ für einen langfristigen Erfolg gegeben war.

Da der Feststellung, ob etwas ein Erfolg ist, wie wir bei der Aufarbeitung des empirischen Forschungsstandes schon sahen, immer auch eine relative Komponente innewohnt, zeige ich anschließend, dass dieser für die Organizer sogar eine große Bedeutung zukommt. Will man später quantitative Untersuchungen durchführen, so lassen sich in diesem Abschnitt viele Variablen finden, welche es dann so weit als möglich zu kontrollieren gilt, wenn man vergleichbare Aussagen über Erfolge generieren will.

Anschließend gehe ich darauf ein, dass auch der Prozess an sich als Erfolg bezeichnet wurde, was eine neue Sichtweise auf den Erfolg von Projekten darstellt. Zum Schluss lege ich dar, welche langfristigen Erfolge von den Organizern thematisiert wurden. Kommen wir nun also zunächst zu den direkten Erfolgen.

### **1.1 Erfolge im Betrieb**

Beginnen möchte ich mit direkten Erfolgen für die Beschäftigten. Es lässt sich hier feststellen, dass ein häufig berichteter Erfolg das Erreichen von guten Tarifabschlüssen oder gar das erstmalige Etablieren einer Tarifbindung war. Auch Betriebsvereinbarungen wurden abgeschlossen. Als konkrete Ergebnisse für die Beschäftigten wurden das Übernehmen von Leiharbeitern, die Reduzierung von Überstunden und das Verhindern von Entlassungen genannt.

Kommen wir nun zu den Ergebnissen, die eine ‚Belebung‘ der Gewerkschaften und des ‚betrieblichen Unterbaus‘ darstellen. Bezeichnend ist hier zunächst, dass der Mitgliederzuwachs das einzige Erfolgskriterium ist, das in allen Interviews angeführt wurde und darüber hinaus besonders häufig Erwähnung fand. Es wurde dabei meist ein hoher Mitgliederzuwachs konstatiert, seltener fand ein als gering bezeichneter Zuwachs Erwähnung. Die personelle Basis der Gewerkschaften scheint also durch Organizingaktivitäten in den meisten Fällen einen Zuwachs zu erfahren, mit dem die Organizer zufrieden sind.

Zusätzlich zum zahlenmäßigen Mitgliederzuwachs wurde auch davon berichtet, dass in den Betrieben eine Aktions- und Streikfähigkeit hergestellt werden konnte. Dieser Erfolg blieb dabei nicht nur abstrakt, sondern es wurde über alle von allen Interviewpartnern berichtete Projekte hinweg von Aktionen der Beschäftigten erzählt und auch (Warn-)Streiks in den organisierten Betrieben fanden statt.

Als Basis hierfür gelang es meist neue Vertrauensleute- und Aktivenstrukturen zu schaffen, das heißt formelle und informelle Netzwerke von aktiven Beschäftigten. Der Aufbau des gewerkschaftlichen Unterbaus wurde zudem durch die Gründung und Auswechslung von Betriebsräten vorangetrieben. Vor allem ersteres kam häufig zur Sprache.

Weiterhin wird die Belebung unterstrichen im Interview mit Thomas und Sophie, wenn sie von der persönlichen Entwicklung der Beteiligten sprechen. Sophie berichtet wiederholt fasziniert, wie sie anfangs am Potential der Beschäftigten zweifelte und wie diese sich dann zu Kämpfern entwickelten, die für die IG Metall einstanden, kreative Ideen hatten und

durchsetzten, zusammengeschweißt waren, alles in allem Aktive „die [...] dann auch das Maul auf[reißen]“ (Sophie, Z.735-736). Thomas erzählt, wie die Beschäftigten auf einmal Dinge tun, die sie sich nicht mehr zugetraut hätten. Das sei für sie ein „Meilenstein“ (Thomas, Z.113) gewesen.

Alle dargestellten Erfolge berücksichtigend lässt sich festhalten, dass Organizing durchaus einige Erfolge für die Beschäftigten zeitigte und zu einer gewerkschaftlichen Belebung von Betrieben führen konnte.

## **1.2 Relativität der Erfolge**

Wie wir schon bei der Aufarbeitung des empirischen Forschungsstandes festgestellt haben, ist die Feststellung ob Organizingprojekte erfolgreich waren immer auch relativ. Dies wurde auch bei der Auswertung der Interviews deutlich. Besonders anschaulich zeigte sich dies in Johanna's Feststellung: „also den Schwund aufzuhalten is die Nummer eins, auf die Null zu kommen is die Nummer zwei, in ne positive Entwicklung reinzukommen wär die Ziel Nummer drei.“ (Johanna, Z.686-688). Hier kommt die Relativität der Einschätzung von Erfolgen besonders deutlich zum Ausdruck. Ebenso kam sie darin zum Ausdruck, dass die Erwähnung von Erfolgen über alle Interviews hinweg sehr häufig mit der Erwähnung der Umstände in Verbindung stand, unter denen diese erzielt wurden. Darin scheint sich zu dokumentieren, dass Organizing als ‚neuer Ansatz‘ einem hohen Rechtfertigungsdruck unterliegt und die Ergebnisse regelmäßig verteidigt werden müssen. Dabei werden verschiedenste Randbedingungen angeführt, welche erklären sollen, dass die Erfolge nicht höher ausfielen. Faktoren etwa, welche auf die Situation der Branchen und Betriebe bezogen sind waren u.a. eine schwierige Klientel bzw. Berufsgruppe, eine hohe Fluktuation, fehlende Tarifbindung, niedrige Löhne, viele Leiharbeiter, gewerkschaftliche Traditionslosigkeit und fehlende gewerkschaftliche Strukturen.

Neben den Bedingungen in Betrieben und Branchen wurde auch eingewandt, dass die Ergebnisse immer das Resultat von Verhandlungen seien und als solches einen Kompromiss darstellten.

Schließlich wurde auch noch auf gewerkschaftsinterne Faktoren eingegangen. So wurden etwa die schwierige organisationale Ausgangslage aufgrund von Kompetenzstreitigkeiten oder eine geringe Ressourcenausstattung ins Feld geführt, um den erreichten Erfolg angesichts dieser Bedingungen zu verdeutlichen.

Insgesamt zielt die Rechtfertigung der Erfolge auf die Entscheidungsträger in der Organisation, welchen utopische Zielvorgaben bzw. Nutzenerwartungen zugeschrieben und mangelnde Wahrnehmung von Erfolgen attestiert wird. Sie seien zu weit weg von den wirklichen Kämpfen, würden aufgrund politischer Opportunitäten urteilen und Konflikte überbewerten, weswegen Erfolge dann nicht mehr wahrgenommen würden. Es müsse zudem auch gesehen werden, dass die normale Gewerkschaftsarbeit wenig Erfolge brachte.

### **1.3 Die Verwirklichung von Organizingprinzipien als Erfolg**

Neben der Diskussion um die Erträge des Organizings für Gewerkschaften und für Beschäftigte zeigte sich in den Interviews immer wieder, dass auch der Prozess des Organisierens als Erfolg gesehen wurde.

Bei Michael heißt es etwa, dass in dem Prozess der Organisierung ein „emanzipatorische[s] Moment“ (Michael, Z. 95) stecke, weil die Beschäftigten selbst entscheiden und Dinge selbst umsetzen könnten. Deutlich wird das auch, wenn er Marketingstrategien kritisiert, die Anleihen bei Organizing machten und auch erfolgreich seien, denen aber die politische Einstellung des Organizings fehlen würde. Sie seien „neoliberal[...]“ und „marktorientiert[...]“ (Michael, Z.589). Und auch für Thomas ist es ausschlaggebend für gute Gewerkschaftsarbeit, dass sie die Prinzipien des Organizings berücksichtige: „Die Frage die sich mir halt immer stellt: Diese vielen andern guten Dinge von erfolgreicher Gewerkschaftsarbeit im Sinne von Strukturaufbau und äh Mitgliedergewinnung, ham die auch diese Grund- dieses Grundverständnis, so dieses Grundhaltung der Beteiligungs-, Konflikt- und Mitgliederorientierung“ (Thomas, Z.769-773). Dabei betonte er im Interview insbesondere die Beteiligungsorientierung und führte diese auch in längeren Passagen aus. Auch wenn er Zweifel am langfristigen Erfolg von Organizing äußert, will er diese ‚Grundhaltung‘ beibehalten.

Die Organizer beurteilen Projekte also nicht nur anhand ihrer Ergebnisse, sondern auch anhand des Prozesses, der bestimmten wertrationalen Ansprüchen genügen soll.

## 2. Die langfristigen Erfolge des Organizing

Eine systematische Untersuchung der langfristigen Erfolge von Organizingprojekten fand nie statt, was bereits bei der Aufarbeitung des Forschungsstandes festgestellt wurde und auch von den interviewten Organizern immer wieder beklagt wurde. Dennoch gab es immer wieder einzelne Projekte, von denen die Organizer Nachwirkungen mitbekommen haben. Während Michael etwa zufällig eine Personalrätin traf und mit ihr über die Zeit nach der Organisierung redete, recherchierte Johanna einige Daten für einen Zeitungsartikel und auch Thomas bekam zufällig hin und wieder mit, wie es nach den Projekten weiterging, wenn er auch darauf hinweist, dass er generell nur Mutmaßungen anstellen könne.

Im Folgenden sollen nun die von den Organizern berichteten langfristigen Erfolge dargestellt werden

### 2.1 Nachhaltigkeit in den Betrieben

Zunächst einmal muss man feststellen, dass die Einschätzungen der Nachhaltigkeit der Projekte recht unterschiedlich sind.

Michael berichtet von einem Projekt, bei dem es nach einem halben Jahr nach wie vor den ‚Kampagnenrat‘ als eine informelle Handlungsplattform gegeben habe und bei seinem letzten abgeschlossenen Projekt geht er davon aus, dass die Mitgliederzahlen stabil bleiben werden. Ebenso erzählt er allerdings auch von zwei Projekten, die aufgrund einer Insolvenz keine nachhaltigen Erfolge mehr aufweisen könnten, wobei in einem Fall aber zunächst über Jahre hinweg ein Mitgliederzuwachs zu verzeichnen gewesen sei und auch viele sehr kämpferische Aktive gewonnen worden wären.

Johanna berichtet, dass es aufgrund eines massiven Stellenabbaus in einem Betrieb kaum mehr Aktive gäbe und auch die Mitgliederzahlen desaströs seien. Einen langfristigen Erfolg gebe es allerdings bei einem Projekt aufgrund der Nachbetreuung des Fachbereichssekretärs und in einem weiteren sei nach wie vor das ‚Pfleger Netzwerk‘ aktiv und arbeite am Aufbau weiterer Netzwerke.

Am skeptischsten äußert sich Thomas. Er berichtet nicht nur von einem Projekt, das nicht nachhaltig war, sondern sagt allgemein:

„Da aber **Organizing** mit dem Anspruch antritt (.) für kontinuierliche lebendige gewerkschaftliche Strukturen a- (.) für den Aufbau und (den), des Weiterleben dieser

Strukturen ein- einzutreten und das ein Sinn und Zweck von Organizing ist und das aber anschließend //ja// nicht erfüllt wird muss man das Konzept des Organizing überprüfen (.) Also ums (.) selbstkritisch und kritisch zu sagen.“ (Thomas, Z.745-749)

Die Aktivitäten in den Betrieben würden entweder auf das Niveau von zuvor zurückfallen oder wenn es doch Aktivitäten gebe, dann seien diese auf einem sehr niedrigen Niveau angesiedelt und würden nicht viel bewegen. Übereinstimmend mit Johanna geht er schließlich noch davon aus, dass das auch von ihr angesprochene Projekt nur aufgrund der Nachbetreuung langfristig erfolgreich blieb.

Einen Fall erwähnt er allerdings dann doch, in dem ein langfristiger Erfolg erkennbar war. Aufgrund des Organizingprojektes hatten sich die Beschäftigten soweit entwickelt, dass sie aktiv gegen einen unvorhergesehenen massiven Stellenabbau des Arbeitgebers vorgehen konnten. Die schon in der Projektphase beschriebene Persönlichkeitsentwicklung der Beschäftigten hielt in diesem Fall also an, wenn auch die Zeitspanne zwischen Projektende und dem Vorfall nur ein gutes halbes Jahr betrug, wie schon bei der Schilderung des langfristigen Erfolges bei Michael.

## **2.2 Organisationales Lernen**

Berücksichtigt man die historische Entwicklung von Organizing in Deutschland, an deren Anfang gewerkschaftsexterne Organizer standen, so lässt sich die zunehmende Öffnung der Gewerkschaften gegenüber Organizingpraktiken aus der Perspektive der Organizer als langfristiger Erfolg werten.

Thomas stellt etwa fest, dass es teilweise bezirkliche Umstrukturierungsversuche gab, um die Gewerkschaften für mehr Beteiligung zu öffnen und Michael berichtet von dem ver.di-globalen Umstrukturierungsprozess Perspektive 2015 und betont, dass nur Umstrukturierungsprozesse die Gewerkschaften vor dem Untergang bewahren können.

In diesem Zusammenhang betont er auch immer wieder den Organisationsveränderungsprozess als langfristigen Erfolg:

„und das ist sag ich mal Nachhaltigkeit eine Frage ist ganz wichtig was in dem Betrieb nachhaltig passiert, aber eine andere Frage ist, was nachhaltig in der Organisation passiert //ja, ja//, ja?, und da wars auf jeden Fall, das war ich vermut mal bei der Nachhaltigkeit kein

großen Erfolg in dem Betrieb, [...] aber in der Organisation war das auf jeden Fall nachhaltig.“ (Michael, Z.819-824)

Aus der Perspektive der Gesamtorganisation lässt sich zumindest eine nachhaltige Veränderung der gewerkschaftlichen Strukturen feststellen, deren Erfolg sich noch zeigen muss. Neben dem Umstrukturierungsprozess bei ver.di werden allerdings als nachhaltiger Erfolg auch Lernprozesse bei Organizern und Betreuungssekretären geschildert, welche in den Projekten ausgelöst wurden. Dadurch, dass Organizer später oft als hauptamtliche Betreuungssekretäre eingestellt wurden (wie etwa Sophie selbst und viele der ehemaligen Kollegen von Johanna) oder Betreuungssekretäre an den Organizingprojekten teilnahmen und ihre Arbeitsweise veränderten, wie Johanna und Michael berichten, oder aufgrund der ausbildenden Tätigkeit, wie wir sie in Thomas Arbeitsbeschreibung finden, kamen Organizingprinzipien und -methoden auch in der ‚normalen‘ Gewerkschaftsarbeit zunehmend zur Anwendung.

Michael konstatiert hier, dass Prinzipien und Werkzeuge des Organizing zunehmend in der IG Metall und in ver.di verbreitet seien. Bei den jungen Sekretären würde sich mittlerweile sogar jeder mit Organizing auskennen.

Im Falle der mit Organizingmethoden arbeitenden Betreuungssekretäre wurde von Johanna und Michael hervorgehoben, welche Erfolge diese damit erzielten. Johanna berichtet von Betreuungssekretären, die aufgrund ihrer Arbeit mit dem Organizinginstrumentarium und unter außergewöhnlichem Arbeitseinsatz großartige Erfolge erreicht haben. Auch Michael zufolge hat eine Kollegin aufgrund der Teilnahme an einem Projekt ihre Arbeit verändert und dazugelernt und war danach drei Jahre in Folge bundesweit führend bei der Mitgliederentwicklung in ihrem Bereich.

Thomas sieht es zudem als Erfolg von Organizingprojekten, personelle Schwachstellen aufgedeckt zu haben, die es auszutauschen gelte durch engagierte organizingaffine Kollegen.

### **3. Strategien und (langfristige) Erfolge**

In den letzten beiden Abschnitten wurden die von den Organizern berichteten Erfolge rekapituliert. Während übereinstimmend von kurzfristigen Erfolgen berichtet wurde, gingen die Meinungen über die Nachhaltigkeit auseinander. Dennoch wurde auch hier von längerfristigen Erfolgen berichtet. Angesichts der Vielzahl der Faktoren, unterschiedlichen

Interessenslagen und fehlender Vergleichsmöglichkeit mit der Nachhaltigkeit der Regelarbeit ist das Ausmaß der Erfolge allerdings schwer einzuschätzen. Dass einzelne Projektsekretäre mithilfe des Organizinginstrumentariums im bundesweiten Vergleich große Erfolge erzielt haben mag hingegen ein deutlicher Hinweis auf das im Organizinginstrumentarium vorhandene Potential sein.

Im Folgenden soll nun die von den Organizern beschriebene Vorgehensweise in den Projekten dargelegt und verglichen werden, es geht sozusagen darum, die Spannweite der Handlungs- und Sichtweisen der Organizer entlang ihrer gemeinsamen Grundzüge zu charakterisieren. Aus dieser ‚Gesamtmenge‘ sollen am Ende der Arbeit die langfristig erfolgsversprechenden Strategien herauskristallisiert und zur Hypothesenbildung genutzt werden.

In den Themen der formulierenden Feininterpretation finden wir die Vorgehensweisen der Organizer auf abstrakter Ebene als Begriff oder Lehrsatz, aber auch unter dem Thema der Methode, unter welchem die in den Projekten berichteten konkreten Vorgehensweisen eingingen, und bei den Themen Arbeitgeber, Partizipation, Qualifikation und Medien, in welchen ebenfalls Organizingmethoden festgehalten sind, die aber aufgrund der Ergebnisse der zwei ersten Hauptteile, welche eine Konzentration auf diese Aspekte nahelegte, in der Formulierenden Feininterpretation separat betrachtet wurden.

Das Vorgehen in den Organizingprojekten lässt sich nun für die Ergebnisdarstellung analytisch sinnvoll in die Phase des Basisaufbaus und die Phase des Druckaufbaus unterscheiden. Diese zeitliche Klammer korrespondiert gleichzeitig weitestgehend mit der Darstellung nach Akteuren. Während in der ersten Phase das Hauptziel die Beschäftigten sind, ist es in der zweiten Phase der Arbeitgeber. Quer zu dieser Darstellung können dann der Einsatz von Partizipation, Qualifikation und Medien sinnvoll verglichen werden. Die Sinnhaftigkeit der Darstellungsweise möchte ich nun noch kurz näher begründen.

Der Ablauf der Projekte wurde von Johanna folgendermaßen auf den Punkt gebracht:

„Also die ähm (.) die Theorie im Organizing heißt ja ähm (2) es muss Gewerkschaftsstrukturen über- (.) (und) Strukturen ist ja n abstrakter Begriff, es muss Strukturen- //mhm// die Gewerkschaftsstrukturen im Betrieb werden gebildet von- während die Aktiven, die in den relevanten Betriebsteilen (.) gefunden (.) trainiert werden müssen, damit sie heiße Anliegen von ihren Kolleginnen und Kollegen mitbekommen //ja// und rund um diese heißen Anliegen (1) ne betriebliche Strategie zur Druckentfaltung (.) ähm (.) entwickeln können, damit diese heißen Anliegen (.) in unserem Sinne gelöst werden können.“ (Johanna, Z.778-785)

Dieser grobe Ablauf konnte in allen geschilderten Projekten gefunden werden. Hier wird auch deutlich, dass im Laufe des Projektes jeweils andere Akteure im Fokus stehen. Auch zeigt sich, dass sich der Punkt der Qualifikation auf einen gewissen Zeitraum in der Organisation konzentriert und sich gut in die Darstellungsweise nach Phasen einfügt.

Auch das Thema der Medien lässt sich sinnvoll nach Phasen trennen. Die Frage, welche Rolle die Medien in den Organizingprojekten spielten wurde von den Organizern zwar sehr unterschiedlich beantwortet. Bei der Bewertung spielte allerdings die Differenzierung der Medien eine Rolle, je nachdem, ob sie der Kommunikation nach ‚innen‘ oder der Kommunikation nach ‚außen‘ dienen sollten. Die zwei strittigen Fragen waren dabei insbesondere, ob und wann Kommunikation nach außen nützlich ist und ob Medien für die interne Kommunikation eine Rolle spielen. Mit der Kommunikation nach ‚innen‘ war immer die Belegschaft und mit der Kommunikation nach ‚außen‘ die ‚Öffentlichkeit‘ gemeint. Unterstellt man nun, dass bei der Kommunikation nach außen zwar immer die Öffentlichkeit adressiert, aber in erster Linie der Arbeitgeber gemeint ist – und diesen Schluss legen die Aussagen der Organizer nahe – so deckte sich die Rolle der Medien mit der Unterscheidung nach Akteuren. Ebenso deckt sie sich weitestgehend mit den Phasen des Projektablaufs, da mediengestützte Kommunikation nach innen insbesondere am Anfang und mediengestützte Kommunikation nach außen insbesondere am Schluss eine Rolle spielte.

Im Folgenden werde ich also zunächst auf die Organisation der Belegschaft eingehen, dann auf den Druckaufbau gegenüber dem Arbeitgeber mithilfe der Beschäftigten und schließlich auf Gegenstrategien des Arbeitgebers. Umklammert ist die Darstellung nach Akteuren wie bereits im ersten Hauptteil zeitlich mit einem Abschnitt zur Projektplanung und einem zum Projektabschluss.

Anschließend werde ich mich wie angekündigt nochmals gesondert mit der Rolle der Partizipation und auch mit der Bedeutung der Gewerkschaft als Organisation beschäftigen.

### **3.1 Der Ablauf der Projekte**

#### **3.1.1 Recherche und Planung**

Kommen wir nun zum ersten Schritt in den Projekten, wie er sowohl im ersten Hauptteil dieser Arbeit, als auch von allen Interviewpartnern berichtet wurde – der Recherche und Planung.

Die Wichtigkeit dieses Schrittes wird besonders dadurch ersichtlich, dass alle Interviewpartner bis auf Thomas erzählen, dass es oft sogar Mitarbeiter gab, die allein mit diesem Schritt beschäftigt und darauf spezialisiert waren. Zusätzlich betont Michael, dass oft sehr viel Recherche betrieben wird und auch Sophie sagt, dass am Anfang viel geplant werde.

Als zumindest langfristiges Ziel einer Organizingkampagne sollte man laut Michael immer auf einen Tarifvertrag hinarbeiten. Mit dem Ziel des Tarifvertrages könne die beste und wirkungsvollste Dynamik in dem Betrieb entfaltet werden. Andere Ziele wie etwa eine Betriebsvereinbarung oder Betriebsratsgründung seien zwar auch gut, würden aber weniger ‚ziehen‘.

Um einen Plan zu entwickeln, wie das Ziel zu erreichen ist, wird daraufhin sehr viel Recherche und Analyse betrieben. Zur Beschreibung dieser Tätigkeit werden Begriffe benutzt wie Betriebslandkarte, Betriebsmapping, Arbeitsplatzlandkarte, Rating und Relationsnetz. Ziel der Analyse ist es zunächst, die Schwierigkeit und Machbarkeit des Projektes zu eruieren und zu schauen, welche Betriebe strategisch sinnvoll scheinen und einen guten ‚Startpunkt‘ darstellen und welche Möglichkeiten es gibt, Zugang zu dem Betrieb und zu den Beschäftigten zu bekommen. Zentraler Vergleichshorizont sind dabei andere Betriebe in der Branche, wie etwa Johanna und Michael erzählen, wobei die ‚Eroberung der Branche‘ als das ‚große Ziel‘ gelten kann.

Schließlich gilt es noch, die Schwachpunkte des Arbeitgebers zu analysieren, an denen am besten angesetzt werden kann um Druck auszuüben. So erzählt etwa Michael von einem Betrieb, in dem der Vorstand gleichzeitig DGB-Vorsitzender und somit für den gewerkschaftlichen Druck besonders empfänglich war und Thomas führt aus, dass der Oberbürgermeister ein Aufsichtsratsvorsitzender des Zielbetriebes war und man diesen besonders gut unter Druck setzen konnte.

Auch die Überlegung, mit wem man sich verbünden kann, um den Druck zu erhöhen spielt bei der Planung der Projekte eine Rolle. Hier erzählt Michael z.B. von einer indirekten

Strategie. Diese kam zustande, weil recherchiert wurde, dass die zu beeinflussenden Entscheidungsträger eigentlich im Mutterkonzern eines Unternehmens saßen. Da der Schwachpunkt des Mutterkonzerns dessen Luxuspartei war, da hier die größten Gewinne abfielen, verbündete man sich mit den Beschäftigten der Unternehmen aus diesem Segment des Mutterkonzerns um Verbesserungen in anderen Unternehmen des Mutterkonzerns hinzubekommen. Deren Einbindung in das Projekt war denn schließlich auch ausschlaggebend, so Michael. Bei einer Klinik, die er organisierte, konnten als Verbündete die kleinen Läden um die Klinik herum gewonnen werden, da diese auch keine Billigklinik gewollt hätten, weil sie um ihre Kundschaft fürchteten. Er konstatiert schließlich, dass man gemeinsame Interessen finden müsse, um Solidarität herstellen zu können. Es käme darauf an, einen Plan zu entwickeln, der alle einbinde.

Sowohl für das Gewinnen der Beschäftigten, als auch für den Druck auf den Arbeitgeber zeigte sich auch die Bedeutung, die eigene Ausgangslage und somit die eigene Stärke einzuschätzen.

Kommen wir nun zu den Faktoren, die konkret analysiert wurden. Beginnen möchte ich mit den Faktoren, welche die Branche betrafen. Hier interessierte zunächst einmal die Branchenstruktur. Es wurde untersucht, welche Unternehmen es in der Branche gibt und wo ihre Standorte sind, welchen Anteil an den Beschäftigten in der Branche sie haben und wie zentral diese Firmen sind bzw. welche strategische Relevanz sie besitzen. So könnten sie etwa - wie Johanna berichtet - Marktpreisbestimmer sein oder für das öffentliche und wirtschaftliche Leben wichtige Funktionen inne haben, wie dies etwa bei einem Flughafen der Fall ist.

Darüber hinaus wurde in den Interviews auch berichtet, dass die wirtschaftliche Lage der Branche analysiert wurde und ob es einen Flächentarifvertrag gibt, wobei die Voraussetzungen laut Sophie besser seien, wenn auch die wirtschaftliche Lage in der Branche besser ist – es etwa einen Branchenboom gibt - und es Flächentarifverträge gibt.

Kommen wir nun zu den Betrieben. Wie schon in den ersten beiden Hauptteilen festgestellt<sup>69</sup>, wird der Größe der Betriebe eine hohe Relevanz attestiert. In den Interviews zeigte sich die Bedeutung darin, dass die Größe der Betriebe als Recherchekriterium von allen Interviewpartnern – bis auf Thomas – erwähnt wurde. Dabei gab es allerdings keine Eindeutigkeit bei der Beurteilung, welche Betriebsgröße vorteilhaft sei. Während eine hohe

---

<sup>69</sup> Im theoretisch Teil galten große Betriebe als förderlich für die Entwicklung des Kollektivgedankens und im praktischen Teil spielte sie eine Rolle bei der Frage ob eine Outside-In-Strategie gewählt werden soll

Beschäftigtenzahl im Betrieb von Johanna problematisch gesehen wird, weil dort die Anonymität groß und Berufsidentitäten oft vielfältig seien, betont sie in einem anderen Fall, dass es von Vorteil war, dass viele Menschen aus der Beschäftigtenzielgruppe an einem Ort waren. Sophie hingegen bezeichnete es als schwierig, dass die zu organisierenden Betriebe zu klein waren. Möglicherweise lässt sich aus diesen zunächst unterschiedlich erscheinenden Einschätzungen der Schluss ziehen, dass es von Vorteil ist, wenn der Betrieb ein ‚Mittelmaß‘ hat und nicht mehrere unterschiedliche Berufsgruppen organisiert werden müssen.

Neben der Anzahl der Beschäftigten und der Diversität der Berufsidentitäten wurde auch recherchiert, welchen ethnischen Hintergrund und welches Geschlecht die Beschäftigten hatten und wie viele von ihnen Leiharbeiter waren. Sophie betont etwa, dass das Vorhandensein vieler Leiharbeiter die Organisation des Betriebes erschwert.

Ebenfalls als relevant eingeschätzt wurde (wie schon bei der Branche erwähnt und im empirischen Teil behandelt) die wirtschaftliche Lage der Unternehmen. Insbesondere bei Sophie floss die Bedeutung der wirtschaftlichen Lage immer wieder in ihre Erzählungen ein. Schließlich wurde in den von den Organizern berichteten Projekten noch analysiert, welche Beziehungen das Unternehmen hat und welche Akteure relevant sind. So kann es etwa sein, dass die Entscheidungsträger eigentlich im Mutterkonzern sitzen oder es etwa im Vorstand oder im Aufsichtsrat Personen gibt, die besonders für Druck empfänglich sind.

Kommen wir nun zur Bewertung der eigenen Ausgangslage. Zunächst einmal ist es laut Michael wichtig, welche Erfahrungen die Gewerkschaft bisher mit der Branche, aber auch mit Organizing, hat und auch wie gut sich das Organizingteam schon kennt und wie viel praktische Erfahrungen die Organizer schon haben. Schließlich komme es noch darauf an welchen Ruf und welche Präsenz die Gewerkschaft in der Branche hat. Faktoren die in diesem Zusammenhang in den Interviews bedacht wurden, waren die ehrenamtlichen Strukturen (etwa Vertrauensleute), die Anzahl der Mitglieder in den Betrieben und ihre Handlungsfähigkeit (etwa ob sie zerstritten waren), die Einstufung der Kollegen (in gewerkschaftsnahe, neutrale und gewerkschaftsfeindliche), die Anzahl von Betriebsräten und deren Einstellung gegenüber Gewerkschaften, das Vorhandensein von Konkurrenzgewerkschaften im Betrieb und die Gewerkschaftsfeindlichkeit und Mitbestimmungsfeindlichkeit der Arbeitgeber.

Am Ende der Planung wurden schließlich Aufgabengebiete für die Organizer festgelegt und erste Zwischenziele formuliert. So berichtet etwa Johanna, dass es zunächst galt, zwanzig bis dreißig Aktivisten in drei Monaten zu gewinnen und zu einem bundeslandweiten Treffen zu bringen.

Auch die Projektlaufzeit galt es noch festzulegen. So erklärt Thomas, für Kampagnen müsse ein Endpunkt festgelegt werden, wenn dieser sich nicht automatisch aus dem Ziel ergebe, um Planbarkeit und einen Spannungsbogen zu ermöglichen. Generell solle bei Projekten ein zeitlicher Rahmen gesetzt werden, etwa eineinhalb bis zwei Jahre.

Insgesamt hatte die Phase der Planung und Recherche also einen wichtigen Stellenwert. Es gilt allerdings festzuhalten, dass deren Ergebnisse nur als erste Einschätzung gelten, da im Laufe des Projektes immer wieder neue Erkenntnisse gemacht wurden, welche die Einschätzungen ergänzten und bisweilen ein Umdenken erforderten.

### **3.1.2 Vorgehen gegenüber der Belegschaft**

#### **3.1.2.1 Der erste Schritt: Basisaufbauarbeit**

Ich betrachte nun als nächstes den Schritt des Gewinnens von Mitstreitern bzw. Identifizierens von Schlüsselpersonen, wie Johanna es ausdrückt. Dieser Schritt wird ebenso wie die Recherche- und Planungsphase von Sophie als sehr intensiv und langwierig bezeichnet: „Ähm (.) und dann geht's ein- eigentlich in den Betrieben so, dass wir ähm (.) erstmal n paar Leute kennengelernt haben (.) öh, sehr wenige und versucht haben dann (son) kleinen Kreis aufzubauen und ähm, so diese diese Basisaufbauarbeit dauert sehr sehr lange, ist **sehr** intensiv“ (Sophie, Z.33-36)

Durch das Gewinnen von Mitstreitern soll das Prinzip der Beteiligungsorientierung umgesetzt werden. Es gelte, so Gregor, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen. Denn gemeinsam mit den Aktiven sollen dann Mitglieder gewonnen und Druck auf den Arbeitgeber ausgeübt werden. Dieses Schema fand sich in allen Projekten. Michael sagt denn auch mit Organizing könne man die innerbetriebliche Arbeit voranbringen und auch den Arbeitgeber unter Druck setzen.

Für die Ansprache der Personen spielte die Recherche eine wichtige, wenn auch unterschiedliche Rolle. Johanna berichtet, dass es galt die in der Recherchephase ausgemachten Schwerpunktbetriebe „abzulaufen“ (Johanna, Z.137). Dort habe man dann versucht, mit allen Beschäftigten zu sprechen. Auch Sophie sagte man habe mit den meisten Leuten in den ausgewählten Betrieben gesprochen.

Thomas hingegen berichtet, dass oft nur mit denjenigen Beschäftigten gesprochen wurde, welche schon Gewerkschaftsmitglieder waren, manchmal aber auch einfach alle befragt wurden, etwa wenn der Betrieb groß war.

In einigen Fällen war es allerdings auch sinnvoll sich von außen dem Betrieb zu nähern. Michael erzählt etwa, dass in einem Projekt erst in den Nachbarbetrieben gefragt wurde, ob die dort Arbeitenden Mitarbeiter aus dem Zielbetrieb kennen würden. In einem anderen Fall habe es keine Möglichkeit gegeben in den Betrieb zu kommen und man habe alle Mitarbeiter zuhause besucht.

Übereinstimmend erzählten die Interviewpartner, dass sie die Mitarbeiter nach ‚brennenden‘ Problemen im Betrieb fragten und versuchten die Arbeitsbedingungen zu eruieren. Hierfür wurden zunächst einmal Einzelgespräche geführt.

Sophie erzählt, dass zur Unterstützung der Kontaktaufnahme auch Flyer mit Umfragekarten verteilt wurden, wobei man hier auch gut ins Gespräch kommen konnte. Es sei allerdings nötig gewesen mehrmals diese Flyer zu verteilen, da sich beim ersten Mal so gut wie keine Aktiven meldeten. Beim dritten Mal hätten sich allerdings schon neu gewonnene Aktive beim Flyerverteilen beteiligt

Auch Michael berichtet, dass erste Aktive bereits bei der Basisaufbauarbeit mithalfen. Mit diesen wurde das Projekt auf Treffen der Belegschaft vorgestellt oder man mietete gar extra Räumlichkeiten an, wie etwa ein Café, in das die Mitarbeiter zu einem offenen Abend eingeladen wurden. Neben anfänglichen Einzelgesprächen wurden für die Basisaufbauarbeit also schließlich auch offene Mitarbeitertreffen genutzt.

### **3.1.2.2 Die Rolle der Aktiventreffen**

Hatte man nun genug Beschäftigte ausgemacht, die bereit waren, sich in das Projekt einzubringen, galt es ein Treffen zu organisieren und die neuen Aktiven zusammenzubringen. So entstand schließlich ein informeller Aktivenkreis.

Die Treffen der Aktiven nahmen dabei einen entscheidenden Punkt in der Organisierung ein. Sie waren der zentrale Ort für die Qualifikation der Beschäftigten, welche - wie sich über alle Interviews hinweg zeigte - ein fester Bestandteil der meisten Organizingprojekte war. Johanna expliziert diesen Umstand noch: Aktive würden in jedem Organizingprojekt erst einmal trainiert.

Damit der Aktivenkreis also seine Aufgabe der Mitglieder- und Aktivengewinnung, sowie der Druckausübung erfüllen kann wird er unterrichtet. Dazu gehört erst einmal die Klärung

der Rolle der Aktiven und der Rolle von Betriebsräten und Betreuungssekretären, so Johanna. Weitere genannte ‚Unterrichtsbestandteile‘ waren schließlich auf die Aktivenrolle zugeschnitten und beinhalteten das Führen von Einzelgesprächen bzw. das Erkennen von Problemen, die Planung von Projekten – etwa mit Betriebslandkarte und Arbeitsplatzlandkarte. Auch wurde vermittelt, wie sich gewerkschaftliche Aktivitäten im Betrieb – etwa das Aufbauen von ver.di-Strukturen - durchführen lassen.

Die Aktiventreffen nahmen allerdings auch noch aus einem weiteren Grund eine zentrale Stellung ein. Sie boten die Möglichkeit der Vernetzung mit anderen Standorten. Durch die Vernetzung konnten etwa die Aktionen und Fortschritte über Betriebsstandorte und Betriebe einer Branche hinweg koordiniert werden, auch international, wie in einigen Projekten ersichtlich wurde. Dies brachte vor allem Vorteile, wenn Druck auf bestimmte Entscheidungsträger ausgeübt werden sollte. So ergaben sich mitunter bis zu drei Stufen von Treffen, wobei untere Stufen immer Delegationen an die höhere Ebene entsandten. Beispielhaft können hier die von Thomas genannten Aktivenkreise der Betriebe stehen, welche mit überbetrieblichen Strategietreffen verknüpft wurden oder auch der bundesweite Kampagnenrat, welchen Michael benennt und der ebenfalls die einzelnen Aktivenkreise verknüpfte.

Thomas und Michael merken allerdings noch an, dass an den überbetrieblichen Treffen hauptsächlich Betriebsräte teilnehmen konnten, da diese hier Freistellungsmöglichkeiten haben. Allerdings nutzten diese auch mitunter ihre Möglichkeiten als Betriebsräte und luden weitere Aktive ein.

Wie sehr die Treffen vernetzt wurden hing in den berichteten Projekten davon ab, was das Ziel des Projektes war, wie viele Aktive gewonnen werden konnten und welche Betriebe in der Recherche als mögliche Verbündete ausgemacht und gewonnen werden konnten.

Auf den einzelnen Treffen wurden dann schließlich mit den Aktiven Pläne und Strategien entwickelt, welche unter Umständen mit den höheren Ebenen rückgekoppelt und dort koordiniert wurden. So gab es dann etwa Strategien für die einzelnen Standorte und eine Gesamtstrategie für das Unternehmen, wie Michael es ausdrückt.

Die Planung auf den mitunter vernetzten Aktiventreffen ist somit eine Art ‚zweite Ebene‘ der Planung, neben der ersten Planungsphase in dem Projekt, so Sophie. Hier kämen vor allem auf betrieblicher Ebene die Probleme ins Spiel, welche von den Aktiven von ihren Kollegen erfragt wurden. Es käme darauf an, aus den lösbaren täglich nervenden Problemen gemeinsam mit den Aktiven einen gewinnbaren Kampagnenplan zu entwickeln. Sophie sagt sogar, umsetzbare Ziele und Lösungswege zu formulieren sei die wichtigste

Aufgabe des Kampagnenkreises. Dabei sei die Frage wie man am besten Druck aufbauen könne, so Johanna, aber auch zu was die Beschäftigten bereit sind.

Schließlich werden dann Aktionstage beschlossen und Aufgaben für das weitere Vorgehen verteilt. Die Aufgaben der Mitglieder- und Druckentwicklung scheinen allerdings nicht immer miteinander vereinbar. So berichtet etwa Michael von einem Projekt, bei dem mit den Aktiven ein Konflikt mit dem Arbeitgeber geführt werden sollte und ausdrücklich keine Mitglieder gewonnen werden sollten, da man davon ausging, dass der Konflikt zu viel Angst macht. Man wollte erst einmal etwas gewinnen.

Im weiteren Verlauf fanden die Treffen meist im Abstand von etwa 4 Wochen statt und dienten dazu das Vorgehen unter Berücksichtigung aktueller Entwicklungen neu auszurichten. Sophie sagt hierzu, dass das was man plane oft nicht funktioniere und dass es wichtig sei kleine Schritte zu machen und immer zu schauen was man bisher erreicht habe und wo man steht

### **3.1.2.3 Die Rolle der Medien für die Organisation der Beschäftigten**

Kommen wir nun dazu, welche Rolle die Medien für die Organisation der Beschäftigten spielte. Die Bedeutung der Medien wird hier sehr unterschiedlich bewertet. Den ‚klassischen‘ Medien, wie Presse, Radio und Fernsehen, wird keine bedeutsame Wirkung auf die Belegschaft zugeschrieben.

Eher noch wird Neuen Medien, also im engeren Sinne vor allem Dienste die über das Internet möglich sind, eine Relevanz zugesprochen. Geht es nach Thomas, so werden Medien (er bezieht mit der Erwähnung von ‚Social Media‘ die Neuen Medien mit ein) so gut wie nicht für die interne Kommunikation eingesetzt: „also so dass sozusagen ne, als, als, Medium Stimme und Sprache genutzt wird, ähm, und die anderen Sachen (.) sind jetzt einfach nicht so zentral gewesen“ (Thomas, Z.974-975)

Johanna Äußerungen gehen in die gleiche Richtung. Sie sagte, dass der Einsatz von Medien davon abhängt, ob das Projekt eher interne oder externe Kampagnenelemente beinhalte und bezog sich bei der Frage nach der Bedeutung von Medien ausschließlich auf die ‚klassischen‘ Medien und die Kommunikation ‚nach außen‘, was den Schluss nahelegt, dass auch für sie die interne Organisation nicht mit dem Einsatz von Medien verbunden ist.

Für Sophie hingegen spielen ‚selbstgemachte Medien‘ eine große Rolle für die interne Organisation und dienen insbesondere der Aufklärungsarbeit. Sie erläutert deren

Bedeutung am Beispiel des Arabischen Frühlings, der nur durch die Neuen Medien möglich gewesen sei. Für die Entscheidungsfindung spielten sie aber keine wirkliche Rolle.

Für Michael wiederum besteht die Möglichkeit der Neuen Medien vor allem auch darin, einen Beitrag zur Entscheidungsfindung zu leisten. Obwohl er viele Internetdienste für die Organisierung nutzt, findet er, dass die Neuen Medien noch viel zu wenig für die Organisierung eingesetzt werden.

Die Funktion der Medien für die Entscheidungsfindung und für die Aufklärungsarbeit möchte ich im Folgenden betrachten. Kommen wir zunächst zur Entscheidungsfindung. Sophie sagt an dieser Stelle, es gebe höchstens mal eine Telefon- oder Videokonferenz mit Betriebsräten, dies aber nur selten und insgesamt spielten Medien keine Rolle für Entscheidungsfindungen. Thomas erwähnt noch eine Facebookgruppe, die es zwar gebe, die aber überhaupt nicht genutzt werde. Michael betont hingegen die Bedeutung des Intranets. Er sieht hier zwar Höhen und Tiefen in der Nutzung, dieses mache aber eine Koordinierung über mehrere Standorte hinweg möglich und helfe auch dabei die Arbeit transparenter zu gestalten.

Für Sophie leisten die Neuen Medien einen großen Beitrag zur Aufklärungsarbeit in den Betrieben, d.h. für den Aufbau einer Gewerkschaftskultur und einer Selbstverständlichkeit der Gewerkschaft im Betrieb. Ein Grund sieht sie darin, dass viel ‚Selbstgemachtes‘ verwendet wurde, was früher nicht so möglich gewesen sei. So gab es im Internet öffentliche Blogs, eine Facebook-Gruppe und es wurden von Kollegen erstellte Clips auf YouTube geladen. Auch wurden etwa Bilder und Videos von Aktionstagen und Warnstreiks öffentlich gemacht. Aber nicht nur im Internet entfaltete das ‚Selbstgemachte‘ seine Wirkung. Auch Flugblätter wurden erstellt, in welchen stand, was die Beschäftigten dachten und im Betrieb alles getan haben. Diese wurde monatlich über Jahre hinweg persönlich verteilt.

Mit der Nutzung der Neuen Medien könnten nun auch anderen Betrieben die aktuellen Ereignisse und Aktionen gezeigt werden. Dies trage mit dazu bei eine Selbstverständlichkeit der Gewerkschaft herzustellen. Besonders deutlich kam die Sichtweise von Sophie bezüglich der Neuen Medien auch in folgender Stelle zum Ausdruck:

„und die ham in äh (.) an den Aktionstagen und an den Warnstreiks ham die dann irgendwie Filme (.) @aus Kanada sind sie da irgendwie so oder Offshore unter ihnen is nur Wasser und die hängen am Blatt und halten die IG Metall Fahne hoch, ham da mal eben Foto mit dem Handy gemacht und das auf den Blog gestellt@, also es is dann äh (.) überhaupt diese Hemmschwelle nich mehr da, weils jeder macht und weil, weil man auch dann sieht, dass es

(.) ähm (.) so mit den Medien und mit dem offen Gesicht zeigen, arbeiten, etwas is was einen **stark** macht“ (Sophie, Z.541-547)

Michael expliziert den Beitrag der Neuen Medien zum Aufbau einer Gewerkschaftskultur zwar nicht, aber er erzählt, dass er Facebook und Twitter nutze, womit man vor allem die Leute erreiche die man schon kennt, was aber sehr gut sei. Es steht zu vermuten, dass das ‚Gute‘ daran ein gewerkschaftlicher Gruppenbildungsprozess ist.

An der Wirkung von Flugblättern zweifelt er allerdings. Er meint man könne auf ein Flugblatt genauso gut einfach nur ‚Gewerkschaft‘ schreiben, dies hätte denselben Effekt.

### **3.1.2.4 Die Phase der Aktionen und des Druckaufbaus auf den Arbeitgeber**

Wir haben nun also betrachtet, welchen Beitrag Medien für die Entscheidungsfindung der Aktiven und für die Gewinnung von Mitgliedern und weiteren Aktiven haben. Im Folgenden geht es nun um die Phase, in welcher die auf den Treffen beschlossenen Aktionen umgesetzt werden. Aktionen wurden in allen Interviews zahlreich genannt und kamen in jedem berichteten Projekt vor.

Sophie stellt fest, dass der Zeitraum, in dem schließlich die Aktionen stattfinden zwar ebenso intensiv, aber wesentlich kürzer als der Schritt der Etablierung des Aktivenkreises sei. Johanna sagt hier, es gehe darum zu schauen, wo man in der Öffentlichkeit auftauchen kann, um dem Arbeitgeber Stress zu machen. So soll der Arbeitgeber etwa während oder im Vorfeld von Tarifverhandlungen unter Druck gesetzt werden oder z.B. Betriebsratsgründungen unterstützt und der Arbeitgeber zum Einlenken gebracht werden. Die Aktiven sollten also in dieser Phase die Kollegen zu Aktionen mobilisieren und selbst an Aktionen teilnehmen. Öfters erwähnt wurden Aktionen, welche einen Messestand des Arbeitgebers begleiteten und auch das öffentliche Übergeben von gesammelten Unterschriften bzw. einer Petition (in einem Fall auch Überlastungsanzeigen) in einer Delegation an die Entscheidungsträger wurde häufig berichtet. Thomas betont sogar, dass das oft gemacht werde.

Auch sonst wurden in allen Gesprächen zahlreiche Aktionen berichtet. Diese fanden zum Teil an verschiedenen Standorten und in verschiedenen Ländern gleichzeitig statt. Auch Kundenbetriebe und der Arbeitgeberverband waren mitunter Ziel der Aktionen. Die Aktionen boten zudem auch eine Beteiligungsmöglichkeit für Menschen aus Sozialen

Bewegungen. So berichten Michael und Johanna von Projekten, in denen alle Aktionen von diesen begleitet wurden.

### **3.1.2.5 Die Rolle der Medien in der Phase der Aktionen und des Druckaufbaus**

Kommen wir nun zu der Rolle, welche die Medien für die Ausübung des Drucks auf den Arbeitgeber spielten.

Sophie findet, dass die Medien eine untergeordnete Rolle in den Projekten spielten, es gehe schließlich um betriebsinterne Kommunikation und Aufklärung. Michael konstatiert hingegen, dass die Rolle der Medien bzw. der Kommunikation nach außen momentan schon groß sei und zunehmend eine Rolle spiele.

Ich möchte im Folgenden näher darauf eingehen, wann der Einsatz von Medien von den Organizern als sinnvoll angesehen wurde und welche Ziele mit ihm verfolgt werden sollten.

Johanna sagt es gelte immer soweit wie möglich über die eigenen Aktionen berichten zu lassen und die Medien bei Auseinandersetzungen mit dem Arbeitgeber gezielt einzusetzen. Bei Tarifauseinandersetzungen bezeichnet Johanna es gar als selbstverständlich, dass die Medien immer dabei seien, das sei „ja eh klar“ (Johanna, Z.711). Auch Sophie sagt, die klassischen Medien würden automatisch auf einen zukommen, wenn eine Tarifforderung steht. Hier seien die Medien insbesondere wichtig, wenn die Betriebe nicht streikfähig seien und somit Macht fehle. Es sei aber wichtig, dass die Belegschaft zu einem großen Teil hinter einem stehe, wenn die Medien ins Spiel kommen.

Dass meistens Medien genutzt wurden, um die eigenen Aktionen (etwa bei Messeständen und Unterschriftenübergaben) und Argumente in die Öffentlichkeit zu bringen wurde in allen Interviews deutlich, entweder implizit oder explizit. Dabei kommt es laut Michael vor allem darauf an, die Regionalpresse zu erreichen. Hier gebe sich der Arbeitgeber besonders viel Mühe gut dazustehen und Berichte würden ihn hier besonders treffen. Auch Johanna berichtet, dass oft die Regionalpresse hinzugezogen wurde.

Aber nicht nur ökonomischer Druck soll ausgeübt werden, es kommt auch darauf an Stärke zu demonstrieren. Dies zeigt sich einerseits am Einbeziehen Außenstehender – etwa Menschen aus Sozialen Bewegungen - und andererseits wird dies auch von Sophie und Michael explizit angesprochen. So sollten Aktionen noch vor den Warnstreiks die Mobilisierungsfähigkeit der Beschäftigten demonstrieren, wie Sophie berichtet und Michael zeigte nach eigener Auskunft durch das Posten und Twittern von Aktionen den

Arbeitgebern, die zum Teil auch bei Twitter Follower waren, dass sie – Organizer und Aktive - es ernst meinen und schon gut etabliert sind.

Insgesamt betrachtet wurden die Medien also eingesetzt um ökonomischen Druck auszuüben und um die eigene Stärke zu demonstrieren. Schließlich gaben die Interviewpartner noch einige Hinweise zum Umgang mit den Medien. So berichtet Thomas, Presse, Radio und Fernsehen seien prinzipiell aufgeschlossen und das umso mehr, je kleiner der Ort ist. Um die Medien einsetzen zu können, muss man allerdings wissen wie man mit Journalisten umgehen sollte und was diese benötigen. Fernsehsender seien etwa aufgeschlossen, wenn man gute Bilder produziert hat.

Johanna sagt, wenn sich Auseinandersetzungen lange hinzögen berichte die Presse nicht darüber. Es brauche eine Fokussierung und eine schnelle Abfolge von Ereignissen.

Für Michael kommt es darauf an keine ‚äußerlichen lobbyistischen Medienkampagnen‘ zu machen, sondern bei politischen Kampagnen die Verbindung mit den konkreten Problemen in konkreten Betrieben herzustellen.

### **3.1.2.6 Abschluss des Projektes**

Beendet wurden die Projekte mit Abschluss eines Tarifvertrages oder wenn sich die Arbeitgeber, etwa Vorstände oder Aufsichtsräte, zu sonstige Verhandlungen bereiterklärten. In letzterem Fall nahm mitunter eine Delegation der Beschäftigten an den Verhandlungen teil. Weitere Möglichkeiten für einen Abschluss des Projektes war das Auslaufen von Ressourcen oder des selbst gesteckten zeitlichen Rahmens, sowie Projektabbrüche.

Nach Beedingung der Projekte wurden die organisierten Betriebe an die zuständigen Betreuungssekretäre übergeben. Allerdings berichtet Johanna auch von einem Fall, wo nach Erreichen des Tarifvertrags weitergemacht und eine Betriebsratsgründung angestrebt wurde. Wird ein Projekt erfolgreich beendet, etwa mit dem Erreichen des Tarifvertrags, dann wird es mit einer Feier beendet, so Michael. Die Feier zum Schluss scheint obligatorischen Charakter zu haben, so stellt Thomas im Duktus eines Lehrsatzes fest, dass eine Kampagne ein gutes Abschlussfest brauche und berichtet auch konkret von einem Kampagnenrat, der mit einer Feier beendet wurde, als der Auftrag erledigt war. Genauso bestimmt wie bei der Feier sagt er schließlich noch, dass eine Kampagne eine gute Auswertung brauche und stellt fest, dass diese ein wichtiger Schritt im Organizing sei, fügt aber gleichzeitig hinzu, dass dies zu wenig gemacht wird, was sich denn auch durch alle

Interviews hindurch bestätigte. Insbesondere sollte ihm zufolge geprüft werden ob die Strukturen längerfristig bestehen bleiben.

### **3.1.3 Gegenreaktionen des Arbeitgebers**

Kommen wir nun zu den Möglichkeiten, welche die Arbeitgeber nutzten, um einen erfolgreichen Abschluss der Projekte zu erschweren und zu den Gegenreaktionen der Organizer.

Laut Sophie würden die Arbeitgeber sich zunehmend größere Frechheiten erlauben und Union Busting betreiben. Michael hat sowohl Organizingverfahren in den USA als auch in Deutschland gesammelt und stellt fest, dass Organizing in Deutschland genauso stark sei, aber subtiler ablaufen würde. Auch Johanna berichtet mehrfach, wie Arbeitgeber versuchten, ein Organizingprojekt zu unterbinden.

So habe man denn auch in einem Projekt aufgrund vermuteter Gegenaktivitäten zu Beginn einer Kampagne zum Tarifikampf eine Pressekonferenz abgehalten. So sollte das Thema der Arbeitsbedingungen in der Öffentlichkeit gesetzt und gewerkschaftsfeindliche Handlungen während der Organisierung eingedämmt werden. Sie merkt an anderer Stelle allerdings an, dass Medien zwar Gegenaktivitäten eindämmen können, aber die Gefahr bergen würden, die Kollegen überzubelasten. So hatten diese in einem Fall mitunter Angst, dass der Betrieb dann zu schlecht dastehen würde und Kunden ausblieben.

Im Folgenden möchte ich nun betrachten, welche Möglichkeiten die Arbeitgeber genutzt haben, um die Erfolgsaussichten des Organizingvorhabens zu schmälern und wie die Organizer darauf reagierten.

Laut Michael begann ein Eingriff des Arbeitgebers bereits vor dem wirklichen Projektbeginn. Als dieser mitbekam, dass die Verwaltungsstelle Kontakt zu einigen Mitgliedern in der Belegschaft aufgenommen hatte, holte dieser eine Konkurrenzgewerkschaft ins Boot, die sich sehr arbeitgebernah gab. Wenn auch Michael zufolge Organizing nicht in Betrieben initiiert wird, in denen bereits eine Konkurrenzgewerkschaft vorhanden ist, sollte in diesem Fall ein „Notfalleinsatz“ (Michael, Z.1055) erfolgen, weil der Arbeitgeber nicht bestimmen dürfe, welche Gewerkschaft er denn gerne hätte.

Man versuchte daraufhin den Sachverhalt mit der Konkurrenzgewerkschaft direkt zu lösen, was nicht funktioniert habe und woraufhin der Zuständigkeitsstreit auf der DGB-Ebene entbrannt sei. Da aber die Entscheidung laut Michael im Betrieb gefällt wird, habe man

versucht sich auf die Arbeit dort zu konzentrieren und dort nicht gegen die Konkurrenzgewerkschaft vorzugehen, was diese aber wiederum getan habe. Da die Konkurrenzgewerkschaft es geschafft hatte einen Betriebsrat zu gründen, welcher gegen die IG Metall war, mussten sie fortan versuchen an die Beschäftigten heranzukommen ohne in den Betrieb zu gehen. Auch wenn schließlich die Mediation auf DGB-Ebene zugunsten der IG Metall ausging, die denn auch viermal so viele Mitglieder hatte, war die Arbeit in dem Betrieb erheblich erschwert.

Einen weiteren Erfolg habe der Arbeitgeber verbuchen können, als sie den Fehler machten und ihn in der IG Metall-Zeitung zu stark kritisierten. Er habe daraufhin die Beschäftigten unter Druck gesetzt und sei mit ihnen während der Arbeitszeit vor das IG Metall- Gebäude gezogen, um dort zu demonstrieren, da die IG Metall seinen Betrieb kaputt machen wolle. Hierbei hätten sich dann vor allem Mitglieder der Konkurrenzgewerkschaft aktiv beteiligt. Diese Taktik des Arbeitgebers ging dann schließlich auf, da die IG Metall im Gegensatz zu ihm keine öffentliche Debatte forcieren wollte und die Bremse gezogen habe. Die IG Metall hätte Kontrolle, Ruhe und Risikolosigkeit bevorzugt.

Die Bedeutung der Organisation bei Konflikten mit dem Arbeitgeber wurde auch bei einigen anderen Projekten deutlich, von denen Johanna berichtet. So erzählt sie von einem Fall, in dem der Arbeitgeber sich bei der Bundesebene über die Aktionen beschwert habe. Da dieser schon einen ver.di-Betriebsrat hatte, was in der Branche eine Ausnahme war, habe die Bundesebene Angst um ihren letzten zentralen Ansprechpartner in der Branche gehabt und Stress gemacht. Unterstützung bekam der Arbeitgeber hierbei von einzelnen Betriebsräten.

In einem anderen Fall habe der Arbeitgeber Druck auf die Betriebsräte ausgeübt, die auch in der Tarifkommission vertreten waren, und beschwerte sich bei der Landesfachbereichsleitung und sagte es sei doch vorher auch gegangen und warum man jetzt auf einmal Stress machen müsse. So entstand laut Johanna eine Spaltung zwischen den Aktiven und den Vertrauensleuten, die Druck ausüben wollten, auf der einen Seite und den Betriebsräten auf der anderen Seite, welche den Konflikt einzudämmen versuchten. Aufgrund dessen sei dann schließlich auch der Betreuungssekretär unter Druck geraten. Da sie eine Supervision durchsetzen konnten, die super geklappt habe, konnte allerdings die Spaltung aufgelöst werden.

In einem anderen Fall, der zunächst ähnlich verlief, habe sich der Betreuungssekretär ausschließlich auf die Seite der Betriebsräte und nicht der Vertrauensleute gestellt und auch eine Supervision abgelehnt, weswegen dort bis heute die Belegschaft gespalten sei.

Man kann also festhalten, dass der Arbeitgeber es oft verstand Gewerkschaftsmitarbeiter und -mitglieder gegeneinander in Stellung zu bringen und mitunter sogar ganze Gewerkschaften. Zumindest hatte er dies häufig bewirkt. Kommen wir nun zu weiteren Möglichkeiten, die genutzt wurden, um Organizingprojekte zu erschweren.

Johanna erzählt hier, Arbeitgeber würden mitunter dort wo die ver.di-Strukturen schwach seien ver.di-Leute kaufen, die sich daraufhin ihren Mitarbeitern gegenüber schlecht verhielten, wodurch ver.di einen schlechten Ruf bekomme. Als Beispiel nennt sie hier eine Vorarbeiterin in der Reinigung. Michael erzählt außerdem, dass Betriebsräte gekauft worden seien.

Johanna berichtet desweiteren von einem Unternehmen, dass eine Betriebsratsgründung durch die Kündigung von aktiven Kollegen verhindert habe. Diese Erfahrung hat auch schon Michael gemacht. Er berichtet, dass der Arbeitgeber den Hauptaktiven einen Tag vor der Wahlversammlung gekündigt habe. Auch wenn die Verwaltungsstelle schließlich nicht für diesen kämpfen wollte, so hätten die Organizer eine Solidaritätskampagne gemacht. Es sollte gezeigt werden, dass man das nicht mit sich machen lässt. Auch Johanna sagt, dass man sich bei gewerkschaftsfeindlichen Unternehmen nicht entmutigen lassen sollte und man diesen eine Lehre erteilen müsse.

Eine weitere Möglichkeit die von einem Arbeitgeber genutzt wurde, war ein kleines Entgegenkommen, um ein größeres Entgegenkommen abzuwenden. Michael erzählt, dass der Gesamtbetriebsrat eines Unternehmens Betriebsvereinbarung zu Entgeltfragen abschließen wollte, was der Arbeitgeber immer abgelehnt habe. Er habe diese aber auf einmal ganz dringend abschließen wollen, als die Organizer Aktivitäten machten und einen Tarifvertrag forderten. Das Problem dabei sei gewesen, dass solche Betriebsvereinbarungen eigentlich illegal sind und eine Betriebsvereinbarung zudem nicht so viel Dynamik in die Organisation bringe wie ein Tarifvertrag.

Daher versuchten sie die Belegschaft über den Unterschied von einer Betriebsvereinbarung zu Entgeltfragen und einem Tarifvertrag aufzuklären. Allerdings habe man damals noch zu wenig Vertrauen in der Belegschaft gehabt und zudem hätten Belegschaft und Betriebsrat Sorge gehabt, dass sie keinen Tarifvertrag hinbekommen würden, weswegen sie schließlich der Betriebsvereinbarung zustimmten. Auch sei der Betriebsrat eher gewerkschaftsfeindlich gewesen und man habe gegen diesen keinen offenen Krieg führen können, weil dieser den Zugang zum Betrieb erheblich erschweren könne und ein feindlicher BR immer Handlungsfähigkeit koste.

Schließlich geht Michael noch darauf ein, wie Arbeitgeber über die Medien zu intervenieren versuchten und gibt auch hier wieder einige Hinweise zum Umgang mit den Medien bei

Auseinandersetzungen mit dem Arbeitgeber. So versuche der Arbeitgeber immer, dass in den Medien die Gewerkschaften das Thema sind, da sich aufgrund der Größe und Heterogenität der Gewerkschaften viel Schlechtes aus der Vergangenheit finden lasse. Zudem versuchten Arbeitgeber zu argumentieren, dass die Gewerkschaft ihren Betrieb ruinieren wolle. Als Organizer wiederum müsse man darauf achten, dass die konkreten Probleme und Ungerechtigkeiten - etwa schlechte Bezahlung oder Behandlung - das Thema seien.

### **3.1.4 Diskussion der Chancen und Risiken der Partizipation**

Im Folgenden soll es nun um die Chancen, Probleme und Problemlösungen gehen, welche von den Organizern im Zusammenhang mit der Partizipation thematisiert wurden. Ich mache dies in einem gesonderten Abschnitt, da der Punkt der Partizipation sich vom theoretischen Standpunkt her als zentral herauskristallisierte und weil auch in den Interviews der Punkt der Partizipation eine prominente Stellung einnahm. So erzählte insbesondere Gregor sehr ausführlich über Schwierigkeiten, welche sich im Zusammenhang mit der Beteiligung der Beschäftigten ergaben. Um also den Gang der Darstellung der Arbeitsweise in den Projekten nicht durch diesen umfangreichen Punkt zu unterbrechen, behandle ich nun einige spezifische Erfahrungen im Zusammenhang mit der Partizipation gesondert in diesem Abschnitt.

#### **3.1.4.1 Schwierigkeiten der Partizipation**

Beginnen möchte ich mit den Schwierigkeiten der Partizipation, welche insbesondere in den Anfängen der Projekte bestehen.

Eine Schwierigkeit, die schon oben angesprochen wurde ist, dass die Aktiven irgendwann ihr Gesicht zeigen müssen, etwa bei der Teilnahme an Aktionen, Stellungnahmen in Medien oder dem Gewinnen von Mitgliedern. Gerade am Anfang sei das Outing schwierig betont Sophie mehrmals und Michael berichtete – wie bereits erwähnt - davon, dass einmal der Hauptaktive gekündigt wurde. Gerade wenn Aktive nicht durch eine Funktion als Betriebsrat geschützt sind und noch keine Gewerkschaftskultur vorhanden ist, sei das Outing kritisch, so Sophie. Daher brauche es anfangs Mutige, die das einfach machen. Hier

ist also eine erste Hemmschwelle für die Partizipation zu sehen. In diesem Zusammenhang sind auch Sophies Äußerungen zu verstehen, dass Leute die befristet sind oder Karriere machen wollen oder direkt mit der Geschäftsleitung zu tun haben, es besonders schwer hätten sich zu beteiligen.

Neben der Angst vor Konsequenzen gebe es auch einen ‚Solidaritätsdruck‘ den Kollegen gegenüber, der dazu führe, dass sie der Arbeit etwa für Treffen nicht fernbleiben wollen. Die Beschäftigten haben also auch Bedenken, vor den Kollegen schlecht dazustehen. Auch gebe es eine große Unsicherheit, fährt sie fort, ob man wirklich etwas beitragen könne. Die Beschäftigten würden oft denken man könne nichts machen, weil man eh keinen Betriebsrat gründen könne oder der vorhandene überfordert sei.

Eine weitere Schwierigkeit, die Sophie übereinstimmend mit Thomas äußert ist, dass der Anreiz zu kämpfen nicht ausreiche. Sophie sagt, die meisten Menschen würden nur kämpfen, wenn sie etwas Selbstverständliches genommen bekommen und nicht für Verbesserungen. In eine ähnliche Richtung gehen Thomas Vermutungen. Er sagt es geht oft um zu wenig, als dass die Menschen aktiv werden. Für fünf Euro mehr würde sich ja keiner engagieren. Berichtete Hemmnisse waren somit bisher Ängste, Unsicherheiten und fehlende Anreize.

Weitere Schwierigkeiten der Partizipation ergaben sich aus der Arbeitsbelastung. So erzählt Johanna, dass die Beschäftigten 12-Stunden-Schichten hatten und für das Treffen extra ins Gewerkschaftshaus kommen mussten. Ebenso erzählt Thomas die Treffen seien oft zu selten und zu kurz, da der zusätzliche zeitliche Aufwand für die Beteiligung aufgrund des Schichtsystems und der harten Arbeit oft schwierig zu bewerkstelligen war. Er konstatiert Demokratie und Beteiligung brauchten Zeit, welche die Beschäftigten in nur geringem Maße hätten. Dabei sei es zudem noch aufgrund unterschiedlicher Beschäftigungsverhältnisse schwer, die Beschäftigten zur gleichen Zeit an den gleichen Ort zu bekommen.

So berichtet er denn auch von einem Projekt, bei dem die Treffen nach eineinhalb Jahren beendet wurden, weil die zusätzliche Arbeit nicht auf Dauer möglich war, was aber ihm zufolge allgemein eine Schwierigkeit von Organizing darstellt:

„und umgekehrt auch nicht den Anspruch zu haben, auch nicht als Organizer, dass das was man über nen bestimmten Zeitraum aktivistisch gemacht hat, das auf Dauer zu stellen //mhm// (.) weil das überfordert **alle** //ja// ähm (.) und überfordert eingtlich auch wieder auf Dauer auf die Menschen dies auf Dauer machen, weil du kannst son Job nicht auf Dauer in der Form machen“ (Thomas, Z.831-835)

Beteiligung sei höchstens auf niedrigem Niveau verstetigbar. Auch Johanna stellt fest, dass es allgemein schwierig sei Hochs in feste Strukturen zu überführen. Nur wenige Menschen würden ein gewisses Maß an Kontinuität aufrecht erhalten wollen. Ebenso sagt Sophie, dass Partizipation dazu neige einzuschlafen. Gemeinsam mit Thomas vermutet sie an anderer Stelle, dass die Aktiven sich eventuell auf den Luxus eingestellt hatten, dass Hauptamtliche immer wieder vor Ort waren.

Auf längere Sicht sei die Partizipation laut Gregor zudem auch dem Problem der Fluktuation ausgesetzt. Da die Aktiven oft prekär beschäftigt und auf der Suche nach einem neuem Job und zudem ‚gut‘ und ‚sozialkompetent‘ seien, würden diese oft die Arbeitsstelle verlassen und als Aktive ausfallen. Selbiges berichtet Johanna. Sie sagt, da die Aktiven meist die Fitten seien, würden sie eher was Neues finden und die Betriebe schneller verlassen.

Aber nicht nur die Mitarbeiter in den Betrieben, auch die Organizer selbst sind großen Belastungen ausgesetzt, was in allen Interviews deutlich wurde und insbesondere bei Sophie und Johanna ausführlich zur Sprache kam. So berichtet Sophie, dass sie ständig herumreisen musste und oft nicht an ihrem eigentlichen Wohnort sein konnte. Hinzu kam, dass das Wochenende meist sehr spät begann (freitags kurz vor Mitternacht) und früh endete (montagsmorgens um dreie oder viere). Unter der Woche habe es dann keinen wirklichen Feierabend gegeben, weil man sich da oft mit Kollegen getroffen, telefoniert oder vorbereitet habe. Auch gehöre es zu Projekten dazu, dass sie sehr anstrengend seien, auch wenn man es gern mache, da das Stresslevel sehr hoch sei und ein Rhythmus im Tagesablauf fehle. So antwortete sie denn auch auf die Frage wie denn so ein Arbeitstag als Organizer aussehe, dass jeder Tag anders ausgesehen habe. Aufgrund der Arbeitsbedingungen habe auch ihre Beziehung zu ihrem Freund gelitten. Sie zieht den Schluss, dass man Gefahr Laufe auszubrennen, ohne dass man es selbst merke. Auch Johanna erzählt, dass Organizer oft im fortgeschrittenen Erschöpfungsstadium arbeiten würden und Hauptamtliche wie Ehrenamtliche total unter Stress seien. Man müsse aufpassen nicht auszubrennen. So erzählt sie denn auch von Organizern die reihenweise Depressionen bekommen hätten. Trotz – oder vielleicht auch gerade wegen - der vielen Schwierigkeiten, welche die Beteiligung erschwerten, wurde in allen Interviews oft betont, dass es eine große Gesprächsbereitschaft, eine gute Teilnahme an Aktionen und gut besuchte Treffen gab. Es gelang also oft trotz der Schwierigkeiten ein gewisses Beteiligungsniveau hinzubekommen.

Aber auch die Beteiligung an sich brachte einige Schwierigkeiten mit sich. So war die Kommunikation nicht immer einfach, wie es Sophie ausdrückte und auch Thomas sagt,

Sachen würden oft länger dauern. Insbesondere schnelle und exakte Entscheidungen würden durch Beteiligung teilweise unmöglich gemacht, weil man auch die Aktiven oft gar nicht so schnell zusammen bekomme, etwa wenn man auf Handlungen des Arbeitgebers schnell reagieren müsse.

Wir haben nun also gesehen, was Beteiligung – insbesondere auf Dauer – erschwert und welche Einschränkungen eine Beteiligung mit sich bringen kann. Thomas betrachtet nun aber auch den Beitrag, den eine Partizipation längerfristig bringt als nicht sehr hoch. Abgesehen davon, dass diese höchstens auf einem niedrigen Niveau bestehen bleibe, käme oft so gut wie nichts dabei raus. So hätten sich etwa neu gewonnene Vertrauensleute zwar ein paar Mal getroffen und Gespräche geführt, allerdings nicht mehr als das gemacht. Auch Johanna berichtet etwa von Vertrauensleuten, die frustriert waren, weil sie nicht viel hinbekommen hätten.

#### **3.1.4.2 Chancen der Partizipation**

Kommen wir nun zu den Chancen, die eine Partizipation mit sich bringt und zu den Vorschlägen der Organizer, wie man besser mit der Partizipation umgehen könne.

Als Chance wird vor allem die persönliche Entwicklung der Beschäftigten gesehen. Sophie berichtet immer wieder fasziniert davon, wie die Leute sich überraschend entwickelt hätten. So hielten sie sich anfangs auf den Treffen zurück und wurden schließlich kreativer und engagierter und hatten viele Ideen für Flugblätter und selbstgemachte Medien.

Insbesondere auf Vertrauensleutekonferenzen und auf dem 1. Mai hätte sich das Selbstbild entwickelt, dass sie die Kämpfer seien. Sie hatten schließlich begriffen, dass man zusammenarbeiten müsse und beteiligten sich, obwohl die IG Metall in ihrem Betrieb schwach war und sie keine Tarifbindung hatten. Auch Thomas berichtet eine Entwicklung der Beschäftigten und sagt, dass diese Dinge unternommen hätten, die sie sich schon „gar nicht mehr zugetraut“ (Thomas, Z.113) hätten. So hofft er, dass die Beschäftigten durch die Beteiligung Mut und neues Selbstvertrauen gewannen. Betrachten wir nun im Folgenden, welches Vorgehen die Organizer dafür geeignet hielten, die Partizipation erfolgreich zu gestalten und Schwierigkeiten zu minimieren.

Zunächst einmal stellt Sophie fest, dass es bei der Kontaktaufnahme nötig gewesen sei, dass mehrmals Flyer verteilt wurden. Während nach dem ersten Mal die Reaktionen noch sehr verhalten gewesen seien, sei das zweite Mal schon erfolgreicher gewesen und beim

dritten Mal habe man sogar schon Hilfe von Beschäftigten gehabt. Oft komme es einfach darauf an, Dinge zu wiederholen.

Michael sagt es sei sinnvoll, dass die Beschäftigten erst einmal kleinere Aufgaben übernehmen sollten und schließlich immer größere. Thomas erwähnt öfters, dass man versucht habe niedrigschwellige Beteiligungsangebote zu machen. Hier sah er insbesondere einen Vorteil von Unterschriftenaktionen.

Bei der Beteiligung hob Michael vor allem noch hervor, dass es sehr wichtig gewesen sei, die Beschäftigten in die Arbeit mit den Neuen Medien einzubeziehen. Dies hätte Kommunikation und Verbindlichkeit gebracht. Hier würde dann auch die Chance bestehen, dass auch über das Projekt hinaus Beteiligung und Kommunikation aufrecht erhalten würden. Auch Sophie betont, dass das Einbringen in die Gestaltung der Neuen Medien wichtig war für die Beschäftigten. Hierbei konnten sie ihre Kreativität einbringen und bezogen gleichzeitig öffentlich Stellung. So habe sich auch eine Gewerkschaftskultur im Betrieb entwickeln können.

Neben der Partizipation bei der Arbeit mit Neuen Medien spielte auch die Informalität der Partizipation eine wichtige Rolle. So berichtet Michael, dass es für die innerbetriebliche Arbeit von Vorteil sei, dass mit einem Kampagnenrat bzw. Aktivenkreis gearbeitet wird, der informell ist. So könnten sich die Beschäftigten erst einmal auf das Handeln konzentrieren und würden nicht durch Formalien abgeschreckt und aufgehalten. Auch könnten sich die Leute erst einmal beweisen und entwickeln bevor man sie in eine formelle Vertrauensleutestruktur bringt. So würde am Ende ein qualitativ besserer Vertrauensleutekörper entstehen. Sophie berichtet, dass die Aktiven sich durch die Frage ob sie Vertrauensleute sein wollen letztendlich sogar sehr wertgeschätzt fühlten.

Schließlich scheint auch die Einbeziehung der Beschäftigten oder zumindest der Aktiven in die Konflikte ein wichtiger Punkt zu sein. Johanna berichtet, dass Organizing mitunter ein schlechtes Image habe, weil es früher Projekte gegeben habe, in denen nur Werbegespräche geführt wurden. So habe es bei den neuen Mitgliedern eine Erwartungshaltung gegeben, die schließlich nicht erfüllt wurde, weil keine Strukturen existieren hätten, die dann mit ihnen weiterarbeiteten und die Betreuung auch nicht gewährleistet werden konnte. Auch wenn sie es nicht explizit macht, scheint der Unterschied der Organizingansätze in ihrer Erklärung darin zu liegen, dass diese mit den Beschäftigten auch gleich ein Ziel erreichen wollen. In einem Fall von dem Michael berichtet hat man denn auch sogar erst einmal Erfolge in dem Betrieb erzielen wollen, bevor man versuchte Mitglieder zu gewinnen.

Ebenso weist Michael darauf hin, dass es im Organizing nicht darum gehe einfach Werbegespräche zu führen. Mitglieder die im Konflikt gewonnen würden, würden später aktiver sein und länger Mitglied bleiben. Den Unterschied macht er zudem in der Aussage deutlich, dass es im Organizing um die Suche nach der Urigewerkschaftserfahrung gehe.

Wir haben bisher nun Strategien betrachtet, welche die Vorteile der Partizipation nutzen sollten. Im Folgenden gehe ich darauf ein, wie die Organizer versuchten mit Problemen im Zusammenhang mit der Partizipation umzugehen.

Eine Schwierigkeit die von Thomas berichtet wurde war, dass die Partizipation oft keine schnellen Entscheidungen erlaube. Hier geht er aber davon aus, dass sich Beteiligung und Demokratie eintrainieren lasse, so dass irgendwann auch schnellere Entscheidungen möglich seien. Eine Lösung dafür, dass man Leute schwer zur gleichen Zeit an den gleichen Ort bekommt sieht er zwar nicht, merkt aber an, dass Freistellungsmöglichkeiten und Wochenendarbeit etwas helfen könnten.

Kommen wir nun zu den Problemen, die im Zusammenhang mit einem längerfristigen Bestehen der Strukturen berichtet wurden. Bezüglich des Problems, dass die Beschäftigten sich auf den Luxus einstellen würden, dass die Hauptamtlichen so oft vor Ort sind, schlägt Sophie einerseits vor, so zu arbeiten, dass die Beschäftigten einen später nicht mehr brauchten und auf der anderen Seite müsse man die Leute darauf vorbereiten, dass die intensive Betreuung nur vorübergehend sei. Sie müssten lernen, dass normalerweise die Beschäftigten auf die Gewerkschaft zukommen.

Johanna hält es für äußerst wichtig, die Kommunikation in den Betrieb aufrechtzuerhalten, um Gremien und Aktivenkreise weiter am Leben zu erhalten. Man solle immer mal wieder versuchen mit anderen Beschäftigten zu sprechen und sich nicht nur mit sich selbst beschäftigen. Es sei der Dreh- und Angelpunkt, dass man in gewissen Abständen immer wieder Gespräche führt, insbesondere mit neuen und ehemaligen Aktiven. Wenn man dies nicht tue, würde man dort landen, wo die herkömmliche Arbeitsweise gelandet sei.

Oft würden Aktive die Kommunikation mit den Beschäftigten einstellen, weil sie schon negative Erfahrungen gemacht haben oder denken, dass sie die Antworten schon kennen. Man müsse das trotzdem immer wieder tun, weil sich Lebenslagen, Einstellungen und Situationen in dem Betrieb ändern können. Vor diesem Fehler seien allerdings auch beteiligungsorientierte organizingaffine Leute nicht gefeit.

Um Frust zu vermeiden und nicht auszubrennen solle man eventuell einen Gang zurückschalten. Es bringe nichts die Leute ständig auf hohem Level nach ihren Problemen zu fragen. Sie geht davon aus, dass es wie in Sozialen Bewegungen immer wieder Höhen und Tiefen der Beteiligungsbereitschaft und der Aktivität gebe. Es sei daher viel wichtiger

bereit zu sein, wenn die nächste Welle kommt. Man müsse für Peaks aufgestellt sein in denen die Leute in Gang kommen würden und dann müssten die Aktiven aktiv werden und eingreifen. Tiefs hingegen müsse man einfach aushalten können. Es sei daher auch wichtig mit Ehren- und Hauptamtlichen schon anfangs über diese Konjunkturen zu sprechen und sie auch immer wieder aufzubauen und zu sagen, dass sie doch viel hinbekommen hätten.

## **3.2 Die Zusammenarbeit mit der Organisation**

In den nächsten Abschnitten beschäftige ich mich nun damit, warum der Organisation nach Ansicht der Organizer für das Gelingen der Projekte und einen langfristigen Erfolg eine so hohe Bedeutung zukommt.

### **3.2.1 Projektplanung und Ressourcen**

Einen großen Einfluss übt der Gewerkschaftsapparat bereits zu Beginn der Projekte aus. Dies hat seinen Grund einerseits darin, dass einige Organizer oft als externe Mitarbeiter auf selbständiger Basis arbeiten und andererseits darin, dass sie auch als Angestellte in der Organisation oft wie externe Mitarbeiter gesehen und behandelt wurden, wie Michael berichtet. Als solch externe Mitarbeiter hätten sie auch kein eigenes Budget weswegen, man immer um Ressourcen betteln müsse und man habe viel weniger Entscheidungsspielraum, weswegen er immer versucht habe eines zu bekommen. So sagt denn auch Thomas, der extern arbeitet, er sei eigentlich ein Auftragnehmer, der genau diesen Typ von Organizingprojekt mache, der nachgefragt werde. Auch Sophies erster Satz – noch bevor das Interview begann – war: „Wie du siehst bin ich kein Organizer mehr, die haben nicht so ein Büro“

Die Organisation entscheidet also über die Gestaltung des Rahmens der Projekte und über die zur Verfügung gestellten Ressourcen. Dieser Umstand war für die Organizer mit zahlreichen Problemen behaftet. So wurden etwa in einem Antrag unrealistische Mitgliederzuwachszahlen angestrebt, um ein Projekt überhaupt bewilligt zu bekommen, wie Johanna berichtete. Des Weiteren berichtet sie davon, dass wichtige Erkenntnisse oft nicht umgesetzt würden, weil bei Entscheidungsträgern die Prioritäten woanders lägen. Auch Thomas erzählt, dass die bisherigen Großprojekte weder einen guten Anfang, noch

ein gutes Ende gehabt hätten, weil Menschen darüber entschieden hätten, die bisher nicht viel mit Organizing zu tun hatten.

Auch Michael betont explizit die Bedeutung von eigenen Entscheidungsspielräumen. So möchte er nicht zwangsweise einzelne Betriebe organisieren müssen, sondern als Zielvorgabe eine Branche genannt bekommen, um in den strategischen Möglichkeiten nicht so eingeschränkt zu sein.

Einen Entscheidungsspielraum den Johanna für sehr wichtig hält ist, das Projekt notfalls auch abbrechen zu können. Sie sagt die Projekte brauchten eine mit den Entscheidungsträgern vereinbarte Exit-Strategie, weil vieles nicht vorhersehbar ist, was in den Projekten passiert. Kampagnen sollten den Entscheidungsträgern so vermittelt werden, dass man sich nicht auf eine zwingende Projektlaufzeit festlegt, sondern Benchmarks entwickelt, wann ein Projekt abgebrochen wird. Man sei normalerweise dazu verdammt, ein zum Scheitern verurteiltes Projekt fortzuführen. Gerade wenn ein Projekt vom Bundesvorstand beschlossen wurde sei es schwer, dieses abzurechnen, weil man sonst sein Gesicht verlieren würde und der Bundesvorstand hätte wenig Verständnis, dass das Projekt nicht läuft. Aber auch abseits der Exit-Strategie müsse man lernen mit Unvorhergesehenem besser umzugehen.

Kommen wir nun zur Bedeutung der Ressourcen. Diese spielen zunächst einmal eine Rolle für die Laufzeit der Projekte. So erzählt Johanna von einem Projekt, bei dem die Gelder erst für ein halbes Jahr bewilligt worden seien, dann nochmals für ein halbes Jahr und schließlich nochmal für ein Jahr. Von einem weiteren Projekt berichtet sie, man habe nur ein Jahr Zeit gehabt. Auch Thomas sagt die Ressourcen würden oft die Projektlaufzeit bestimmen. Insbesondere bei Druckkampagnen sei oft die Frage, wie lange die Ressourcen reichen. Allerdings sagt er, dass er die notwendige Projektlaufzeit meist gut vermitteln könne und auch bewilligt bekomme.

Insbesondere für die Gewinnung und Umsetzung von Erkenntnissen scheint allerdings zu wenig Zeit eingeplant zu werden. So konstatiert Johanna, dass aufgrund geringer Ressourcen keine Zeit dafür gewesen wäre, sich um die Nachhaltigkeit zu kümmern. Sie würde von einem Projekt ins nächste kommen und die Prüfung der Nachhaltigkeit sei im Stellenplan, wo die Aufgaben festgelegt sind, nicht vorgesehen. Oft verhindere die Ressourcenplanung zudem die Umsetzung von Erkenntnissen zur Nachhaltigkeit.

Ebenfalls die Wichtigkeit der Ressourcen betonend, aber von einem positiven Beispiel berichtend, erzählt Sophie, dass für das letzte Projekt an dem sie teilgenommen hatte, enorme Ressourcen bereitgestellt worden sind, das Projekt Priorität hatte und es auch eine lange Vorbereitungsphase gab.

Im Gegensatz hierzu erzählt Johanna, dass die Bewilligungsphase für das Projekt zu kurz gewesen sei, um wichtige Vorbereitungen zu treffen. So habe man es nicht geschafft, mit dem später zuständigen Hauptamtlichen, also dem Betreuungssekretär, vorbereitend über das Projekt zu sprechen. Die Bedeutung, welche dem Betreuungssekretär beigemessen wurde, werde ich im nächsten Abschnitt behandeln.

### **3.2.2 Die Bedeutung des zuständigen Betreuungssekretärs**

Eine besonders zentrale Bedeutung wird dem zuständigen Betreuungssekretär zugeschrieben, an welchen die Projektbetriebe nach Projektende übergeben werden. In dessen Bedeutung sind sich sämtliche interviewten Organizer einig.

Dass die Beschäftigten allein durch die Projekte an den Punkt gelangen, dass sie selbständig weiterarbeiten wird als unrealistisch eingeschätzt. So betont Gregor, dass wenn die führenden Köpfe - die hauptberufliche Organizer - weggingen auch die Strukturen zusammenbrächen. Sophie sagt hier, dass man zwar so arbeiten sollte, dass die Beschäftigten einen nicht mehr brauchen, aber ganz ohne weitere Beratung werde es nie gehen. Auch Johanna meint man habe keine Chance auf Nachhaltigkeit, wenn der Betreuungssekretär die Betriebe nicht richtig weiterbetreue. Als positives Beispiel hierfür nennen Johanna und Thomas denselben Gewerkschaftssekretär, der ein Projekt von dem beide berichten super weiterbetreut habe, weswegen dieses auch nachhaltig war. Es ist sogar das einzige Projekt, das Thomas als nachhaltig bezeichnet und den Grund dafür sieht er in eben jenem Gewerkschaftssekretär. Darüber hinaus berichtet Johanna, dass einige Projekte keine Nachhaltigkeit zeitigten, da die zuständigen Hauptamtlichen wechselten. Dies veranschaulicht nochmals, welche Bedeutung diesen Betreuungssekretären zugesprochen wird.

Aber nicht nur für die Nachhaltigkeit der Aktivenstrukturen, sondern auch für das organisationale Lernen sei es wichtig die Sekretäre zu integrieren, so Michael. Er kommt daher zu dem Schluss, dass es eine Verzahnung zwischen den Organizern und den Fachbereichssekretären brauche, welche in der Vergangenheit meist fehlte. Der Fehler sei hier vor allem gewesen, dass Organizer als Externe und mobiles Einsatzkommando gesehen wurden. Da sie nicht in die Organisation integriert waren, war auch die Organisation nicht in die Projekte involviert und konnte sie nicht weitertragen.

Im Folgenden möchte ich darlegen, wie eine gute Betreuung nach Ansicht der Interviewpartner am besten gewährleistet werden kann. Michael fährt hier fort, dass die

Verzahnung schon bei der Vorauswahl der Betriebe der zu organisierenden Branche beginnen sollte, denn der Fachbereichssekretär muss sich vorstellen können, diese Betriebe weiter zu betreuen. Auch Johanna kommt zu diesem Schluss und sagt man brauche vor dem Projekt eine gewisse Zeit, um geeignete Hauptamtliche zu finden und mit diesen vorher über das Projekt zu sprechen, sonst könne man die Nachhaltigkeit vergessen.

Während des Projektes dann machen die Organizer zwar die meiste Arbeit, es gebe aber Pflichttermine, welche der Fachbereichssekretär wahrnehmen müsse, so Michael. So sollte dieser etwa an den Aktiventreffen teilnehmen, um zu einer Bezugsperson für die Mitglieder zu werden. Und auch an Aktionen und öffentlichkeitswirksamen Auftritten sollte er teilnehmen, weil seine Rolle als eigentlich Zuständiger gestärkt werden solle. Auch Johanna erzählt von dem Betreuungsekretär, dessen Projekt nachhaltig verlief, dass dieser immer an den Aktiventreffen teilgenommen habe.

Für die Nachbetreuung der Betriebe kommt es nun laut Johanna darauf an, dass sich der Betreuungsekretär die Ressourcen für die weitere Betreuung ‚freischaufeln‘ könne.

Sophie merkt hierbei an, dass viele Gewerkschaftssekretäre die Nachbetreuung nicht so wichtig nähmen und man immer das Gefühl habe, dass nicht richtig nachbetreut werde. Es komme daher darauf an, den Betreuungsekretären die Betriebe der Projekte besonders ans Herz zu legen.

Insgesamt lässt sich also feststellen, dass eine enge Zusammenarbeit mit dem Betreuungsekretär von Anfang bis Ende des Projekts für unerlässlich erachtet wurde. Entsprechend der Bedeutung des Betreuungsekretärs wird allerdings auch den Problemen in der Zusammenarbeit mit diesem ein hohes Gewicht beigemessen. Auf die Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit dem Betreuungsekretär möchte ich im Folgenden eingehen. Ein Problem sieht Johanna darin, dass Hauptamtliche schon mit ihrer normalen Arbeit genug Stress und Druck hätten und oft schon im fortgeschrittenen Erschöpfungsstadium arbeiteten. Hier fehle dann oft einfach die Energie für das zusätzliche hohe Konfrontationsniveau, welches in Organizingprojekten gefahren würde. Sie könne es daher verstehen, dass Betreuungsekretäre deshalb die Sache ruhiger angehen wollen. Hier müsse man den Rahmen der Möglichkeiten der Betreuungsekretäre beachten. Nicht immer sei allerdings der Arbeitsaufwand der Grund für eine schlechte Zusammenarbeit. Oft hätten die Betreuungsekretäre auch eine konservativere Einstellung.

Michael leitet einige Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit auch daher ab, dass Fachbereichssekretäre auch in Zukunft mit dem Betriebsrat arbeiten und mit dem Arbeitgeber verhandeln müssten und daher vorsichtiger seien und weniger dazu neigen würden in Konflikte zu gehen, wohingegen die Organizer nicht so lange mit dem Betrieb zu

tun haben. Auch Johanna sagt, die Betreuungssekretäre hätten Angst Leute zu verscheuchen. Mit Michael lässt sich die Situation wohl folgendermaßen zusammenfassen: Er sagt die Verzahnung bringe es mit sich, dass die Organizer nicht mehr so schnell in Konflikte gehen könnten, hält sie aber für unerlässlich.

Wie sich dieser zum Teil strukturell bedingte Gegensatz in der Praxis ausgewirkt hat und versucht wurde miteinander zu vereinbaren, erzählt Johanna anschaulich. So habe es in einem Projekt schließlich eine Rollenverteilung gegeben, die sie als ‚good cop, bad cop‘ bezeichnet. Während sie die Böse gewesen sei, die Probleme angesprochen habe und in die Konfrontation gegangen sei, sei der Fachbereichsleiter der Gute gewesen. Diese Rollenaufteilung sei gut gewesen, da der Fachbereichsleiter in Zukunft noch mit dem Arbeitgeber verhandeln müsse und sie ja dann sowieso weg sei. So könne man den Ärger dann später auf sie schieben.

Allerdings erzählt sie auch oft von Konflikten mit Fachbereichssekretären, welche eine Zusammenarbeit so gut wie unmöglich gemacht haben. Auch wenn man versucht habe den Betreuungssekretär früh einzubeziehen und im Vorfeld Diskussion mit ihm geführt habe, hätte er dann bei konkreten Konflikten doch Angst bekommen. Was er vorher theoretisch noch gut gefunden hätte, hätte er schließlich in der Praxis eventuell doch nicht mehr so gut gefunden.

Weitere Probleme seien schließlich noch entstanden, wenn der Betreuungssekretär die Gewerkschaft verließ, etwa weil er in Rente ging oder sich spontan beruflich umorientierte oder seine Zukunftspläne vorher nicht mitgeteilt habe. Thomas sieht hierin auch ein Problem und sagt, die Fluktuation bei Betreuungssekretären müsse abgesichert werden.

### **3.2.3 Die Bedeutung bestehender Strukturen für die Zusammenarbeit**

Mitunter musste in den Projekten allerdings nicht nur mit einzelnen Betreuungssekretären zusammengearbeitet werden, sondern mit Zuständigen in vielen Bezirken. So sagt denn auch Michael, sie hätten eine Querschnittsaufgabe über viele Bereiche der IG Metall hinweg gehabt, was zu Streitigkeiten geführt habe. Er erzählt, insbesondere ein Bezirk habe immer bestimmen wollen, weil ein Großteil der Organizingarbeit in seinen Bereich fiel. Obwohl sie das Sagen haben sollten sei ihnen im Endeffekt immer gesagt worden, was sie machen sollen. Aufgrund der Spannungen sei es sehr schwer gewesen, Sachen zu vereinbaren und voranzukommen.

Die verschiedenen Bezirke hätten unterschiedliche Vorstände und somit immer einen Tunnelblick. Aufgrund der durchwachsenen Machtstruktur also sei die Arbeit über verschiedene Bereiche hinweg die Hölle gewesen, auch weil die Rollen und Zuständigkeiten unklar waren.

Sophie, die am selben Projekt teilgenommen hatte sagt, dass die übergreifende Zusammenarbeit etwas Neues für die IG Metall gewesen sei. Entscheidungen mussten hier gemeinsam über zwei Bezirke und fünf Verwaltungsstellen hinweg gefällt werden. Auch sie erzählt, dass die Zusammenarbeit deshalb oft aufgrund unterschiedlicher Interessen schwierig und mühsam gewesen sei und Zeit gebraucht habe. Es sei schwer gewesen, die Interessen unter einen Hut zu bringen. Was allerdings gut geklappt habe war, dass sie von den Bezirken immer unterstützt wurden und eine hohe Priorität genossen hätten.

Auch Johanna kommt zu dem Ergebnis, dass in Kampagnen oft unterschiedliche Interessen zum Vorschein kommen würden, die vorher nicht klar waren. Sie sagt außerdem, dass die Projekte deswegen dann oft anfangen würden schief zu laufen. Einige Beispiele von ihr haben wir bereits bei der Betrachtung der Rolle der Organisation im Konflikt mit dem Arbeitgeber kennengelernt, andere als sie von der Zusammenarbeit mit Betreuungssekretären berichtete.

Sie kommt hier zu dem Schluss, es werde in ver.di immer die unterschiedlichsten Interessen geben, etwa aufgrund verschiedener politischer Einstellungen oder aufgrund der Hierarchie. Eine der relevantesten Fragen für die Nachhaltigkeit sei daher, wie mit Interessenkonflikten in ver.di konstruktiv umgegangen werden könne. Sie habe zunächst die Bedeutung interner Auseinandersetzungen für die Nachhaltigkeit unterschätzt.

Man müsse daher einen guten Umgang damit finden. Sie denkt etwa eine Beratungsstruktur, welche die unterschiedlichen Interessen produktiv vereinen oder einen Interessenausgleich erzielen könne. Bisher würden Konflikte in der Organisation als negativ bewertet werden. Man müsse aber von vornherein davon ausgehen, dass es Konflikte geben wird, sich darauf einstellen und dann versuchen, dies daraufhin produktiv zu lösen.

### **3.2.4 Die Bedeutung bestehender Strukturen für die Nachhaltigkeit**

Die Bedeutung bestehender Strukturen in der Organisation war auch insbesondere für beendete Projekte ein Thema. Sophie drückt diesen Umstand sehr anschaulich aus, als sie vom Aufeinanderprallen von zwei Welten spricht. Dies sei für die Nachbetreuung der

Projekte sehr schwierig. Diesen Gegensatz, den sie hier berichtet möchte ich im Folgenden kurz näher ausführen.

Die Feststellung, dass hier zwei Welten aufeinander prallen würden machte sie, als sie von den Aktiven erzählte, die das nicht verstanden hätten, dass die Verwaltungsstelle ihnen sagte, man würde sie in Zukunft nicht mehr so unterstützen können wie in dem Projekt. Die Aktiven sagten, dass sie doch das meiste gemacht hätten. Sophie scheint hier darauf anzuspielen, dass die Art und Intensität der Beteiligung neu für die Organisation ist.

Thomas machte im Interview genau dieselbe Feststellung. Er stellt fest, dass die aktivistische Grundhaltung im Organizing nicht zur ‚normalen‘ Struktur passe und schwer mit dieser vereinbar sei. Gewerkschaftsstrukturen seien langweilig und nicht beteiligungsorientiert und könnten die Aktiven nicht auf Dauer halten. Diese würden entweder ins Leere fallen oder von den Strukturen gelangweilt werden.

Ein weiteres Problem von dem Sophie berichtet ist, dass die bereits bestehenden Strukturen sehr hierarchisch seien. Auch Organizing in den USA sei irgendwann top-down gelaufen und Ehrenamtliche hätten das gemacht, was Hauptamtliche sagten. Allerdings scheint sie nicht nur die bestehenden Strukturen dafür verantwortlich zu machen, da sie hier eine historische Tendenz feststellt und sagt selbst die Syndikalisten seien irgendwann hierarchisch geworden.

Eine Lösung für diesen Gegensatz von Organizingaktiven und Organisationsstrukturen sieht Thomas in einer aktivistischen Sitzungskultur, die Organizing anschlussfähig an Gewerkschaften mache. Hilfreich für die Verstetigung der Strukturen könne auch ein örtlicher Arbeitskreis mit Leuten sein, die in Organizing ausgebildet wurden. Auch könne dieser die Fachbereiche unterstützen, vor allem etwa bei der Arbeit in filialisierten Strukturen. Auf diese müsse man auch dringend eine Antwort finden, da der Ofen sonst bald aus sei.

### **3.3 Die Bedeutung wirtschaftlicher Entwicklungen nach Projektende**

Zu guter Letzt soll noch ein Punkt erwähnt werden, welchem insbesondere von Johanna eine große Bedeutung zugeschrieben wurde und der sich auf wirtschaftliche Entwicklungen bezieht. So ist Johanna zufolge ein wichtiger Grund, warum Projekte nicht nachhaltig waren, darin zu sehen, dass Betriebe, etwa aufgrund von Branchenentwicklungen, irgendwann Konkurs gingen oder aufgrund der wirtschaftlichen Lage massiv Stellenabbau betrieben hätten. Hiergegen könne man allerdings nichts tun.

#### **4. Hypothesen über den langfristigen Erfolg von Organizingansätzen**

Im Folgenden werde ich Hypothesen über den langfristigen Erfolg von Organizingansätzen aufstellen. Es scheint dabei ersichtlich, dass bei der Bildung der Hypothesen insbesondere der Unterschied von Organizing und bisheriger Gewerkschaftsarbeit berücksichtigt werden sollte. Auch wenn es laut Sophie oft heiße, dass Organizing nichts Neues sei, da man schon immer Aktionen gemacht und mit Leuten geredet hätte und auch wenn Bromberg (2010) konstatierte, Organizing sei nichts Neues, so muss doch gerade in Unterschieden von Organizing und ‚herkömmlicher‘ Gewerkschaftsarbeit, das Erneuerungspotential von Organizing liegen. Ich werde daher bei der Hypothesenbildung berücksichtigen, was von den interviewten Organizern explizit als Neuheit von Organizing bzw. Unterschied zur herkömmlichen Arbeit ausgemacht wurde oder worin sich implizit die ‚Neuheit‘ zeigte.

Besonderen Einfluss in die Hypothesenbildung wird die Rolle der Partizipation finden, da diese nicht nur aufgrund des ‚sensibilisierenden Konzept‘ als bedeutsam erschien, sondern auch von den Interviewpartnern zentral und kontrovers geschildert wurde und immer wieder als zentraler Unterschied auftauchte. Im Zusammenhang mit der Partizipation werde ich auch auf die Bedeutung der Konfliktorientierung, die von allen Organizern als Unterschied hervorgehoben wurde, und die Arbeit mit Neuen Medien, welche von Sophie als Unterschied bezeichnet wurde, eingehen.

Anschließend gehe ich auf der Basis weiterer genannter Unterschiede zur bisherigen gewerkschaftlichen Arbeit darauf ein, worin die Potentiale des Organizing neben der partizipativen Arbeitsweise liegen könnten.

Auch die Rolle der Organisation wird schließlich noch in den Hypothesen abzubilden sein, auch wenn dies nicht vorgesehen war. dennoch wurde deren zentrale Bedeutung für die Nachhaltigkeit von den Organizern immer wieder in selbst initiierten Sequenzen herausgestrichen und ausführlich behandelt. Hier wird allerdings die Akteursperspektive des Organizers verlassen, welche eingangs mit dem Forschungsinteresse begründet wurde. Es geht hier nicht mehr nur um deren ‚strategic choices‘, sondern um die Organisation selbst.

Entworfen werden die folgenden Hypothesen nun zunächst im Hinblick auf das langfristige Existieren von gewonnenen Mitgliedern und Aktivenstrukturen, sowie die langfristige Arbeit der Aktiven, da diese die wichtigsten der in den Interviews genannten Kriterien für einen langfristigen Erfolg waren. Der Formulierung der Hypothesen wird jeweils eine kurze Erläuterung vorangehen.

## **4.1 Hypothesen zur Partizipation**

Die Beteiligungsorientierung im Organizing wurde in den Interviews sehr oft als wichtiger Kontrast zur bisherigen Gewerkschaftsarbeit ausgemacht. Dabei wurde insbesondere betont, dass keine stellvertretende Arbeit gemacht wurde wie sonst, sondern dass die Betroffenen selbst aktiv wurden und entscheiden konnten.

Ich werde daher die Fragen aufgreifen, die sich im Zusammenhang mit der Partizipation bei der Erstellung des sensibilisierenden Konzepts ergaben und Hypothesen dazu aufstellen. Im Wesentlichen waren es zwei Fragestellungen die aufgeworfen wurden, wobei die eine in einigen Varianten gestellt wurde. Dies war die Frage zur Verstetigungsmöglichkeit von Partizipation. Es wurde gefragt wie und unter welchen Bedingungen partizipative Praktiken auf Dauer gestellt werden könnten und wie hier ein eventuelles Wechselspiel zwischen repräsentativen und partizipativen Elementen aussehen könne. Insbesondere interessierten dabei die betrieblichen Mitbestimmungsstrukturen. Die andere Frage war, wie sich Partizipation gestalten und nutzen lasse.

Ich möchte nun zuerst Hypothesen zur Dauer von Partizipation aufstellen. Dies deshalb, weil die Hypothesen hierzu die weitreichenderen sind. Vor dem Hintergrund der Vermutungen, ob und wie ein Engagement der Aktiven auf Dauer möglich ist werde ich schließlich Hypothesen darüber aufstellen, wie sich Partizipation in den Projekten nutzen lässt um dieses langfristige Engagement zu fördern. Zu beachten ist dabei, dass unter Partizipation sowohl die Teilnahme an Aktionen und sonstigen Aktivitäten im Betrieb, als auch die Teilnahme an Aktiventreffen und Entscheidungsfindungen gefasst wurde.

### **4.1.1. Die Verstetigung der Partizipation**

Aufgrund der hohen zusätzlichen Arbeitsbelastung die Organizing mit sich bringt kam Thomas zu dem Schluss, dass Organizing auf Dauer alle überfordere und er weiß auch nur von einem Fall zu berichten, in dem die Aktivenstrukturen dauerhaft gehalten wurden, wobei er hier als Ursache die Nachbetreuung vermutete. Die Arbeitsbelastung kam zudem auch in allen anderen Interviews zur Sprache. Ebenso scheinen auf lange Sicht die Anreize einer Beteiligung zu fehlen, worauf insbesondere Thomas und Sophie verwiesen. Auch Johanna sagte, dass eine kontinuierliche Beteiligung nur von den wenigsten geleistet werden könnte. Thomas spricht auch davon, dass dies meist nicht gewollt werden würde.

Hinzu kommt, dass Johanna von den Vertrauensleuten mit denen sie arbeitete berichtet, dass man diese immer aufmuntern müsse, weil diese finden würden, dass sie so gut wie nichts hinbekämen. Ebenso sagt Thomas, dass die Vertrauensleute die gewonnen wurden wenig geleistet hätten. Johanna erklärt sich dies unter anderem mit Wellenbewegungen, die es bei der Bereitschaft gebe sich zu beteiligen.

Hypothese: Wenn Partizipation an betrieblicher gewerkschaftlicher Arbeit über einen längeren Zeitraum aufrecht erhalten werden soll, wird diese lediglich von einer kleinen Gruppe auf niedrigem Niveau und in formalisierten gewerkschaftlich betreuten Strukturen verwirklicht werden können

Als Aufgaben, die diesen formellen Aktivenstrukturen zukommen, könnte man das Halten und Gewinnen von Mitgliedern und Aktiven sehen. Dies wäre allerdings angesichts der berichteten Erfolgsaussichten dieser längerfristigen Aktivität sozusagen eine Art Stand-by-Modus der Partizipation und Mitgliederentwicklung. Da Mitglieder jedoch - wie etwa von Michael berichtet und im theoretischen Teil behandelt - vor allem in Konflikten gewonnen werden und sich eine Gewerkschaftskultur vor allem in Kämpfen zu entwickeln scheint - wie es sich in Sophies Äußerungen zeigte -, sollte man in regelmäßigen Abständen - ich denke hier an einen Zeitraum von etwa drei Jahren - betriebliche Probleme neu eruieren und den Schwerpunkt wieder auf die Partizipation an informellen Aktivenkreisen verlagern. Ein gutes Beispiel wie dies aussehen könnte gab Michael, als er davon berichtete, dass in einem Betrieb die Beschäftigten bei Problemen ihren Aktivenkreis reaktivierten und dann schon jeder gewusst habe, dass es ernst wurde. Dies habe auch gut funktioniert. Auch Thomas erzählt, dass die Beschäftigten, bei denen ein Organizingprojekt stattgefunden hatte später in einem Konfliktfall mit dem Arbeitgeber super reagieren hätten können. Die Reaktivierung des informellen Aktivenkreises durch akute Konflikte bzw. die ‚regelmäßige‘ Reaktivierung für das Austragen bisher latenter Konflikte ist also mit einer Ausweitung der Partizipation verbunden, da vermutlich der Anreiz sich einzubringen erhöht wird.

Hypothese: Um die Partizipation zu erhöhen, müssen in bestimmten zeitlichen Abständen neue betriebliche Kämpfe geführt werden, an denen sich die Beschäftigten in informellen Strukturen beteiligen können

Zusammenfassend lässt sich also vermuten, dass langfristige Partizipation eine formelle und eine informelle Ebene braucht, zwischen denen der Schwerpunkt verlagert werden kann. Ohne die Ruhephase auf der formellen Ebene würde Gewerkschaft permanente Überforderung bedeuten. Wenn schließlich Konflikte angegangen werden scheint der Anreiz größer sich zu beteiligen und das Engagement hat ein absehbares zeitliches Ende.

Wir sind also bis hierhin auf die Frage eingegangen, wie und in welchem Ausmaß Partizipation möglich ist. Wie nun die ausgeweitete Partizipation in Konfliktfällen zur langfristigen Mitglieder- und Aktivenentwicklung genutzt werden kann, werde ich im Folgenden näher betrachten.

Aufgebaut sind die folgenden Hypothesen um die grundsätzliche Annahme, dass ohne die Partizipation und auch ohne das Nutzen einer informellen Ebene im Zuge von betrieblichen Auseinandersetzungen wichtige Lernprozesse nicht stattfinden würden können, welche für die eigene Entwicklung hin zu einem Gewerkschaftsmitglied oder – aktivem unerlässlich sind. Den Punkt der Lernprozesse werde ich also nun im nächsten Abschnitt näher ausführen.

#### **4.1.2 Die Persönlichkeitsentwicklung als die zentrale Funktion der Partizipation**

Vor dem Hintergrund langfristiger betrieblicher Aktivitäten lässt sich die Frage, wie sich Partizipation nutzen lasse ganz klar damit beantworten, dass diese der (gewerkschaftlichen) Gruppenbildung und Persönlichkeitsentwicklung der Beschäftigten dienen kann. Während dies bei Thomas als Hauptmotiv sehr deutlich im gesamten Interview zum Tragen kam, stellte Sophie fest, dass das was sie sage fast schon wie ein „Mutti-Ding“ (Sophie, Z.928) klinge. Sie nahm nicht nur sehr emotional Anteil an der Entwicklung der Aktiven – etwa als sie „Gänsehaut“ (Sophie, Z.102) bekam - sondern berichtete in ihrem Interview auch viel von persönlichen Entwicklungen der Beschäftigten und davon, dass sie auch versuche nach dem Projekt ein Auge dadrauf zu haben, dass die Beschäftigten ihren Weg weiter gingen. Auch führte sie aus, dass es um das Herstellen einer Gewerkschaftskultur gehe, was eins der wichtigsten Ziele sei. Michael stellt fest, dass man im Organizing immer nach der Urgewerkschaftserfahrung suche und Johannas Beruf ist es vor allem auch Vertrauensleute und Aktive zu qualifizieren.

Den folgenden Hypothesenentwicklungen liegt somit die Annahme zugrunde, dass die Funktion von Partizipation für die Beschäftigten ein Lernprozess ist, in dem sich Mitglieder,

Aktive und eine Gewerkschaftskultur entwickeln können. Gewerkschaftskultur würde hier bedeuten, dass Gewerkschaften als selbstverständlich und nützlich empfunden werden und eine Bereitschaft besteht, sich an betrieblichen Verbesserungen zu beteiligen.

Wie dieser Lernprozess der Gruppenbildung und Persönlichkeitsentwicklung durch die Partizipation ausgelöst wird – und somit gestaltet werden kann - werde ich im Folgenden in Hypothesen formulieren. Insbesondere die Bedeutung der Partizipation in informellen Strukturen wird dabei immer wieder zur Sprache kommen.

Ich beziehe mich nun zunächst auf eine Äußerung von Michael, der davon ausgeht, dass informelle Strukturen wichtig sind, da man sich hier auf das Lösen des Problems konzentrieren könne.

Hypothese: Informelle Strukturen senken Partizipationshemmnisse, da sich die Beschäftigten nicht mit Formalien beschäftigen müssen und die konkrete Problemlösung im Vordergrund steht

Zudem deutet Vieles darauf hin, dass die informellen Strukturen den Beschäftigten Entwicklungsmöglichkeiten bieten können, da Rollen und Zuständigkeiten nicht festgeschrieben sind.

Im Hinblick auf ein langfristiges Engagement als Aktive scheint etwa die Beteiligung an Entscheidungsfindungen, welche die informellen Strukturen ermöglichen, zentral zu sein. Thomas und Sophie stellen fest, dass die Beschäftigten sich auf den Luxus einstellen würden, dass sich viele Hauptamtliche um sie kümmern. Zudem stellte Thomas fest, dass die Strukturen zusammenbrechen würden, wenn Hauptamtliche sich nicht mehr beteiligen. Sophie sagte daher, man müsse die Beschäftigten so viel wie möglich selbständig machen lassen.

Hypothese: Durch die Beteiligung an der Entscheidungsfindung in den informellen Strukturen werden das Bekenntnis zur Gewerkschaft, eigene Problemlösungskompetenzen und selbständiges betriebliches Arbeiten gestärkt

Nicht nur bei der Entscheidungsfindung, sondern auch bei der Bewältigung von Aufgaben scheint sich die Partizipation in informellen Strukturen positiv auf eine gewerkschaftliche Persönlichkeitsentwicklung auszuwirken. So erzählte etwa Sophie, wie die Beschäftigten sich bei der Beteiligung an den Aktiventreffen entwickelt hätten und sich immer mehr und kreativer in die betriebliche Arbeit eingebracht hätten. Das selbständige Übernehmen von

Aufgaben scheint hier zentral zu sein, für die Entwicklung der Aktiven. Dabei scheint sich hierin nicht nur eine Zunahme von Fertigkeiten, sondern auch des eigenen Bekenntnisses zu gewerkschaftlichen Aktivitäten zu dokumentieren.

Michael merkt in diesem Zusammenhang auch an, dass die Beschäftigten mit der Zeit immer größere Aufgaben übernehmen sollten. Informelle Strukturen scheinen somit geeignet eine gewerkschaftliche Entwicklung der Beschäftigten schrittweise zu befördern.

Hypothese: Durch die informellen Strukturen kann das Ausmaß der individuellen Beteiligung und der Grad der Selbständigkeit bei der Bewältigung betrieblicher Probleme langsam gesteigert werden, was die Entwicklung von betrieblichen Problemlösungskompetenzen und eines Bekenntnisses zur Gewerkschaft fördert

Im Zusammenhang mit der selbständigen Bearbeitung gewerkschaftlicher betrieblicher Aufgaben scheinen nun Medien, insbesondere Neue Medien, eine zentrale Rolle zu spielen, die selbst erstellt und oft mit eigenen Stellungnahmen zur betrieblichen Arbeitssituation versehen wurden. Hier berichtete Sophie vor allem von Blogs und Stellungnahmen auf Facebook, aber auch von monatlich erscheinenden ‚klassischen‘ Flugblättern. Einerseits findet in diesem Zusammenhang ein „Outing“ (Sophie, Z.847) statt. Man legt sich öffentlich fest und muss sich dafür eventuell später rechtfertigen.

Hypothese: Die Beteiligung an der Erstellung von Medien und eigene öffentliche Stellungnahmen begünstigen es, dass das Bekenntnis zur Gewerkschaft auf Dauer gestellt ist

Andererseits sieht Michael durch die Beteiligung der Beschäftigten an der Erstellung und Nutzung von Neuen Medien, wie etwa Blogs, auch die Möglichkeit, dass diese mit Leben gefüllt werden und von den Beschäftigten auch über das Projektende hinaus genutzt werden, was einen Beitrag zur Verstetigung der Partizipation leisten würde. Die Arbeit an und Nutzung von Neuen Medien würde „Kommunikation und Verbindlichkeiten“ (Michael, Z.690-691) schaffen, heißt es bei ihm.

Hypothese: Neue Medien können dazu beitragen Partizipation an gewerkschaftlicher betrieblicher Arbeit aufrecht zu erhalten, wenn die Beschäftigten an deren Erstellung beteiligt und mit der Nutzung vertraut gemacht werden

Wenn nun Sophie sagt, dass das mit „dem offenen Gesicht zeigen, arbeiten, etwas ist was einen **stark** macht“ (Sophie, Z.546-547), dann hat sie dabei nicht nur die Funktion des öffentlichen Bekenntnisses für die eigene Persönlichkeit im Blick, sondern auch die Vorbildfunktion für die anderen Kollegen im Betrieb:

„des is alles nich soo einfach, wie man denkt //ja//, aber du hast, du hast jemanden der überzeugt ist, der der sehr äh sehr (.) n sehr starkes Auftreten hat und der sacht also ich mach das, ich äh (.) ich mach jetzt hier mal- sacht jetzt ma was los is, es muss ja mal jemand machen und ähm (.) dann geht's los //ja// (1) und dann kommen immer mehr hinterher“ (Sophie, Z.551-555)

Hypothese: Das öffentliche Bekenntnis zur gewerkschaftlichen Arbeit trägt dazu bei eine Gewerkschaftskultur aufzubauen

Kommen wir nun zur Rolle der Konflikte im Bezug auf die Partizipation. Wie wir oben schon erwähnten, fehlen in repräsentativen Phasen Anreize sich zu engagieren, während der Anreiz zur Partizipation bei Konflikten mit dem Arbeitgeber höher zu liegen scheint. Dies legen auch die von den Organizern berichteten Zahlen zur Partizipation in den Projekten nahe. Gleichzeitig steigt allerdings auch die Angst vor Sanktionen, wie wir von Johanna erfuhren. Sinnvoll scheint daher Michaels Vorschlag, die informellen Strukturen erst aufzubauen, wenn ein gewisser Organisationsgrad im Betrieb vorhanden ist. Die Angst vor dem Konflikt könnte so gemindert werden. Der Vorteil von Konflikten ist nun laut Michael auch, dass die Strukturen die in Konflikten „ausgetestet“ (Michael, Z.305) würden, so auch langfristig Bestand hätten und später einen guten formellen Vertrauensleutkörper abgäben. Jemand der im Zuge eines Konfliktes Mitglied geworden sei, bliebe außerdem länger Mitglied und sei aktiver, als jemand, der nur aufgrund eines Werbegesprächs eingetreten sei. Dies scheint für Michael eine mögliche „Urgewerkschaftserfahrung“ (Michael, Z. 871) zu sein, die man beim Organizing suche.

Einen weiteren Grund, warum es sinnvoll ist, die Arbeit in den informellen Strukturen erst zu beginnen, wenn einige potentielle Aktive gewonnen werden konnten finden wir bei Sophie. Sie beschreibt, dass das Zusammenkommen dieser potentiell Aktiven für diese ein besonderer Moment war, weil sie feststellten, dass sie mit ihren Problemen nicht alleine gewesen seien.

Hypothese: Durch Beteiligung an den informellen Strukturen bei Konflikten mit dem Arbeitgeber entwickelt sich ein dauerhaftes Bekenntnis zur Gewerkschaft, wenn eine Mindestanzahl an Aktiven vorhanden ist

Einen zentralen Punkt nahm während der Organisierung schließlich auch die Qualifikation der informellen Aktivenkreise ein, die ja von vornherein schon unter der Prämisse des Lernens steht. Hier wurden das Führen von Einzelgesprächen, sowie das Planen von betrieblichen Aktivitäten geübt und auch die Beschäftigten mit bestehenden Mitbestimmungs- und Gewerkschaftsstrukturen vertraut gemacht, die für sie besonders relevant sind, wie dem Betriebsrat und dem Betreuungssekretär. Der Beitrag der Qualifikations scheint somit eine ‚Verbesserung‘ der gewerkschaftlichen Aktivitäten der Aktiven und eine Verknüpfung mit dem Rest der Organisation zu sein.

Hypothese: Die Qualifikation der Aktivenkreise ermöglicht diesen selbständigeres Arbeiten, hilft neue Aktive zu gewinnen und trägt dazu bei, die informellen Aktivenstrukturen durch die Verknüpfung mit anderen Strukturen auf Dauer zu stellen.

Zum Schluss möchte ich noch eine Möglichkeit der außerbetrieblichen Partizipation betrachten, welche zur gewerkschaftlichen Gruppenbildung der Aktiven beitrug. Hier war eine interessante Beobachtung von Sophie, wie die Aktiven auf Treffen mit anderen Gewerkschaftern – auf dem 1. Mai und auf einer Vertrauensleutekonferenz - festgestellt hätten, dass sie ja eigentlich die Kämpfer seien. Der Kontakt mit den anderen scheint hier zu einer Bestätigung des eigenen Tuns geführt zu haben.

Hypothese: Durch die Teilnahme an Treffen und Veranstaltungen mit Aktiven aus anderen Betrieben wird die gewerkschaftliche Bindung und Gruppenbildung gestärkt

Dies waren nun die im Zusammenhang mit der Partizipation und den informellen Strukturen im Hinblick auf die Entwicklung und Bindung von Mitgliedern und Aktiven, als am gewichtigsten einzuschätzenden Hypothesen. Diese waren wiederum vor dem Hintergrund der Hypothese entworfen worden, dass Partizipation – und diese insbesondere in informellen Strukturen – unerlässlich ist für das Gewinnen von langfristigen Mitgliedern und Aktiven.

Im Folgenden betrachte ich nun, welche weiteren neuen Aspekte an Organizing ausgemacht wurden und wie diese einen langfristigen Erfolg befördern können.

## 4.2 Die Bedeutung der Planung

Neben der Bedeutung der Partizipation die schon vor der Analyse der Interviews als zentraler Punkt ausgemacht wurde, gab es weitere Punkte, die von den Interviewpartnern entweder als Vorteil von Organizing oder als Unterschied zur bisherigen Arbeitsweise genannt wurden oder sich als solche rekonstruieren ließen. Hierzu gehörte die Konfliktorientierung und die Arbeit mit Neuen Medien, welche bereits in ihrer Rolle bei der Partizipation beleuchtet wurden.

Weitere Elemente die sich nun ausmachen lassen, sind der offensive Charakter von Organizing, der große Stellenwert der Planung, das Arbeiten außerhalb bisheriger Organisationsstrukturen und die häufige strukturübergreifende Zusammenarbeit. Auf die Rolle der zwei ersten Punkte werde ich in diesem Abschnitt eingehen, auf die Rolle der zwei letzten Punkte im darauffolgenden Abschnitt.

Der offensive Charakter von Organizing zeigte sich nicht nur in der häufig angesprochenen Konfliktorientierung, sondern auch an vielen anderen Stellen in den Interviews. Einige möchte ich hier beispielhaft anführen. Einerseits zeigte sich der offensive Charakter darin, dass Sophie – wie bereits erwähnt - feststellte, dass das wie eine umgedrehte Welt sei, weil normalerweise die Leute auf einen zukommen würden und man im Organizing ständig den Leuten hinterherlaufe um ihre Probleme zu erfahren. Johanna stellt zudem fest, dass die Betreuungssekretäre schon genug damit zu tun hätten, die Probleme der Leute zu bearbeiten, die auf sie zukommen. Organizing macht also sozusagen den „ersten Schritt“ (Sophie, Z.515), man versuche die Leute zu aktivieren und eine Gewerkschaftskultur aufzubauen, so Sophie. Thomas und Michael verwenden hier auch den Begriff der Erschließung.

Dabei wird der erste Schritt laut Michael auch in Betrieben gemacht, von denen die Gewerkschaft normalerweise die Finger lasse, weil dort etwa kein Betriebsrat oder keine Mitglieder seien. Laut Sophie sei das Neue an Organizing auch, dass man keine Abwehrkämpfe mehr führe.

Mit Organizing wird also versucht in die Offensive zu gehen und nicht zu warten, bis die Beschäftigten auf einen zukommen. Dabei geht man auch auf gewerkschaftlich unerschlossene Betriebe zu und führt Kämpfe um Fortschritte. Um die Offensive zu ermöglichen – die ja wie bereits angesprochen in der normalen ‚Alltagsarbeit‘ der Betreuungssekretäre so gut wie nicht zu leisten ist - wurde von der Organisation mit zusätzlichen Ressourcen ein Freiraum geschaffen. Damit einher geht, dass durch den gewonnenen Freiraum mehr Entscheidungen nötig sind, welche eine weitgehendere

Planung nahelegen. Diese wird auch gleichzeitig durch die zusätzlichen Ressourcen möglich gemacht. Ein wichtiger neuer Aspekt an Organizing scheint somit der Entscheidungsspielraum zu sein, der durch Projekte und separate Budgets ermöglicht wird. Es kann und sollte vorher gezielt überlegt werden, welche Betriebe wie angegangen werden. Das zeigt sich unter anderem darin, dass alle Organizer - bis auf Thomas - Recherchekriterien benennen, die auf die Branche gerichtet sind. Aber auch Thomas überlegt vorher zusammen mit den Entscheidungsträgern und Betreuungssekretären, welcher Betrieb sinnvoll ist und analysiert diesen. Michael formuliert die Wichtigkeit des Entscheidungsspielraums folgendermaßen: „(.) also (.) ich f- ich will immer mindestens eine Teilbranche zur Verfügung haben //ja//, ich will nicht einen Betrieb genannt bekommen //mhm//, weil dann können- sind wir nicht flexibel genug im Feld //ja// un=ähm und ich finde auch um nachhaltig was aufzubauen //mhm// brauchen wir eine Branchenstrategie“ (Thomas, Z.727-730). Organizingprojekte oder mit einem Budget ausgestattete Sekretäre, die sich um die ‚Erschließung‘ kümmern - wie Michael - haben die Möglichkeit durchdacht und strategisch zu organisieren und nicht ein ‚Spielball des Alltagsgeschäfts‘ zu sein. Dass dies eine Besonderheit von Organizing ist zeigt sich auch in seinem Ausspruch, dass Gewerkschaften „sowieso keine Pläne für irgend- nichts haben“ (Michael, Z.551-552). Die Nutzung dieses Spielraums kann hierbei eine große Wichtigkeit besitzen für die nachhaltige Entwicklung der Projekte. Wie wir gesehen haben kann hier etwa beurteilt werden, wie günstig die Ausgangsvoraussetzungen sind. Hier schien es in besonderem Maße von Vorteil, wenn die wirtschaftliche Lage der Betriebe berücksichtigt wurde. Insbesondere in einem gemeinsam von Michael und Sophie berichteten Projekt spielte die wirtschaftliche Lage eine große Rolle und auch angesichts der oftmaligen Erwähnung von Betriebsschließungen und Massenentlassungen aufgrund der wirtschaftlichen Entwicklung scheint es für die nachhaltige Entwicklung der Projekte von Vorteil, die wirtschaftliche Lage von Branchen in Betracht zu ziehen.

Hypothese: Die Planung der Projekte hat einen großen Einfluss auf den nachhaltigen Erfolg in Betrieben, bezogen auf die Beständigkeit etablierter betrieblicher gewerkschaftlicher Strukturen

Hypothese: Eine gute wirtschaftliche Lage der Branche ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für die Nachhaltigkeit der Projekte, bezogen auf die Beständigkeit etablierter betrieblicher gewerkschaftlicher Strukturen

### 4.3 Möglichkeiten gewerkschaftlicher Zusammenarbeit

Mit der Durchführung von Organizingprojekten wurde zwar ein Handlungsspielraum geschaffen, dieser neue Freiraum hatte aber vor allem anfangs keinen wirklichen Platz in der Gewerkschaft, was in den Schilderungen der Organizer darin zum Ausdruck kam, dass Organizing vor allem ‚extern‘ stattfand und außerhalb der etablierten Strukturen stand. Selbst wenn die Organizer nicht extern beschäftigt wurden, seien sie trotzdem so behandelt worden, so Michael.

Organizing brachte somit allerdings nicht nur innerorganisatorische Konflikte und Zuständigkeitskämpfe mit sich, auf die wir weiter oben schon eingingen, sondern eröffnete auch neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit. Die Vernetzung mit anderen Betrieben des gleichen Unternehmens oder der gleichen Branche – selbst über nationale Grenzen hinweg – kam nicht nur bei Johanna und Sophie häufig zur Sprache, sondern wurde auch von Michael stark hervorgehoben und als Gegensatz zur bisherigen Gewerkschaftsarbeit bezeichnet. Diese sei, so Michael, lediglich ‚betriebspolitisch‘ gewesen.

Sofern es eine internationale Zusammenarbeit gegeben habe, habe diese folgendermaßen ausgesehen:

„un=ähm und ich habe bemerkt (4), dass auf der internationale Ebene das Organizing (.) oder die Organizingpolitik (.) viel anzubieten hat //ja//, weil die alte sag ich mal (.) Garde, sag ich mal, in Gewerkschaften (1) auch bei den Linken (.) auch bei den recht linken (.) sag ich mal (.) übliche (.) Veranstaltung- internationale //mhm// Veranstaltung von Gewerkschaften (.) hat irgendwann dazu geführt, da- Du bist aus Land X, ich bin aus Land Y //ja//, irgendwann ham wir uns auf die Schulter geklopft und haben gesagt: (.) Es ist scheiße bei euch, auch scheiße bei uns //mhm// politisch alles total anregend (.) ich unterschreibe eine Solierklärung (.) wir essen in einem guten Restaurant und dann gehen wir nach hause, ja?, also das war also (.) ich bin sehr kritisch da, das war oft die Ausweitung der Handlungsoptionen da“ (Michael, Z.1197-1207)

Organizing würde im Gegensatz dazu nun eine gemeinsame Sprache über Länder hinweg bieten. Aufgrund der gemeinsamen Sprache (Verständnis der Begriffe und der Arbeitsweise), des Bezugs zu konkreten Problemen und aufgrund der projekt- und kampagnenförmigen Arbeit könne nun ein Strategieaustausch viel leichter stattfinden und man könne die Gewerkschaften in internationalen Kampagnenräten zusammenbringen. Diese Vernetzung scheint ein wichtiger Erfolgsfaktor zu sein – insbesondere wenn Arbeitgeber unter Druck gesetzt werden sollen. So berichtet Michael etwa von der

internationalen Zusammenarbeit, dass diese durch das Einbeziehen anderer Betriebe ausschlaggebend für den Erfolg war. Ob die erzielten Errungenschaften durch die Vernetzung allerdings auch länger Bestand hatten, wurde zwar nicht erwähnt. Es lässt sich jedoch vermuten, dass durch die internationale Organisation von Branchen oder Betrieben des gleichen Mutterkonzerns etwa (internationale) Standortverlagerungen oder Schließungen organisierter Betriebe erschwert werden.

Hypothese: Durch die branchenweite Zusammenarbeit werden Standortverlagerungen unterbunden, wodurch erzielte Erfolge wie Aktivenstrukturen längerfristig Bestand haben

#### **4.4 Der Beitrag der Gewerkschaft als Organisation zum langfristigen Erfolg**

Kommen wir nun dazu, welchen Beitrag die Organisation in den Augen der Organizer für eine nachhaltige Entwicklung der Projekte beisteuern kann. Eine wichtige Rolle wurde der Organisation insbesondere bei der Planung der Projekte und bei der Lösung von Konflikten zugeschrieben. Hierzu möchte ich zunächst einige Hypothesen formulieren, um dann schließlich noch zum Abschluss auf die Rolle des Betreuungssekretärs einzugehen und meine letzte Hypothese aufzustellen.

Zunächst einmal wurde von Johanna und Thomas betont, dass Organizer in die anfängliche Planung von Projekten oft nicht einbezogen wurden, woraufhin Thomas davon ausgeht, dass diese deshalb nie gut geendet hätten. Da aber gerade die Planung ein wichtiger Bestandteil von Organizing zu sein scheint, lässt sich folgende Hypothese formulieren:

Hypothese: Projekte sollten von Anfang an zusammen mit den Organizern geplant werden, um den langfristigen Erfolg der Projekte wahrscheinlicher zu machen

Aufgrund der offensiven Arbeitsweise von Organizing und der neuen informellen Strukturen bzw. des Außerhalbstehens von den ‚normalen‘ Gewerkschaftsstrukturen ergaben sich Konflikte mit etablierten Betriebsräten und den in den bisherigen Gewerkschaftsstrukturen Tätigen. Als hilfreich wurde hier insbesondere die vorsorgliche frühe Einbeziehung des zuständigen Betreuungssekretärs gesehen, um die Wahrscheinlichkeit späterer Konflikte zu minimieren. Ebenso als sinnvoll wurde es erachtet die Betriebsräte frühzeitig einzubeziehen, weil diese das Projekt auch wollen müssten. So sollte eine spätere Polarisierung der Belegschaft vermieden werden. Insgesamt war es für das Einbeziehen

dieser für die Organisierung wichtigen Akteure von großer Bedeutung, dass die Bewilligungsphase der Projekte groß genug war.

Hypothese: Es braucht eine lange Bewilligungsphase der Projekte, um sowohl mit dem Betriebsrat, als auch mit dem Betreuungssekretär im Vorfeld der Projekte Gespräche zu führen und den langfristigen Erfolg der Projekte nicht durch Konflikte zu gefährden und unwahrscheinlicher zu machen

Schließlich wurde die Bedeutung der Organisation noch im Zusammenhang mit akuten Konflikten betont. So berichtete Johanna davon, dass in einem Fall die Polarisation der Beschäftigten, insbesondere von Betriebsrat und Vertrauensleuten, durch eine Supervision beseitigt werden konnte. In einem anderen Fall habe diese nicht stattgefunden, weswegen die Belegschaft noch heute gespalten sei.

Hypothese: Im Fall von Konflikten in der Belegschaft erhöht eine Supervision die Wahrscheinlichkeit, dass Aktive auch weiterhin im Betrieb aktiv sind

Zum Schluss komme ich nun also nochmals auf die Bedeutung des Betreuungssekretärs zu sprechen. Eine gute Nachbetreuung durch diesen wurde von allen Organizern als einer der wichtigsten Faktoren im Bezug auf den langfristigen Erfolg der Projekte betrachtet. Insbesondere dessen Beteiligung an Aktiventreffen wurde dabei als wichtig erachtet, damit dieser später die Nachbetreuung auch tatsächlich fortführen könne, denn die Beziehung zu den Aktiven müsse er erst aufbauen.

Hypothese: Aktivenstrukturen, die im Projekt aufgebaut wurden, werden nicht langfristig bestehen, wenn sie nicht von einem hauptamtlichen Betreuungssekretär weiterbetreut werden, mit dem sie schon während des Projektes zusammenarbeiteten

## VI. Zusammenfassung

Aufgrund der Feststellung, dass Organizingansätze in deutschen Gewerkschaften zwar populärer werden, aber wissenschaftliche Untersuchungen zu deren Erfolgen rar sind und meist auf die USA bezogen waren und zu langfristigen Erfolgen keine Untersuchungen vorliegen, hatte diese Arbeit das Ziel, die Arbeitsweise von Organizingansätzen in Deutschland explorativ zu untersuchen und daraufhin Hypothesen über den langfristigen Erfolg der Handlungsweisen hauptberuflicher Organizer aufzustellen. Hierfür sollten Interviews mit hauptberuflichen Organizern geführt und ausgewertet werden. Zunächst galt es daher den Blick für möglicherweise wichtige Zusammenhänge zu sensibilisieren. Nachdem die Begriffe Organizing, Erfolg und langfristiger Erfolg expliziert wurden, wurden daher anhand von Fallstudien und quantitativen Untersuchungen bisherige Vermutungen und Erkenntnisse über erfolgreiche Strategien zusammengetragen. Hierbei stellte sich insbesondere die Bedeutung von Partizipation und Qualifikation heraus.

Im theoretischen Teil wurde zunächst der Problemhintergrund thematisiert, auf den Organizing eine Antwort finden soll. Zentral war hier das Problem des Mitgliederrückgangs. Anschließend wurde vor dem Hintergrund einiger theoretischer Perspektiven insbesondere geschaut, wie Organizing zur Rekrutierung und Bindung von Mitgliedern beitragen kann. Auch hier zeigte sich die zentrale Rolle der Partizipation. Zentral bei der Betrachtung der theoretischen Sichtweisen war immer der ‚strategic choice‘-Ansatz als heuristische Folie, mit dessen handlungstheoretischer Perspektive dem Standpunkt der Organizer Rechnung getragen wurde. Im dritten Hauptteil dieser Arbeit ging es schließlich darum, ein angemessenes methodisches Vorgehen für die Erhebung und Auswertung der Daten zu finden. Als Dreh- und Angelpunkt des methodischen Vorgehens wurde schließlich das Experteninterview ausgemacht, welches unter Zuhilfenahme des Leitfadens als Erhebungsinstrument durchgeführt und mit der dokumentarischen Methode ausgewertet wurde. Im vierten Hauptteil ging es nun darum, die Arbeits- und Sichtweisen der Organizer in ihren Gemeinsamkeiten und Unterschieden darzustellen und vor diesem Hintergrund Hypothesen über die langfristigen Erfolge der Handlungsweisen von Organizern zu formulieren. In der Hypothesenbildung spiegelte sich zwar hauptsächlich die von vornherein ausgemachte Bedeutung der Partizipation wieder, allerdings zeigte sich auch die Bedeutung der Gewerkschaft als Organisation für den langfristigen Erfolg von Organizingprojekten.

## VII. Ausblick

In dieser Arbeit wurden Hypothesen formuliert und wichtige Erfolgskriterien benannt, welche Eingang in weitergehende Untersuchungen finden können, welche sich der Untersuchung erfolgsversprechender Handlungsweisen in Organizingprojekten widmen.

Zudem wurde gezeigt, dass Organizing durchaus Erneuerungspotentiale besitzt, allerdings wurden auch immer wieder nicht-intendierte Konflikte angesprochen, die im Zuge von Projekten auftraten, sowohl in der Belegschaft, als auch in den einzelnen Gewerkschaften und sogar zwischen Gewerkschaften. Hier scheint sich ein weiteres wichtiges Forschungsfeld im Zusammenhang mit Organizing aufzutun. Es stellt sich die Frage, wie Konflikte, die gerade im Unterschied von Organizing zur bisherigen Arbeit latent verankert zu sein scheinen – etwa in der Arbeitsweise und dem offensiven und externen Charakter – und mitunter Erfolge und langfristige Erfolge verhindern, gelöst werden können. Dies ist eine Aufgabe, welche die ganze Organisation betrifft. Die Bewältigung dieser Aufgabe dürfte im Zuge der Perspektive 2015 bei ver.di, aber auch im Zuge der zunehmenden Bedeutung von Organizing in der IG Metall stark an Bedeutung gewinnen.

Schließlich hoffe ich noch, dass diese Arbeit auch für Praktiker inspirierend sein möge. Brinkmann et al. stellen in ihrem Forschungsprogramm fest:

„Nicht minder wichtiger wäre ein wechselseitiger produktiver Austausch zwischen kritischen Sozialwissenschaftlern und reflektierten Praktikern – ein Austausch, der die Autonomie und Eigenständigkeit der sozialen Felder, auf denen beide Seiten agieren, nicht in Frage stellen dürfte, der aber doch wechselseitige Lernprozesse in Gang setzen müsste, die für einen solchen Forschungsansatz unabdingbar wären.“ (Brinkmann et al., 2008, S.147-148)

Auch in diesem Sinne sollte diese Arbeit verstanden werden und wenn sie nicht nur eine Wissenslücke schließen, sondern auch weitere Forschung oder die Praktiker inspirieren konnte, dann würde dieser Anspruch des gegenseitigen Lernens vollends umgesetzt.

## Literatur

Abels, Heinz, 2009: Einführung in die Soziologie. Band 1: Der Blick auf die Gesellschaft. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. (4. Aufl.)

Alinsky, Saul D. / Rabe, Karl-Klaus, 1999: Anleitung zum Mächtigsein. Ausgewählte Schriften. Göttingen: Lamuv. (2. Aufl.)

Alzaga, Valery, 2007: Organizing an der Basis. Reflexionen über die Kampagne zur Organisierung der Wach- und Sicherheitsleute in Hamburg. In: Bremme, Peter / Fürniß, Ulrike / Meinecke, Ulrich (Hg.): Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften. Hamburg: VSA Verlag. (S.218-239)

Atkinson, Rita L. et al., 2001: Hilgards Einführung in die Psychologie. Heidelberg / Berlin: Spektrum Akademischer Verlag.

Bain, Thomase S., 1970: The Growth of White Collar Unionism. Oxford: Clarendon Press.

Barmann, Sarah, 2011: Organisierung durch Kampagnen am Beispiel Schlecker und Lidl. In: Haipeter, Thomas / Dörre, Klaus (Hg.): Gewerkschaftliche Modernisierung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 194-207

Baur, Nina / Behnke, Joachim / Behnke, Nathalie, 2010: Empirische Methoden der Politikwissenschaft. Paderborn et al.: Schöningh. (2. akt. Aufl.)

Bergmann, Jörg R., 1995: Konversationsanalyse. In: Flick, Uwe et al. (Hg.), 1995: Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Basel / Weinheim: Beltz Verlag. (2. Aufl.) S.213-219

Bierhoff, Hans W., 2002: Einführung in die Sozialpsychologie. Basel / Weinheim: Beltz Verlag.

Birke, Peter, 2010: Die große Wut und die kleinen Schritte. Gewerkschaftliches Organizing zwischen Protest und Projekt. Berlin / Hamburg: Assoziation A.

Bogner, Alexander / Menz, Wolfgang (2009): Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In: Bogner, Alexander / Littig, Beate / Menz, Wolfgang (Hg.): Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. (3. überarb. Aufl.) S.61-99

Bogner, Alexander / Littig, Beate / Menz, Wolfgang (Hg.), 2009: Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. (3. überarb. Aufl.)

Bohnsack, Ralf, 2011: Dokumentarische Methode. In: Bohnsack, Ralf / Marotzki, Winfried / Meuser, Michael (Hg.): Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung. Stuttgart: UTB. (3. Aufl.) S.40-44

Bohnsack, Ralf / Nentwig-Gesemann, Iris (Hg.), 2010: Dokumentarische Evaluationsforschung. Theoretische Grundlagen und Beispiele aus der Praxis. Opladen / Farmington Hills: Verlag Barbara Budrich.

Bohnsack, Ralf / Nentwig-Gesemann, Iris / Nohl, Arnd-Michael (Hg.), 2010: Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. (2. erw. u. akt. Aufl.)

Bremme, Peter / Fürniß, Ulrike/ Meinecke, Ulrich (Hg.), 2007: Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften. Hamburg: VSA Verlag.

Brinkmann, Ulrich et al., 2008: Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung? Umriss eines Forschungsprogramms. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Brister, Jozell / Lynn, Monty L., 1989: Trends in Union Organizing Issues and Tactics. In: Industrial Relations. 1989 /28-1. S.104-113

Bromberg, Kirstin, 2010: Mitgliederrekrutierung und gewerkschaftliche Organisationskultur. In: Greef, Samuel / Kalass, Viktoria / Schroeder, Wolfgang (Hg.): Gewerkschaften und die Politik der Erneuerung – Und sie bewegen sich doch. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Bronfenbrenner, Kate et al. (Hg.), 1998: Organizing to Win: New Research on Union Strategies. Ithaca / New York: Cornell University Press.

Bronfenbrenner, Kate / Hickey, Robert, 2003: Winning is Possible: Successful Union Organizing in the United States – Clear Lessons, Too Few Examples. In: Multinational Monitor, 2003 / 24-6.  
[<http://www.multinationalmonitor.org/mm2003/062003/bronfenbrenner.html#name;>  
18.5.2013]

Bronfenbrenner, Kate / Hickey, Robert, 2004: Changing to Organize: A National Assessment of Union Strategies. In: Milkman, Ruth / Voss, Kim (Hg.): Rebuilding Labor. Organizing and Organizers in the New Union Movement. Ithaca / London: Cornell University Press. S.17-61

Bruder, Johanna, 2007: Organizing beruht auf (wechselseitigem) Respekt. In: Bremme, Peter / Fürniß, Ulrike / Meinecke, Ulrich (Hg.), 2007: Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften. Hamburg: VSA Verlag. S.240-255

Bunge, John / Hurd, Richard W., 2003: Unionization of Professional and Technical Workers: The Labor Market and Institutional Transformation. In: Freeman, Richard B. / Hersch, Joni / Mishel, Lawrence (Hg.): Emerging Labor Market Institutions for the 21st Century. Chicago: University of Chicago Press. S.179-206

Chaison, Gary N. / Rose, Joseph B., 1990: New Measures of Union Organizing Effectiveness. In: Industrial Relations. 1990 / 29. S.457-469.

Charlwood, Andy, 2004: Influences on Trade Union Organizing Effectiveness in Britain. In: British Journal of Industrial Relations. 2004 / 42-1. S. 69-93

Cialdini, Robert B., 2006: Die Psychologie des Überzeugens. Ein Lehrbuch für alle, die ihren Mitmenschen und sich selbst auf die Schliche kommen wollen. Bern: Verlag Hans Huber.

Cialdini, Robert B., 2012. In: Heuser, Uwe J.: Distanz, bitte. Zeit online: 26.4.2012. [<http://www.zeit.de/2012/18/Verkaeuffer-Interview-Cialdini>, 18.5.2013]

Clawson, Dan, 2005: Organizing, Movements, and Social Capital. In: Labor Studies Journal. 2005 / 29-4. S.37-44

Corbin, Juliet / Strauss, Anselm L., 1996: Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Cregan, Christina, 2005: Can organizing work? An inductive analysis of individual attitudes toward union membership. In: Industrial and Labor Relations Review. 2005 / 58-2. S.282-304

Cutcher-Gershenfeld, Joel E. / McKersie, Robert B. / Walton, Richard E., 1994: Strategic Negotiations: A Theory of Change in Labor-Management Relations. Boston: Harvard Business School Press.

Deeke, Axel, 1995: Experteninterviews – ein methodologisches und forschungspraktisches Problem. Einleitende Bemerkungen und Fragen zum Workshop. In: Brinkmann, Christian / Deeke, Axel / Völkel, Brigitte (Hg.): Experteninterviews in der Arbeitsmarktforschung: Diskussionsbeiträge zu methodischen Fragen und praktischen Erfahrungen. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. S.7-22

Delaney, John T. / Fiorito, Jack / Jarley, Paul, 1995: National Union Effectiveness In Organizing: Measures and Influences. In: Industrial and Labor Relations Review. 1995 / 48. S.613-635.

Delp, Linda / Quan, Katie, 2002: Home Care Worker Organizing in California. An Analysis of a Successful Strategy. In: Labor Studies Journal. 2002 / 27-1. S.1-23

Dribbusch, Heiner, 2008: Organizing in der Fläche: Die ver.di/SEIU-Kampagne im Hamburger Bewachungsgewerbe. In: WSI-Mitteilungen. 2008 / 1. S.18-24

Dunlop, John T., 1993: Industrial Relations Systems. Revised Edition. Boston: Harvard Business School Press.

Diekmann, Andreas, 2006: Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag. (15.Aufl.)

Esser, Elke / Hill, Paul B. / Schnell, Rainer, 2005: Methoden der empirischen Sozialforschung. München/Wien: Oldenbourg. (7.überarb.u.erw.Aufl.)

Faas, Angelika / Jaeggi, Eva / Mruck, Katja, 1998: Denkverbote gibt es nicht! Vorschlag zur interpretativen Auswertung kommunikativ gewonnener Daten. In: Forschungsbericht aus der Abteilung Psychologie im Institut für Sozialwissenschaften der Technischen Universität Berlin. 1998 / 98-2.

Farber, Henry / Western, Bruce, 2001: Accounting for the Decline of Unions in the Private Sector, 1973-1998. In: Journal of Labor Research. 2001 / 22. S.459-485.

Fiorito, Jack / Maranto, Cheryl L., 1987: The Effect of Union Characteristics on the Outcome of NLRB Certification Elections. In: Industrial and Labor Relations Review. 1987 / 40. S.225-241

Fiorito, Jack / Jarley, Paul, 1991: Unionism and Changing Employee Views toward Work. In: Journal of Labor Research. 1991 / 12-3. S.223-229

Fiorito, Jack, 2004: Union Renewal and the Organizing Model in the United Kingdom. In: Labor Studies Journal. 2004 / 29-2. S.21-53

Flick, Uwe et al. (Hg.), 1995: Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Basel/Weinheim: Beltz Verlag. (2. Aufl.)

Flick, Uwe (Hg.), 2006: Qualitative Evaluationsforschung. Konzepte – Methoden – Umsetzung. Hamburg: Rowohlt.

Freeman, Richard B. / Kleiner, Morris M., 1990: Employer Behavior in the Face of Union Organizing Drives." In: Industrial and Labor Relations Review. 1990 / 43-4. S.351-365.

Freeman, Richard B. / Rogers, Joel, 1999: What Workers Want. Ithaca/New York: Cornell University Press.

Frege, Carola, 2000: Gewerkschaftsreformen in den USA. Eine kritische Analyse des 'Organisierungsmodells'. In: Industrielle Beziehungen. 2000 / 7-3. S. 260-280

Freidank, Johannes, 2010: Drei Dimensionen der Mitgliedergewinnung: Anreize und deren Wirkung. In: Greef, Samuel / Kalass, Viktoria / Schroeder, Wolfgang (Hg.): Gewerkschaften und die Politik der Erneuerung – Und sie bewegen sich doch. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. S.227-244

Froschauer, Ulrike / Lüger, Manfred, 2003: Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme. Wien: WUV.

Gall, Gregor, 2005: Organizing Non-Union Workers as Trade Unionists in the 'New Economy' in Britain. In: Economic and Industrial Democracy. 2005 / 26-1. S.41-63

Gerhardt, Uta, 1995: Typenbildung. In: Flick, Uwe et al. (Hg.), 1995: Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Basel / Weinheim: Beltz Verlag. (2. Aufl.) S.435-439

Gläser, Jochen / Laudel, Grit, 2009: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. (3. überarb. Aufl.)

Gobert, Jonas, 2010: Wandel der strategischen Ausrichtung von Gewerkschaften. In: Greef, Samuel / Kalass, Viktoria / Schroeder, Wolfgang (Hg.): Gewerkschaften und die Politik der Erneuerung – Und sie bewegen sich doch. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. S.37-56

Goode, William J. / Hatt, Paul K., 1956: Die Einzelfallstudie. In: König, René (Hg.): Beobachtung und Experiment in der Sozialforschung. Berlin / Köln: Kiepenheuer & Witsch. S.299-313

Greef, Samuel, 2013: Organizing: Die Mobilisierung der Basis bei den Gewerkschaften. In: Speth, Rudolf (Hg.): Grassroots-Campaigning. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S.91-112

Green, James / Tilly, Chris, 1987: Service Unionism: Directions for Organizing. In: Labor Law Journal. 1987 / 38-8. S.486-495

Hassel, Anke, 1999: Gewerkschaften und sozialer Wandel: Mitgliederrekrutierung und Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Großbritannien. Baden-Baden: Nomos.

Helfferrich, Cornelia, 2011: Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. (4. Aufl.)

Hilgert, Jeff / Juravich, Tom, 1999: UNITE's Victory at Richmark: Community-Based Union Organizing in Communities of Color. In: Labor Studies Journal. 1999 / 24. S.27-41

Hoerr, John, 1997: We Can't Eat Prestige: The Woman Who Organized Harvard. Philadelphia: Temple University Press.

Hopf, Christel, 2009: Qualitative Interviews – ein Überblick. In: Flick, Uwe / von Kardorff, Ernst / Steinke, Ines: Qualitative Forschung – ein Handbuch. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag. (7. Aufl.) S.349-360

Hug, Theo / Poscheschnik, Gerald, 2010: Empirisch Forschen. Über die Planung und Umsetzung von Projekten im Studium. Stuttgart: UTB.

Hurd, Richard W. / McElwain, Adrienne, 1988: Organizing Clerical Workers: Determinants of Success. In: Industrial and Labor Relations Review. 1988 / 41-3. S.350-373

Katz, Harry C. / Kochan, Thomas A. / McKersie, Robert B., 1995: The transformation of American Industrial relations. Ithaca / New York: Cornell University Press.

Kevenhörster, Paul, 2008: Politikwissenschaft. Band 1: Entscheidungen und Strukturen der Politik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. (3. Aufl.)

Kleemann, Frank / Krähnke, Uwe / Matuschek, Ingo, 2009: Interpretative Sozialforschung. Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

König, Hans-Dieter, 2011: Psychoanalyse. In: Bohnsack, Ralf / Marotzki, Winfried / Meuser, Michael (Hg.): Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung. Stuttgart: UTB. (3. Aufl.) S.139-140

Kuckartz, Udo, 2012: Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Basel / Weinheim: Beltz Juventa.

Lamnek, Siegfried, 2005: Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch. Basel / Weinheim: Beltz Verlag. (4. vollst. überarb. Aufl.)

Leitner, Andrea / Wroblewski, Angela, 2009: Zwischen Wissenschaftlichkeitsstandards und Effizienzansprüchen. ExpertInneninterviews in der Praxis der Maßnahmenevaluation. In: Bogner, Alexander / Littig, Beate / Menz, Wolfgang (Hg.): Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. (3. überarb. Aufl.) S.259-276

- Lueger, Manfred, 2010. Interpretative Sozialforschung: Die Methoden. Stuttgart: UTB.
- Luhmann, Niklas, 2009: Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart: Lucius & Lucius. (4. Aufl.)
- Lipset, Seymour M., 1972: Der politische Prozeß in den Gewerkschaften. Eine theoretische Darstellung. In: Külp, Bernhard / Schrieber, Wilfried (Hg.): Arbeitsökonomik. Berlin / Köln: Kiepenheuer & Witsch. S.141-180
- Markowitz, Linda, 1999: Worker Activism after Successful Union Organizing. New York: Armonk.
- Mayer, Horst O., 2013: Interviews und schriftliche Befragung. Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung. München: Oldenbourg Verlag. (6. überarb. Aufl.)
- Mayring, Phillip, 2002: Einführung in die Qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. Basel / Weinheim: Beltz Verlag.
- McCarthy, John D. / Zald, Mayer N., 1977: Resource Mobilization and Social Movements: A Partial Theory. In: American Journal of Sociology. 1977 / 82-6. S.1212-1241
- Kilian, Lewis M. / Turner, Ralph H., 1972: Collective Behavior. Englewood Cliffs: Prentice-Hall. (2. Aufl.)
- McClendon, John A. / Weikle, Roger D. / Wheeler, Hoyt N., 1998: A Comparative Case Study of Union Organizing Success and Failure: Implications for Practical Strategy. In: Bronfenbrenner, Kate et al.: Organizing to Win: New Research on Union Strategies. Ithaca / New York: Cornell University Press. S.197-212
- Meuser, Michael, 2011: Rekonstruktive Sozialforschung. In: Bohnsack, Ralf / Marotzki, Winfried / Meuser, Michael (Hg.): Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung. Stuttgart: UTB. (3. Aufl.) S.140-142
- Meuser, Michael / Nagel, Ulrike, 1991: ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, Detlef / Kraimer, Klaus (Hg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung. Opladen: Westdeutscher Verlag. S.441-471
- Meuser, Michael / Nagel, Ulrike, 2009: Das Experteninterview. Konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In: Pickel, Susanne et al. (Hg.): Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S.465-479
- Meuser, Michael / Nagel, Ulrike, 2010: Experteninterviews – wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung. In: Friebertshäuser, Barbara / Langer, Antje / Prengel, Annedore (Hg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. München / Weinheim: Juventa Verlag. (3. vollst. überarb. Aufl.) S.457-472
- Meuser, Michael / Nagel, Ulrike, 2011: Experteninterview. In: Bohnsack, Ralf / Marotzki, Winfried / Meuser, Michael (Hg.): Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung. Stuttgart: UTB. (3. Aufl.) S.57-59

Milkman, Ruth / Voss, Kim (Hg.), 2004: Rebuilding Labor. Organizing and Organizers in the New Union Movement. Ithaca / London: Cornell University Press.

Mühlfeld, Claus et al., 1981: Auswertungsprobleme offener Interviews. In: Soziale Welt. 32. S.335-341

Müller-Jentsch, Walther, 1997: Soziologie der industriellen Beziehungen: eine Einführung. Frankfurt (Main) / New York: Campus Verlag. (2. überarb. u. erw. Aufl.)

Müller-Jentsch, Walther, 2011: Gewerkschaften und soziale Marktwirtschaft seit 1945. Stuttgart: Reclam.

Nohl, Arnd-Michael, 2012: Interview und dokumentarische Methode. Anleitungen für die Forschungspraxis. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. (4. überarb. Aufl.)

Offe, Claus / Wiesenthal, Helmut, 1980: Two Logics of Collective Action, in: Political Power and Social Theory. 1980 / 1. S.67-115

Przyborski, Aglaja / Wohlrab-Sahr, Monika, 2010: Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch. München: Oldenbourg. (3. korr. Aufl.)

Rieder, Claus, 2010: Situativik, Performanz: Arbeitskampf und Tarifkonflikt aus ökonomischer und rhetoriktheoretischer Perspektive. In: Seminar ‚Rhetorik und Wirtschaft‘. Tübingen: Seminar für Allgemeine Rhetorik. 11.2.2010

Rucht, Dieter, 2006: Politischer Protest in der Bundesrepublik Deutschland: Entwicklungen und Einflussfaktoren. In: Hoecker, Beate (Hg.): Politische Partizipation zwischen Konvention und Protest. Eine studienorientierte Einführung. Opladen: Verlag Barbara Budrich. S.184-208

Rudzio, Kolja, 2011: Die Mitglieder laufen davon. In: Zeit online: 16.9.2011. [<http://www.zeit.de/2011/38/Gewerkschaft-Verdi>, 19.5.2013]

Roose, Jochen, 2013: Soziale Bewegungen als Basismobilisierung. Zum Verhältnis von Basis und Führungspersonal in den Ansätzen der Bewegungsforschung. In: Speth, Rudolf (Hg.): Grassroots-Campaigning. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S.141-158

Schneider, Wolfgang L., 2009: Grundlagen der soziologischen Theorie. Band 2: Garfinkel - RC - Habermas – Luhmann. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. (3. Aufl.)

Schmalstieg, Catharina, 2010: Lernen von den US-Gewerkschaften: Organizing. In: Greef, Samuel / Kalass, Viktoria / Schroeder, Wolfgang (Hg.): Gewerkschaften und die Politik der Erneuerung – Und sie bewegen sich doch. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. S.207-226

Schreieder, Agnes, 2007: Die LIDL-Kampagne – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften. In: Bremme, Peter / Fürniß, Ulrike / Meinecke, Ulrich (Hg.): Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften. Hamburg: VSA Verlag. S.153-174

Schreieder, Agnes, 2010: Gewerkschaften und Organising. Hauptamtliche Organisierer in Deutschland. Aufgaben und Ausbildung. Hamburg: ver.di-Landesbezirk Hamburg.

Schroeder, Wolfgang, 2010: Forschungsüberblick: Funktionen von Gewerkschaften in drei Welten. In: Greef, Samuel / Kalass, Viktoria / Schroeder, Wolfgang (Hg.): Gewerkschaften und die Politik der Erneuerung – Und sie bewegen sich doch. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. S.19-36

Schwab-Trapp, Michael, 2011: Diskursanalyse. In: Bohnsack, Ralf / Marotzki, Winfried / Meuser, Michael (Hg.): Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung. Stuttgart: UTB. (3. Aufl.) S.35-39

Sciacchitano, Katherine, 1998: Finding the Community in the Union and the Union in the Community: The First Contract Campaign at Steeltech. In: Bronfenbrenner, Kate et al.: Organizing to Win: New Research on Union Strategies. Ithaca / New York: Cornell University Press. S.150-163

Sherman, Rachel / Voss, Kim, 2000a: Organize or Die. Labor's New Tactics and Immigrant Workers. In: Milkman, Ruth (Hg.): Organizing Immigrants: The Challenge for Unions in Contemporary California. Ithaca / New York: Cornell University Press. S.81-108

Sherman, Rachel / Voss, Kim, 2000b: Breaking the Iron Law of Oligarchy: Union Revitalization in the American Labor Movement. In: The American Journal of Sociology. 2000 / 106-2. S. 303-349

Simms, Melanie, 2005: The transition from organizing to representation. A case study. In: Gall, Gregor (Hg.): Union Recognition. Organising and bargaining outcomes. London / New York: Routledge. S.167-180

Speth, Rudolf, 2013: Verbände und Grassroots-Campaigning. In: Speth, Rudolf (Hg.): Grassroots-Campaigning. Wiesbaden: Springer VS. S.43-60

Strauss, Anselm L., 1991: Grundlagen qualitativer Sozialforschung: Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen und soziologischen Forschung. München: Wilhelm Fink Verlag.

Strübing, Jörg, 2004: Grounded Theory. Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Strübing, Jörg, 2013: Qualitative Sozialforschung. Eine komprimierte Einführung für Studierende. München: Oldenbourg Verlag.

Treibel, Anette, 2006: Einführung in soziologischen Theorien der Gegenwart. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. (7. akt. Aufl.)

Urban, Hans-Jürgen, 2008: Vorwort. In: Brinkmann, Ulrich et al., 2008: Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung? Umriss eines Forschungsprogramms. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S.7-14

Waldinger, Roger et al., 1998: Helots No More. A Case Study of the Justice for Janitors Campaign in Los Angeles. In: Bronfenbrenner, Kate et al., 1998: Organizing to Win: New Research on Union Strategies. Ithaca/New York: Cornell University Press. S.102-119

Webb, Beatrice/Webb, Sidney, 1898: Theorie und Praxis der Englischen Gewerkvereine. Stuttgart: Dietz. (2 Bde.)

Weßels, Bernhard, 2013: Organisationen in der Mitgliederkrise oder Mitglieder in der Organisationskrise? In: Speth, Rudolf (Hg.): Grassroots-Campaigning. Wiesbaden: Springer VS. S.27-42

Wilson, Thomas P., 1970: Normative and Interpretive Paradigms in Sociology. In: Douglas, Jack D.: Understanding everyday life. Toward the reconstruction of sociological knowledge. Chicago: Aldine. S. 57–79.

Witzel, Andreas, 1982: Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen. Frankfurt (Main): Campus Verlag.

# **Anhang**

## **1. Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Magisterarbeit selbständig und nur mit den angegebenen Hilfsmitteln angefertigt habe und dass alle Stellen, die dem Wortlaut oder dem Sinne nach anderen Werken entnommen sind, durch Angaben von Quellen als Entlehnung kenntlich gemacht worden sind. Diese Magisterarbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form in keinem anderen Studiengang als Prüfungsleistung vorgelegt.

Stuttgart, den 20.07.2013

Mathias Van

## **2. Datenschutz**

Die Klarnamen der Interviewpartner und die nicht anonymisierten Transkripte der Interviews, sowie sämtliche darauf bezogene Schriftstücke im Rahmen der Auswertung, dürfen nur zu Forschungszwecken im Rahmen dieser Magisterarbeit am Institut für Soziologie der Universität Tübingen verwendet werden. Bei einer Veröffentlichung der Magisterarbeit müssen die Namen anonymisiert werden und die Transkripte und die darauf bezogenen Schriftstücke im Rahmen der Auswertung dürfen nicht Gegenstand der Veröffentlichung sein. Lediglich die anonymisierten Ergebnisse dürfen an Dritte weitergegeben werden.

Die Tonbandaufnahmen wurden nach ihrer Auswertung gelöscht.

### 3. Begründung des qualitativen methodischen Vorgehens

Die Forscher, die als erstes für die Untersuchung von Organizing Interviews mit Organizern durchgeführt haben kamen zu folgendem Resümee:

„In short, we believe that the interviews were useful to us both for developing hypotheses and for explaining the results of our econometric tests. We strongly encourage other researchers interested in union organizing efforts to conduct interviews [...] prior to statistical analysis of the NLRB data.“ (Hurd/McElwain, 1988, S.371; vgl. zu Interviews mit Organizern auch Brister/Lynn, 1989 und Green/Tilly 1987)

Sie plädieren also für qualitative Untersuchungen in der Anfangsphase eines weitergehenden Forschungsvorhabens. So argumentieren denn auch Goode und Hatt, dass zwar aufgrund qualitativer Untersuchungen keine sichere Verallgemeinerung getroffen werden kann, dass sich aber „aus der Tiefe der Einsicht [...] oft fruchtbare Hypothesen für spätere, breit angelegte Untersuchungen“ ergeben (Goode/Hatt, 1956, S.310; zit. Nach Lamnek, 2005, S.302).

Da die Untersuchungen zu den Strategien und Arbeitsweisen der Organizer aus den USA nicht einfach auf Deutschland übertragen werden können und auch nicht explizit im Zusammenhang mit Langfristigkeit untersucht wurden, empfiehlt es sich angesichts des derzeitigen Forschungsstandes, Strategien und Arbeitsweisen der in Deutschland tätigen Organizer zu rekonstruieren und Hypothesen über deren Wirkung aufzustellen. Für quantitative Studien müssen also zuerst die Grundlagen geschaffen werden.

So wurden denn auch in der US-amerikanischen Forschung zuerst die Arbeitsweisen und Strategien untersucht, bevor schließlich der Versuch unternommen wurde, diese in Beziehung zu setzen mit Erfolgen und daraufhin statistisch auszuwerten<sup>70</sup>. Dieser letzte Schritt wird für Deutschland eine weitere Hürde darstellen, da hier keine mit den Datensätzen zu den NLRB-Wahlen vergleichbaren Daten verfügbar sind. Das wird bei weiteren Untersuchungen zu berücksichtigen sein.

In der Einleitung wurde bereits darauf hingewiesen, dass Organizingtätigkeiten bisher in Deutschland eher ein Nischendasein gefristet haben. Auch wenn es hier zurzeit einen Sinneswandel in den deutschen Gewerkschaften zu geben scheint, so gibt es in Deutschland

---

<sup>70</sup> Vgl. etwa Brister/Lynn (1988), die Organizer nach ihren Strategien befragten und danach, welche sie für erfolgsversprechend hielten

bisher nur wenige Menschen, die sich als Organizer verstehen und praktische Erfahrungen gesammelt haben.

Man muss also zu dem Schluss kommen, dass sowohl der Forschungsstand gering ist, als auch Organizingaktivitäten recht spärlich gesät sind. Im Falle sehr seltener sozialer Ereignisse und eines geringen Forschungsstandes auf diesem Gebiet, empfehlen sich qualitative Untersuchungen. So können Hypothesen generiert werden, die bisherige Vermutungen ergänzen oder unterstützen. Andere Studien können darauf dann aufbauen (vgl. Esser et al., 2005, S.250).

Denn die ‚Stichproben‘ haben zwar zumeist einen recht kleinen Umfang - verglichen mit quantitativen Untersuchungen - aber es wird versucht stärker in die Tiefe zu gehen. Hierfür sollen die befragten Personen ausführlich erzählen können und das erhobene Material soll tiefgehend ausgewertet werden, statt es auf statistische Kennwerte zu verdichten (vgl. Diekmann, 2006, S.445). Diekmann konstatiert: „Man erhofft sich davon, tiefere Kenntnisse sozialer Sachverhalte und auch validere Informationen zu erlangen als mit standardisierten Interviews. Ob und unter welchen Bedingungen dies der Fall ist, daran scheiden sich die Geister.“ (ebd.)

Was die unterschiedlichen Ansichten konkret bedeuten werden wir noch bei der Diskussion der Auswertungsverfahren (Anhang ?) sehen. Die Geister scheiden sich zwar auch an anderen Punkten der qualitativen Sozialforschung, etwa einer angemessenen Erhebung, aber in der Diskussion um Auswertungsverfahren werden die Worte Diekmanns besonders deutlich exemplifiziert. Diekmann kommt zu dem Schluss, dass es „letztlich eine empirische Frage [ist], unter welchen Bedingungen (wie z.B. Forschungsfrage und Zielgruppe) eine Methode valide Ergebnisse hervorbringt.“ (ebd.)

Es stellt sich allerdings nicht nur die Frage, wie man zu Ergebnissen kommt, sondern auch, wie verallgemeinerbar diese sind. Hier gibt es einen Dissens zwischen stärker an quantitativen Ansätzen orientierten Wissenschaftlern und Wissenschaftlern, die stärker dem interpretativen Paradigma verhaftet sind. Diekmann schildert diesen folgendermaßen:

„Der Wert qualitativer Methoden ist von der quantitativen Sozialforschung nicht bestritten worden. Doch hat man ihre Anwendbarkeit in der Hauptsache auf explorative Untersuchungen beschränkt. Explorative Phasen dienen der Entwicklung von Typologien, Kategoriensystemen und der Generierung von Forschungshypothesen. Die Prüfung von Hypothesen hingegen sei die Domäne der quantitativen Sozialforschung.“ (a.a.O., S.444)

Hinzuzufügen ist noch, dass die Vorteile qualitativer Untersuchungen vom ‚quantitativen Ansatz‘ der Sozialforschung auch zur Operationalisierung von Begriffen, zur Plausibilisierung und Illustration, sowie der Ermittlung der Praktikabilität von Untersuchungen genutzt werden (vgl. Lamnek, 2005, S.303). Vertreter qualitativer Verfahren sehen nun weiterhin die Möglichkeit einer Hypothesenprüfung, allerdings scheint dieser Schritt im Rahmen dieser Untersuchung nicht nur verfrüht, er scheint letztendlich auch besser durch quantitative Untersuchungen zu erbringen sein (vgl. Diekmann, 2006, S.444).

So muss denn auch Mayring feststellen: „Denn mittlerweile setzt sich auch innerhalb der qualitativen Analyse die Einsicht durch, dass Quantifizierung ein wichtiger Schritt zur Absicherung und Verallgemeinerung der Ergebnisse sein können.“ (Mayring, 2002, S.38)

Angestrebt werden in dieser Arbeit somit die „Deskription empirischer Sachverhalte und sozialer Prozesse, Aufstellung von Klassifikationen oder Typologien“ und die „Gewinnung von Hypothesen am empirischen Material“ (vgl. Diekmann, 2006, S.444).

Dies ist wichtig, denn „quantitative Studien können Hypothesen nur verwerfen oder bestätigen, keine besseren oder angemesseneren Erklärungen hervorbringen.“ (Lamnek, 2005, S. 303)

Da sich diese Arbeit vor allem der Exploration und Hypothesengenerierung verschreibt und als Voruntersuchung versteht, geht es konkret darum ein klares Verständnis der Arbeit der Organizer zu bekommen, relevante Dimensionen zu ermitteln und die Relevanz von später zu prüfenden Hypothesen festzustellen (vgl. a.a.O., S.303)

Im nächsten Abschnitt (Anhang 4) werde ich auf die Gemeinsamkeiten eingehen, die trotz aller unterschiedlichen Sichtweisen, als den qualitativen Verfahren gemeinsam unterstellt werden können und denen somit in dieser Untersuchung Rechnung getragen werden sollte.

#### **4. Gemeinsamkeiten qualitativer Verfahren und ihre Gütekriterien**

Dieses Kapitel soll die Grundzüge und die Gütekriterien qualitativer Forschung herausarbeiten. Przyborski und Wohlrab-Sahr begründen die Notwendigkeit hierzu folgendermaßen:

„Zwar stehen qualitative Verfahren in der aktuellen Diskussion nicht mehr unter solch starkem Legitimationsdruck wie noch vor einiger Zeit, dennoch sieht man sich beim Verfassen von Abschlussarbeiten [...] vor die Aufgabe gestellt, diese Verfahren in ihrer methodologischen Fundierung zu charakterisieren. Dies gelingt aus unserer Perspektive

besser auf dem Wege der Darstellung des eigenständigen Forschungsprogramms und übergreifender Qualitätskriterien qualitativer Verfahren als auf dem Weg der primären Abgrenzung von hypothesenprüfenden Verfahren, wie es in der Überblicksliteratur häufig der Fall ist [...].“ (Przyborski/Wohlrab-Sahr, 2010, S.25)

Hieran schließe ich mit diesem Kapitel an und beschreibe die qualitative Sozialforschung und ihre Gütekriterien in ihren Grundzügen.

Beginnen wir also zunächst mit den gemeinsamen Bezugspunkten qualitativer Forschung, bevor wir näher auf die Gemeinsamkeiten eingehen. Qualitative Sozialforschung will unter anderem „anknüpfen an die Tradition amerikanischer Feldforschung (Chicago-Schule [...]), die sich der sozialen Realität mit unstrukturierten Beobachtungen und offenen Befragungen in natürlichen, alltäglichen Situationen annähert.“ (Mayring, 2002, S.10; vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr, 2010, S.27, S.49)

Auch der Bezugspunkt zur Wissenssoziologie Karl Mannheims „ist zu nennen, die u.a. einen Zugang zu jenem Wissen eröffnet, das uns nicht lexikalisch, begrifflich gegeben ist, sondern als implizites, mit anderen geteiltes Wissen in unsere unmittelbare, alltägliche Handlungspraxis eingelassen ist.“ (Przyborski/Wohlrab-Sahr, 2010, S.27, S.49)

Die Wissenssoziologie beschäftigte uns vor allem bei dem Konzept der Experteninterviews und des Auswertungsverfahrens der dokumentarischen Methode, wo auch genauer auf die Bedeutung des impliziten Wissens eingegangen wurde.

Ein weiteres Merkmal qualitative Sozialforschung ist, dass sie sich an dem Denkmodell des interpretativen Paradigmas nach Thomas P. Wilson (1970) orientiert. Er bezog sich bei dessen Formulierung auf den Symbolischen Interaktionismus nach Blumer und die Ethnomethodologie, die vor allem von der Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen und Cicourel ins Leben gerufen wurde. Der Mensch handelt hier „nicht starr nach kulturell etablierten Rollen, Normen, Symbolen, Bedeutungen“ (Mayring, 2002, S.10) wie im normativen Paradigma, sondern man geht davon aus, dass „jede soziale Interaktion selbst als interpretativer Prozess aufzufassen ist: Der Mensch muss sich klar werden, welche Rollen von ihm erwartet werden, ihm zugeschrieben werden und welche Perspektiven er selbst hat.“ (ebd.) Mayring kommt daher zu dem Schluss: „Wenn soziales Handeln selbst schon Interpretation ist, dann muss der Wissenschaftler natürlich erst recht ‚Interpret‘ sein“ (ebd.). Hermeneutische Ansätze knüpfen nun daran an und machen sich Gedanken über eine angemessene Interpretation. In der Soziologie gibt es dabei ein ganzes Spektrum hermeneutischer Ansätze, wie sie später bei den Auswertungsverfahren noch zu diskutieren sein werden. Dabei haben hermeneutische Verfahren den Grundgedanken, dass

„Texte, wie alles vom Menschen hervorgebrachte, [...] immer mit subjektiven Bedeutungen, mit Sinn verbunden [sind]; eine Analyse der nur äußerlichen Charakteristika führt nicht weiter, wenn man nicht diesen subjektiven Sinn interpretativ herauskristallisieren kann.“ (a.a.O., S.13-14)

Es geht also um eine „Rekonstruktion der – vielfach impliziten – Konstruktionen der Erforschten“ (Przyborski/Wohlrab-Sahr, 2010, S.27). Implizit deshalb, weil es sich in diesem (sehr häufigen) Fall nicht um Wissen handelt, das sich unmittelbar abfragen lässt und reflexiv verfügbar ist (vgl. a.a.O., S.32). Wir gingen hierauf bei der Diskussion um Experteninterview und Auswertungsverfahren ein.

Nach diesem selektiven Überblick über die Bezugspunkte qualitativer Sozialforschung, möchte ich nun näher auf deren Grundsätze bzw. Prinzipien und anschließend auf deren Gütekriterien eingehen

Mayring beschreibt fünf gemeinsame Grundsätze qualitativer Ansätze. Dies sind für ihn

„die Forderung stärkerer *Subjektbezogenheit* der Forschung, die Betonung der *Deskription* und der *Interpretation* der Forschungssubjekte, die Forderungen, die Subjekte auch in ihrer natürlichen, *alltäglichen* Umgebung (statt im Labor) zu untersuchen, und schließlich die Auffassung von der Generalisierung der Ergebnisse als *Verallgemeinerungsprozess*.“ (Mayring, 2002, S.19)

Die Subjekte und nicht die Methoden oder Theorien sollen im Mittelpunkt stehen um in erster Linie eine genaue und umfassende Beschreibung des Gegenstandsbereiches zu bekommen. Hierfür müssen beispielsweise Interviews, Fragebögen oder Dokumente interpretiert werden. Denn Bedeutungen etwa von Begriffen oder Handlungen liegen nicht einfach auf der Hand.

Die Forderung nach Alltagsnähe entstand sowohl aus einer Kritik an der Künstlichkeit und damit einhergehender Verzerrungen von Laborexperimenten als auch aus der Intention heraus, dass Verallgemeinerungen sich auf Alltagssituationen beziehen sollen. Die Verallgemeinerbarkeit bedürfe wiederum einer fallspezifischen Begründung, das Prinzip der Repräsentativität von großen Stichproben wird kritisiert (vgl. a.a.O., S.20-24; zur Verallgemeinerbarkeit siehe auch: Flick et al., 1995, Kapitel 8)

Mayring versucht diese 5 Grundsätze schließlich in weiteren Richtlinien zu konkretisieren. Bei der Subjektbezogenheit habe die Ganzheit des Subjekts im Vordergrund zu stehen. Es solle in seiner ‚Gewordenheit‘ betrachtet werden und die Forschung habe an den konkreten praktischen Problemen des Subjekts anzusetzen (vgl. Mayring, 2002, S.24). So

seien „die einzelnen menschlichen Funktionsbereiche (Denken, Fühlen, Handeln) und Lebensbereiche (Gesellschaft, Beruf, Familie, Freundeskreis...) nur als analytische Differenzierungen zu betrachten, die immer wieder zusammengeführt werden müssen.“ (a.a.O., S.33)

Qualitativen Ansätzen wohnt somit ein Blick auf den gesamten Kontext inne, der eine historische Gebundenheit mit sich bringt. So wird mitunter quantitativ orientierte Forschung als ahistorisch betrachtet, da ihre Grundbegriffe bzw. Kategorien den Blick für Veränderungen verstellen würden (vgl. a.a.O., S.34). Es wird zudem gefordert, dass man sich an praktischen Problemstellungen als Ausgangspunkt und Ziel einer Untersuchung orientieren sollte (vgl. a.a.O., S.34-35). Hier ist insbesondere Witzel mit seinem ‚problemzentrierten Interview‘ zu nennen, welches als formelle Grundlage für Leitfadeninterviews seinen Eingang in diese Arbeit gefunden hat und dessen Haltung gegenüber ‚expliziten Wissens‘ ebenfalls eine Rolle in der Diskussion um ‚implizites Wissen‘ spielte (vgl. a.a.O., S.35, S.68).

Da nun eine sorgfältige Deskription das Ziel ist, muss am einzelnen Subjekt angesetzt werden, welches mit dem höchstmöglichen Grad an Offenheit begegnet werden soll. Die einzelnen methodischen Schritte sollten jedoch genau kontrolliert werden. Es gilt, dass das Verfahren expliziert werden muss und sich an vorher begründeten Regeln zu orientieren hat (vgl. a.a.O., S.29). Je weniger konkrete Regeln eine Rolle spielen, umso transparenter muss er gehalten werden (vgl. ebd.).

Die Offenheit dem Forschungsgegenstand gegenüber wird uns insbesondere noch beim Leitfadeninterview (Anhang ?) beschäftigen. Die Regelgeleitetheit und Beschreibung der einzelnen Verfahrensschritte war insbesondere beim Auswertungsverfahren ein Thema.

Da nun, wie bereits oben angesprochen, die humanwissenschaftliche Untersuchung immer auch eine Interpretationsleistung mit sich bringt, muss auch auf die Voraussetzungen der Interpretation eingegangen werden. Mayring stellt fest: „Das eigene Vorverständnis beeinflusst immer die Interpretation – das ist einer der Grundsätze der Hermeneutik.“ (ebd.)

Zu Beginn der Analyse gilt es dieses Vorverständnis offen zu legen. Denn wenn es sowieso Einfluss in die Interpretation erhält, so soll es wenigstens transparent gemacht werden. Es soll dann Schritt für Schritt am Gegenstand weiterentwickelt werden (vgl. a.a.O., S.30). Forschung wird demnach als Interaktionsprozess des Forschers mit seinem Gegenstand aufgefasst, wobei die Interaktionsprozesse die eigentlichen Daten sind (vgl. a.a.O., S.32).

Die Prinzipien der Verallgemeinerbarkeit sollen uns aus oben genannten Gründen hier nicht weiter beschäftigen.

Nachdem nun gemeinsame Prinzipien qualitativer Methoden benannt wurden, soll im Folgenden auf deren Gütekriterien eingegangen werden. Die Gütekriterien stellen hierbei Maßstäbe dar, an welchen sich die Qualität der Forschungsergebnisse messen lässt (vgl. a.a.O., S.140).

Hierbei geht es klassischerweise vor allem um Validität, Objektivität und Reliabilität, wobei man hier nicht einfach auf die damit verbundenen Vorstellungen der quantitativen Sozialforschung zurückgreifen kann (vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr, 2010, S.35; Mayring, 2002, S.141-142). Mayring konstatiert, dass die „Geltungsbegründung der Ergebnisse viel flexibler sein“ müsse, was bedeute „man muss mehr argumentativ vorgehen“ (Mayring, 2002, S.140). Es brauche für jede Methode spezifische und angemessene Gütekriterien (vgl. a.a.O., S.142).

Diese spezifisch angepassten Gütekriterien orientieren sich dennoch an allgemeineren, die qualitativen Methoden übergreifenden, Kriterien.

Hier werden von Mayring vor allem die Verfahrensdokumentation, die Argumentative Interpretationsabsicherung, die Regelgeleitetheit (Grundvoraussetzung für Reliabilität), die Nähe zum Gegenstand (*das* Validitätskriterium nach Przyborski und Wohlrab-Sahr) und Kommunikative Validierung genannt (vgl. Mayring, 2002, S.144-147; vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr, 2010, S.36-38).

Dies soll im Folgenden kurz erläutert werden. Wie schon oben angedeutet, ist die Offenheit zwar ein Grundprinzip qualitativer Forschung, darf Regelgeleitetheit aber nicht ausschließen. Vorher begründete Ablaufmodelle stehen im Vordergrund, welche „die Voraussetzung für ein systematisches Vorgehen“ schaffen (Mayring, 2002, S.146). So seien schließlich Wiederholbarkeit, Vergleichbarkeit und intersubjektive Überprüfbarkeit gegeben. Allerdings wird in nahezu jedem qualitativen Methodenlehrbuch darauf hingewiesen, dass man sich an die genauen Abläufe nicht akribisch halten müsse. Es gilt: „Keine Regel ohne Ausnahme!“ (ebd.) und „Denkverbote gibt es nicht“ (Faas et al., 1998). Flick spricht gar von der „Kreativität im Umgang mit dem erstellten Text“ als „zentrale[r] Erkenntnisressource“ (Flick, 1995, S.163).

Hier wird das Prinzip der Gegenstandsangemessenheit deutlich, dass eine individuelle Abwägung erfordert. Aufgrund der Gegenstandsbezogenheit qualitativer Methoden und der oft recht unverbindlichen ‚Faustregeln‘ (vgl. etwa Strauss, 1991, S.122-124; 172-174; 198-200), sowie der Möglichkeit und oftmals Notwendigkeit eines spezifisch zusammengestellten Vorgehens aus dem „Instrumentenkasten“ (Baur et al., 2010, S.359) der qualitativen Methoden ergibt sich die Forderung der Verfahrensdokumentation (vgl. Baur et al., 2010, S.335). Da der Forschungsprozess nachvollziehbar sein muss, sollte also

vor allem das Vorverständnis expliziert und die Zusammenstellung des Analyseinstrumentariums, sowie die Durchführung und Auswertung der Datenerhebung dokumentiert bzw. begründet werden (vgl. Mayring, 2002, S.145).

In der qualitativen Sozialforschung soll möglichst nahe an der Alltagswelt des Befragten angeknüpft werden (vgl. a.a.O., S.146), was vor allem für die Erhebung und die Ansatzpunkte der Auswertung von Bedeutung ist. Für diese Arbeit also konkret im Falle der Leitfadenskonstruktion und des Auswertungsverfahrens. Davon wird später noch konkreter zu sprechen sein.

Der Punkt betrifft aber auch die Nähe zum Gegenstand und zu den Beforschten.

„Ein zentraler Punkt ist dabei auch, dass man versucht, eine Interessenübereinstimmung mit den Beforschten zu erreichen. Qualitative Forschung will an konkreten sozialen Problemen ansetzen, will Forschung für die Betroffenen machen und dabei ein offenes, gleichberechtigtes Verhältnis herstellen (im Gegensatz zum klassischen Experiment, das von der Täuschung der Versuchspersonen lebt). Durch diese Interessenannäherung erreicht der Forschungsprozess eine größtmögliche Nähe zum Gegenstand. Man sollte im Nachhinein nochmals überprüfen, inwieweit dies jeweils gelungen ist.“ (ebd.).

Diesem Punkt wurde in dieser Untersuchung Rechnung getragen, indem an konkreten Problemen der Organizer angesetzt wurde und deren Sichtweise durch den ‚strategic choice‘-Ansatz eingenommen wurde.

Ein weiterer Punkt, der die Nähe zum Gegenstand ausmacht, ist, dass die Sinnkonstruktionen der Beforschten adäquat rekonstruiert werden (vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr, S.36). Hierfür braucht es ein Analyseverfahren, das das nötige begriffliche Instrumentarium bereitstellt, welches sich darauf bezieht „wie gesellschaftliche Tatsachen kommunikativ hergestellt werden.“ (a.a.O., S.37) Dies trägt auch zur Objektivität des Vorgehens bei (vgl. a.a.O., S.40-42).

Die mit dem individuell gewählten gegenstandsbezogenen Verfahren gewonnenen Interpretationsergebnisse müssen schließlich argumentativ begründet werden. Die Argumentation sollte also schlüssig sein und Brüche müssen erklärt werden. Auch sollte in der Begründung vorkommen, warum mögliche Alternativdeutungen ausgeschlossen wurden (vgl. Mayring, 2002, S.145).

Wir haben nun also wichtige Gemeinsamkeiten und Gütekriterien qualitativer Forschung behandelt, nach welchen sich diese Arbeit richtete und es wurde gezeigt, wie diese umgesetzt wurden.

## 5. Aufbereitung

Kommen wir nun zur Aufbereitung der Daten, die im Interview generiert worden sind. Die Aufbereitung der Daten betrifft vor allem die Transkription: „Die Art und Weise, wie mit Ton- und Filmdokumenten – egal, ob diese bewusst zu Forschungszwecken erstellt wurden oder nicht – gearbeitet wird, entscheidet, ob es sich bei dieser Arbeit um empirische Forschung handelt. Die Transkription bildet dabei eine Schlüsselstelle.“ (Przyborski/Wohlrab-Sahr, 2010, S.160).

Warum die Transkription solch eine Schlüsselstelle einnimmt führen Przyborski und Wohlrab-Sahr folgendermaßen aus: „Das Produkt der Wissenschaft ist Wissen in Form von Theorien, die **schriftlich** niedergelegt werden müssen. [...] In der rekonstruktiven Sozialforschung löst die Transkription das Problem der Protokoll- bzw. Beobachtungssätze. Sie überführt die Dokumente der sozialen Welt in abdruckbare Text- und Bildsequenzen.“ (ebd.)

Erst die Verschriftlichung sichert demnach die Zugänglichkeit zu den Quellen. In unserem Fall werden mit der Transkription „auditive Wahrnehmungen in schriftliche Texte“ (a.a.O., S.161) überführt. Die transkribierten Texte bieten also einen schriftlichen Zugang zu den eigentlichen Beobachtungen.

Dabei ist wichtig, dass man „auf die Beobachtungen systematisch zugreifen“ (ebd.) kann, „um die Interpretationen eindeutig auf die einzelnen Text-(bzw. Ton-) und/oder Bildausschnitte zurückführen zu können“ (ebd.) und „die Transformation der Beobachtungen in Texte muss nachvollziehbar gezeigt werden“ (ebd.).

Mit der Transkription wird also auch ein Beitrag zur intersubjektiven Überprüfbarkeit geleistet (vgl. a.a.O., S.162). Für den systematischen Zugriff eignet sich etwa das Zuweisen von Nummern zu den transkribierten Textzeilen (vgl. a.a.O. S.167), welches auch in dieser Arbeit verwendet wird. Es stellt sich nun noch die Frage nach einem geeigneten Transkriptionssystem, das etwa Intonation, Lautstärke, die Dehnung von Lauten, Lachen, Husten oder sonstige nichtverbale oder gesprächsexterne Ereignisse fasst (vgl. a.a.O., S.166). Ein Transkript ist dabei umso besser, „je genauer es das akustische sprachliche Ereignis abbilden kann.“ (a.a.O., S.162)

Allerdings gilt es trotzdem abzuwägen, wie detailreich die Transkription sein sollte:

„Aus forschungsökonomischen Gründen muss man jedoch auch entscheiden, welche Phänomene in die Transkription einfließen sollen und wie differenziert man Unterschiede, z.B. der Lautstärke, notieren möchte. Es gilt gut zu überlegen, welche Informationen

notwendig sind und auf welche man verzichten kann bzw. welche Verzerrungen man in Kauf nehmen will. Diese Entscheidungen können prinzipiell nur im konkreten Forschungszusammenhang getroffen werden.“ (a.a.O., S.163)

Es kommt also auf den Forschungszusammenhang an, wie viel Informationen benötigt werden, d.h. wie genau die Transkription sein muss. Da in unserem Fall das methodische Vorgehen seinen Ursprung im Experteninterview von Meuser und Nagel hat, möchte ich im Folgenden deren Einschätzung bezüglich eines Transkriptionssystems wiedergeben. Dabei sprechen Meuser und Nagel sich im Falle von Experteninterviews für ein minimalistisches Transkriptionssystem aus:

„Da es bei ExpertInneninterviews um gemeinsam geteiltes Wissen geht, halten wir aufwendige Notationssysteme, wie sie bei narrativen Interviews oder konversionsanalytischen Auswertungen unvermeidlich sind, für überflüssig. Pausen, Stimmlagen sowie sonstige nonverbale und parasprachliche Elemente werden nicht zum Gegenstand der Interpretation gemacht.“ (Meuser/Nagel, 1991, S.445)

Unter Beachtung dieser Feststellung von Meuser und Nagel, dass ein weniger umfangreicheres Transkriptionssystem Experteninterviews durchaus angemessen ist, wurde die Auswertung der Interviews auf Grundlage des TiQ-Transkriptionssystem nach Przyborski (vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr, 2010, S.164-167; insbesondere S.166) durchgeführt, welches allerdings im Sinne von Meuser und Nagel gekürzt wurde (siehe Anhang 11).

Ein weiterer wichtiger Punkt bei der Transkription ist nun noch die Frage, ob das gesamte Gespräch einer Transkription bedarf. Meuser und Nagel stellen hier fest:

„Anders als beim biographischen Interview ist die Transkription der gesamten Tonaufnahme *nicht* der Normalfall. Je mehr sich der Diskursverlauf der Idealform des Gelingens [...] annähert, desto ausführlicher wird die Transkription sein, einfach weil in solchen Interviews eine Fülle relevanter Informationen enthalten ist.“ (Meuser/Nagel, 1991, S.455)

Die Transkription des Interviews erachten sie also nur dort für sinnvoll, wo für die Fragestellung relevantes zur Sprache kommt (vgl. auch die Empfehlung von Flick, 2006, S.220). Die selektive Transkription war ebenfalls Grundlage der Auswertung der späteren Interviews<sup>71</sup>. Wir haben nun also geklärt, welche Rolle die Transkription in qualitativen Untersuchungen einnimmt, welchen Regeln sie folgt und welche Interviewausschnitte einer

---

<sup>71</sup> In der formulierenden Interpretation der dokumentarischen Methode

Transkription unterworfen werden. Im nächsten Abschnitt gehe ich darauf ein, wie die Gesprächspartner für die Interviews ausgewählt werden.

## **6. Sampling und Feldzugang**

Zunächst möchte ich auf das Sampling und dessen Bedeutung eingehen:

Sampling bedeutet „in der empirischen Sozialforschung die Auswahl einer Untergruppe von Fällen, d.h. von Personen, Gruppen, Interaktionen oder Ereignissen, die an bestimmten Orten und zu bestimmten Zeiten untersucht werden sollen und die für eine bestimmte Population, Grundgesamtheit oder einen bestimmten (kollektiven oder allgemeineren) Sachverhalt stehen.“ (Przyborski/Wohlrab-Sahr, 2010, S.174)

Die Frage nach Sampling stellt sich also immer, wenn die Fälle etwas repräsentieren sollen (vgl. a.a.O., S.173). Im Falle dieser Untersuchung sollen sie strategische Wahlmöglichkeiten und Sichtweisen der ‚Gruppe der gewerkschaftlichen Organizer‘ repräsentieren (durchaus aber nicht im Sinne von ‚Repräsentativität‘). Dabei gibt es verschiedene Wege, wie man zu dieser Auswahl kommt. Przyborski und Wohlrab-Sahr nennen drei Möglichkeiten ein Sampling durchzuführen: Das Theoretical Sampling, das auf Glaser und Strauss zurückgeht, ein Sampling nach vorher festgelegten Kriterien und das Sampling nach dem Schneeball-Prinzip (vgl. a.a.O., S.177-181).

Beim Theoretical Sampling sollen so lange Fälle gesucht werden, bis die Theorie ‚gesättigt‘ ist. Über eine minimale und maximale Kontrastierung der Fälle sollen „die gewonnenen theoretischen Kategorien überprüft und elaboriert sowie die Varianz des Feldes ausgelotet werden.“(a.a.O., S.178) Beim Sampling nach vorher festgelegten Kriterien wird etwa nach ethnischer Zugehörigkeit oder Alter ein Fall ausgewählt. Beim Snowball-Sampling werden Interviewpartner nach weiteren relevanten Interviewpartnern befragt.

Dabei können die Samplingverfahren auch gut miteinander kombiniert werden (vgl. a.a.O., S.181). Oben wurde bereits beschrieben, was die Organizer gemeinsam haben. Eine Auswahl auf dieser Grundlage ist dem Sampling nach Kriterien zuzurechnen. Es wurde gesagt, dass die Organizer jeweils in einer der beiden größten deutschen Gewerkschaften auf Honorarbasis arbeiten und dort mit vergleichbaren Aufgaben konfrontiert sind. Generell geht es darum Betriebe zu ‚organisieren‘. Dies sind die grundlegenden Kriterien des Auswahlverfahrens.

Für Przyborski und Wohlrab-Sahr besteht jetzt die „zentrale Schwierigkeit bei der Befragung von Expertinnen [sic] [...] darin, diejenigen Personen zu finden, denen tatsächlich ein entsprechender Expertenstatus zukommt“ (a.a.O., S.134). Oft kann man dies auch erst nach dem Interview feststellen: „Hier ist ein ständiges Nachsondieren im Verlauf der Forschung nötig.“ (ebd.)

Auf das Sampling nach Kriterien aufbauend wurden also erste Gespräche mit potentiell als Organizer in Frage kommenden Akteuren geführt, um ihre Eignung einzuschätzen, sowie danach gefragt, wer für die Interviews noch relevant sein könnte. Um der Gefahr zu begegnen nur bestimmte Netzwerke oder Sichtweisen abzubilden, wurde das Snowball-Verfahren von mehreren Personen aus angestoßen.

Im weiteren Verlauf der Interviewauswertung galt es dann, zu beurteilen, wer noch neue Erkenntnisse bringen könnte. Die zu generierenden Hypothesen sollten auf einer möglichst variantenreichen empirischen Basis zustande kommen und diskutiert werden. Es sollten möglichst viele ‚Handlungstypen‘ gefunden werden. Hier wurde dann also dem Prinzip des Theoretical Sampling gefolgt. Wie auch beim Snowball-Verfahren wird beim Theoretical Sampling ein Nachsondieren notwendig: Hier versucht man nun immer „einen Fall [...] zu finden, der die theoretischen Konzepte des Forschers komplexer, differenzierter und profunder gestalten kann“ (Lamnek, 2005, S. 314).

Es stellt sich natürlich auch die Frage, wie viele Fälle als ausreichend zu betrachten sind. Dem Theoretical Sampling zufolge kommt es auf die theoretische Sättigung an. Diese tritt ein, wenn sich mit neuen Interviews der Eindruck ergibt, dass man keine neuen Informationen mehr erhält. Dies wäre die Obergrenze. Als Untergrenze nennen Przyborski und Wohlrab-Sahr zwei Fälle, die kontrastiert werden können.

Schließlich gehen sie auch noch auf die Ressourcenfrage ein. Für eine studentische Abschlussarbeit mit einer Bearbeitungszeit von sechs Monaten halten sie nur wenige Interviews für durchführbar (vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr, 2010, S.182).

Wir haben nun gesehen, was unter einem Sampling zu verstehen ist und welche Möglichkeiten sich in einer qualitativen Arbeit für ein Sampling bieten.

Wir haben in diesem Abschnitt also geklärt, wie die Interviews durchgeführt werden, wie sie aufbereitet werden und wie die Interviewpartner ausgewählt werden.

## 7. Das Instrument des Leitfadens und seine praktische Umsetzung

Zunächst möchte ich kurz die grundlegenden Schritte zum und den Inhalt des Leitfadens mit Mayring umreißen: „Die Formulierung und Analyse des Problems muss immer am Anfang stehen. Daraus werden die zentralen Aspekte für den Interviewleitfaden zusammengestellt. Er enthält die einzelnen Thematiken des Gesprächs in einer vernünftigen Reihenfolge und jeweils Formulierungsvorschläge zumindest für die Einstiegsfragen.“ (Mayring, 2002, S.69) Ein Leitfaden strukturiert also ausgehend von der Problemanalyse das Gespräch nach Themengebieten vor und gibt mögliche Frageformulierungen an die Hand. Den sich bei der Analyse des Problems herauskristallisierenden Themenkomplexen, sollten dabei in erster Linie recht offen gehaltene, aber dennoch themenbezogene, Erzählimpulse zugeordnet werden. Den einzelnen Themenkomplexen können dann noch zusätzlich Nachfrage-Themen zugeordnet werden, auf die man nach der Erzählung zu dem jeweiligen Themenkomplex zurückgreifen kann (vgl. Mayer, 2013, S.44-45).

Kommen wir nun nach der kurzen Beschreibung des Leitfadens noch auf das Verhältnis des Leitfadens zu den Gütekriterien zu sprechen. Mühlfeld weist hier mit Bezug auf die eingangs eingeführten Prinzipien und Gütekriterien der qualitativen Sozialforschung darauf hin, dass Leitfadeninterviews einen Kompromiss darstellen, zwischen „der Originalität der Erzählung einerseits und dem methodischen Postulat der Vergleichbarkeit andererseits. Ein Leitfaden sollte den Gesprächsablauf strukturieren und eine gewisse Vergleichbarkeit der Interviews garantieren, ohne den Befragten in seiner Erzählung zu sehr einzuschränken.“ (Mühlfeld et al., 1981, S.326)

Hiermit sind die wichtigen Prinzipien der Alltagsnähe (welche Offenheit impliziert) und der Vergleichbarkeit (welche Regeln impliziert) angesprochen<sup>72</sup>.

Meuser und Nagel sehen den Leitfaden – das paradoxe Element dabei nicht übersehend – allerdings nicht als Kompromiss zwischen diesen Prinzipien, sondern geradezu als Garant für die Offenheit gegenüber dem Arbeitsalltag. Durch die Erstellung des Leitfadens werde eine Vertrautheit mit der Thematik geschaffen, die eine lockere, unbürokratische Führung

---

<sup>72</sup> Die Vergleichbarkeit ist dabei vor allem beim theoriegenerierenden Experteninterview gewünscht, auf das sich diese Arbeit hauptsächlich stützt (vgl. Bogner/Menz, 2009, S.66):

„Ausgehend von der Vergleichbarkeit der Expertenäußerungen, die methodisch im Leitfaden und empirisch durch die gemeinsame organisatorisch-institutionelle Anbindung der Experten gesichert ist, wird eine theoretisch gehaltvolle Konzeptualisierung von (impliziten) Wissensbeständen, Weltbildern und Routinen angestrebt, welche die Experten in ihrer Tätigkeit entwickeln“ (ebd.)

des Interviews gewährleiste, wenn der Leitfaden nicht als zwingendes Ablaufmodell des Interviews gesehen werde (vgl. Meuser/Nagel, 1991, S.449).

Wie man nun auch die unterschiedlichen Einschätzungen beurteilen mag, in jedem Fall ist das ‚Vorstrukturieren‘ mittels Leitfaden für unsere Untersuchungen durch das begrenzte Erkenntnisinteresse gerechtfertigt und dadurch, dass man nicht zwangsläufig erwarten kann, dass möglicherweise Interessantes selbständig zur Sprache gebracht wird (vgl. Helfferich, 2011, S.179).

Selbstverständlich ist dabei immer darauf zu achten, dass der Leitfaden „dem Anliegen Rechnung trägt, dass möglichst viel von der gewünschten Information durch den Interviewpartner selbstläufig präsentiert wird“ (Przyborski/Wohlrab-Sahr, 2010, S.134, vgl. S.136; vgl. Meuser/Nagel, 1991, S.442). Dieses Vorgehen garantiert die geforderte Alltagsnähe, weil der Interviewpartner das Thema nach seinen eigenen Relevanzkriterien darstellen kann und so verhindert wird, dass zu viel interessierende Aspekte einzeln abgefragt werden müssen. Letzteres würde die Tendenz zum ‚Abhaken‘ verstärken und nicht nur den Blick für die subjektiven Relevanzkriterien versperren, sondern auch generell Informationen blockieren (vgl. Mayer, 2013, S.44; vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr, 2010, S.136, S.137).

Nach dieser Positionsbestimmung des Leitfadeninterviews stellt sich nun die Frage, wie ein Leitfaden denn nun ganz konkret auszusehen hat.

Der Leitfaden stellt das Erhebungsinstrument dar. Er sollte einleitend verschiedene Sachverhalte klären, sozusagen einen ‚Vorspann‘ haben. Darin geht es vor allem um die persönliche Vorstellung, die Darlegung der Ziele der Befragung und den Stellenwert des Interviews, das Ersuchen einer Tonaufnahme und die Zusicherung von Anonymität (vgl. Mayer, 2013, S.45; Gläser/Laudel, 2009, S.144). Es ist auch sinnvoll die Befragten darauf hinzuweisen, dass sie möglichst viel von sich aus erzählen sollen (Przyborski/Wohlrab-Sahr, 2010, S.81).

Mit zu diesem ‚Vorspann‘, aber auch zum Hauptteil des Interviews gehört die ‚Anwärmfrage‘, deren Wichtigkeit Gläser und Laudel betonen (vgl. Gläser/Laudel, 2009, S. 148). Sie sollten leicht zu beantworten sein und möglichst einen angenehmen Gegenstand betreffen. Somit sollen Spannungen abgebaut werden und die Interviewten das Gefühl bekommen die Situation zu meistern (vgl. a.a.O., S.147-148). Auch gibt diese Frage die Möglichkeit, sich erst einmal an das Aufnahmegerät zu gewöhnen (vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr, 2010, S.80).

Der Hauptteil des Leitfadens sollte – wie oben bereits erwähnt - Themenkomplexe beinhalten, denen Erzählimpulse und Nachfrage-Themen zugeordnet sind (vgl. Helfferich, 2011, S.186; Mayer, 2013, S.45; Gläser/Laudel, 2009, S.144).

Am Schluss geht es darum, dem Interviewpartner nochmals Gelegenheit zu geben, Sachverhalte auszuführen, die aus seiner Sicht noch wichtig sind, aber im bisherigen Interviewverlauf nicht oder nicht ausführlich genug zur Sprache kamen.

Nachdem wir nun den allgemeinen Aufbau des Leitfadens besprochen haben, soll nun noch der Weg zum Leitfaden näher erläutert werden, wie er auch in dieser Arbeit eingeschlagen wurde. Daran anschließend beschreibe ich den Aufbau des Leitfadens in dieser Untersuchung.

Wir haben am Anfang dieses Abschnittes bereits gesehen, dass der Leitfaden in der Analyse des Problems seinen Ausgangspunkt hat:

„Ausgehend von den theoretischen Vorüberlegungen, anderen Untersuchungen und eventuell eigenen Felderkundungen gilt es, ein sensibilisierendes Konzept zu entwickeln. Dieses dient dann als Grundlage für die Entwicklung des Leitfadens. Es geht hier um die möglichst umfassende Berücksichtigung des zu behandelnden Realitätsausschnittes und die Berücksichtigung wesentlicher Aspekte. Beides orientiert sich an der Problemstellung der Untersuchung.“ (Helfferich, 2011, S.182)

Dem wurde durch die Aufarbeitung des Forschungsstandes und die Betrachtung von Organizing aufgrund verschiedener theoretischer Perspektiven bereits Rechnung getragen. Der Leitfaden stellt nun also einen angemessenen Umgang mit diesem Vorwissen dar, das in den ersten beiden Hauptteilen dieser Arbeit ausgeführt wurde. An die Sensibilisierung für den Forschungsgegenstand anknüpfend schlägt Helfferich vor, alle Fragen zu sammeln, „die im Zusammenhang mit dem Forschungsgegenstand von Interesse sind – es sollen ausdrücklich *möglichst viele* Fragen zusammengetragen werden. Alle Bedenken bezogen auf die Eignung der konkreten Formulierung der Frage und bezogen auf ihre inhaltliche Relevanz werden zunächst zurückgestellt.“ (ebd.)

Man solle sich dabei fragen was man eigentlich wissen will oder in der Literatur berichtete Zusammenhänge aufgreifen. Im nächsten Schritt werden dann Fragen eliminiert, die nicht geeignet erscheinen. Etwa einsilbige Informationsabfragen - wie bezüglich des Alters - und generell Fragen die wenig geeignet sind, eine Erzählung in Gang zu bringen. Außerdem sollten die Fragen danach abgeklopft werden, ob sie nur schon Gewusstes bestätigen sollen. Auf die suggestive Wirkung der eigenen Erwartungen zielend solle man sich auch

fragen, was einen überraschen würde. So soll sichergestellt sein, dass Fragen nicht nur in eine Richtung beantwortet werden (vgl. a.a.O., S.183).

In den nächsten beiden Schritten, dem ‚Sortieren‘ und ‚Subsumieren‘, (was man als dimensionale Analyse verstehen kann, vgl. Mayer, 2013, S.44) werden die Fragen dann sortiert, etwa nach zeitlichen oder inhaltlichen Kriterien. Für die Fragenbündel soll dann eine möglichst einfache Erzählaufforderung gefunden werden. Diese sollte geeignet sein zu einer Erzählung anzuregen, in der möglichst viele der in einem Bündel subsumierten Aspekte von alleine angesprochen werden und sich Detailfragen erübrigen (vgl. Helfferich, 2011, S.182-186; Gläser/Laudel, 2009, S.145). Gläser und Laudel plädieren dafür Fragen bzw. Erzählaufforderung auszuformulieren. Dies helfe generell über die Formulierung der Fragen nachzudenken. Auch erzeuge dies eine gewisse Sicherheit im Interview und die Fragen seien vergleichbarer (vgl. Gläser/Laudel, 2009, S.144, vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr, 2010, S.85). Als Gefahr sehen sie, dass man eventuell zu sehr am Leitfaden ‚klebt‘ (vgl. Gläser/Laudel, 2009, S.144). Dies sollte, wie wir oben bereits angesprochen haben, nicht geschehen.

Helfferich formuliert schließlich eine erzählgenerierende Frage pro Thema und untergliedert Themenbereiche in Spalten mit vorformulierten und wörtlich zu stellenden Nachfragen und einer nur stichwörtlichen ‚Checkliste‘ (vgl. Helfferich, 2011, S.186)<sup>73</sup>. Dabei sollte der Leitfaden aus oben genannten Gründen nicht zu lang geraten. Helfferich empfiehlt nicht mehr als vier Themenbereiche im Fragebogen zu haben (vgl. a.a.O., S.185). Der Leitfaden dieser Untersuchung ist in zwei Themenkomplexe aufgeteilt, wobei der erste sich mit bisherigen Handlungen der Organizer beschäftigt, also dem, ‚was sie getan haben‘; ausgehend davon aber auch fragen wird, was andere in den Projekten getan haben. In diesem Zusammenhang werden insgesamt drei erzählgenerierende Fragen zum Arbeitsalltag, zu bisherigen Projekten und zur Beendigung der Projekte gestellt. Den letzten beiden Fragen dieses Themenkomplexes sind Nachfragethemen zugeordnet, die sowohl in Stichworten als auch ausformuliert angeführt sind. Die Reihenfolge der Fragen ist so gewählt, dass die Erzählimpulse möglichst als immanente Fragen gestellt werden können. Der zweite Themenbereich befasst sich mit der Zeit nach den Organizingprojekten. Hier wird es vor allem darum gehen, was die beteiligten Akteure getan haben. Der erzählgenerierenden Frage sind wiederum Stichworte und dazu ausformulierte Fragen

---

<sup>73</sup> Mayer etwa formuliert keine Fragen und gibt nur Themen vor und Stichworte dazu (vgl. Mayer, 2013, S.45).

zugeordnet. Den beiden Themenbereichen vorangestellt ist eine ‚Anwärmfrage‘ zum beruflichen Werdegang.

Am Schluss des Hauptteils sollten nun Fragen die auf Widersprüchlichkeiten hinweisen oder eine Begründung und explizit eine Theoretisierung verlangen gestellt werden (also vor allem Fragen nach dem ‚Warum‘). In der Regel fallen aber bereits genug Theoretisierungen an, wenn man auf der Ebene von Erzählung und Beschreibung nach dem Wie und dem Was fragt (vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr, 2010, S.85). Der Fragebogen enthält aus diesem Grunde keine ‚Warum‘-Fragen, diese werden aber gegebenenfalls im Laufe des Interviews gesammelt und zurückgestellt werden.

Für die letzte Frage im Interview gilt, dass sie wie die Eingangsfrage ebenfalls angenehm sein sollte, also weder schwierig noch heikel. Es soll verhindert werden, dass das Interview einen unangenehmen Eindruck hinterlässt. Dies wird durch die Frage erfüllt ob aus Sicht des Interviewpartners wichtige Aspekte nicht berücksichtigt wurden, die er gerne ansprechen möchte. So können auch gleichzeitig nochmal Informationen gewonnen werden, die bei der Vorbereitung nicht vorhergesehen wurden (vgl. Gläser/Laudel, 2009, S.148-149). Dies wurde beim Leitfaden dieser Untersuchung berücksichtigt.

Der Vorspann des Leitfadens wurde in der Darstellung des Fragebogens dieser Untersuchung nicht nochmals erwähnt, da er zu einem Großteil bereits bei der Kontaktaufnahme zum Tragen kam. Dessen oben angeführte Elemente wurden allerdings berücksichtigt.

Kommen wir nun, nachdem wir den Weg zum Leitfaden und dessen Gestaltung betrachtet haben, noch zur Durchführung des Interviews unter Zuhilfenahme des Leitfadens.

Gläser und Laudel empfehlen Interviews alleine durchzuführen und ein ‚Tonbandgerät‘ zu nutzen. Sie kommen zu dem Schluss, dass sowohl die Anwesenheit einer dritten Person beim Interview, als auch das nachträgliche Protokollieren des Gespräches als Gedächtnisprotokoll aus während des Interviews gemachten Stichworten keine gute Alternative darstellen. Eine dritte Person würde die Gesprächssituation zu stark verändern und bei einem Gedächtnisprotokoll besteht die Gefahr, das Interview nicht im Sinne des Interviewten wiederzugeben (vgl. Gläser/Laudel, 2009, S.154-158). Auch kann die Aufzeichnung als Garantie für die flexible Handhabung des Fragebogens gesehen werden und dafür, dass der Gesprächspartner seine eigenen Relevanzstrukturen entfalten kann (vgl. Mayer, 2013, S.47). An diese Feststellungen anknüpfend waren bei den Interviews allein der Interviewer und der Interviewte anwesend. Zur Aufnahme wurde ein digitales Aufnahmegerät mit guter Aufnahmequalität und langer Laufzeit gewählt, um ein optimales Interview zu gewährleisten.

Bei der Durchführung des Interviews muss das, den Leitfadeninterviews inhärente und oben bereits erwähnte, Dilemma zwischen Offenheit und Vergleichbarkeit nun auch in der Praxis verhandelt werden:

„Der Interviewer gerät [...] leicht in einen Zielkonflikt. Greift er sehr wenig in den Gesprächsablauf ein, so werden zwar singuläre und authentische Lebensbiographien produziert, die untereinander jedoch nur schwer vergleichbar sind. Soll eine gewisse Mindestinformation durch jedes Interview garantiert werden, die als Grundlage für eine vergleichende Auswertung dient, wird der Interviewer häufiger eingreifen müssen und dadurch den Gesprächsfluß stören (Leitfaden). Gerade die „Natürlichkeit“ der Gesprächssituation wird damit wieder in Richtung auf eine künstliche Abfragetechnik verändert“ (Mühlfeld et al., 1981, S.326)

Die Frage, wie viel Eingriff angemessen ist, wird zunächst einerseits bezüglich der Erzählimpulse zu beachten sein. So sollte man sich an die vorformulierten erzählgenerierende Fragen nicht akribisch halten. Sowohl die Position als auch die genaue Formulierung muss unter Umständen an Erzählfluss und Terminologie des Befragten angepasst werden. Es kommt darauf an, sich auf die Sprache des Experten einzulassen, wenn er sich in einem anderen ‚Sprachspiel‘ als dem des Leitfadens bewegt (vgl. Meuser/Nagel, 1991, S.449). Die Formulierung im Interview sollte aber bestenfalls auch nicht zu sehr von der Vorformulierung abweichen, da so die Vergleichbarkeit der Interviews erhöht wird (vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr, 2010, S.81). Auch sollte die jeweilige Eingangsfrage nicht einfach abgelesen, sondern „aus dem Gedächtnis und unverkrampft gesprochen werden“ (ebd.), sonst besteht die Gefahr, dass das Gespräch als unpersönlich eingeschätzt wird und vor allem birgt dies – das sich bei Experteninterviews extrem auswirkende – Risiko, als inkompetent und unerfahren eingeschätzt zu werden (vgl. ebd.). Die Eingriffe sollen also ‚authentisch‘ sein.

Die Frage wie viel Eingriff nötig ist und welcher Art er sein soll, spielt nun schließlich noch während des Interviews eine Rolle. So kann etwa nicht verhindert werden, dass es stellenweise zu einem stereotypen Frage- und Antwortspiel kommt (vgl. Mühlfeld et al., 1981, S.326). Solche ‚Verhörsituationen‘ sollte man dennoch soweit es geht zu vermeiden suchen (vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr, 2010, S.83)

Um den Gesprächsfluss in Gang zu halten „gilt es, dem Befragten aufmerksam zuzuhören und auf seine je persönliche Weise den Redefluss durch „mhm“, Nicken, Lachen, Blickkontakt und dergleichen zu unterstützen.“ (a.a.O., S.82). Man sollte sich generell mit

Unterbrechungen zurückhalten, bis die Ausführungen des Interviewten von alleine beendet wurden, es sei denn, die Frage wurde falsch verstanden (vgl. ebd.).

Eine Möglichkeit einzugreifen und dennoch in der Erzählung des Interviewpartners zu verbleiben bieten immanente Nachfragen. Wenn einige Sachverhalte nur gestreift wurden oder unanschaulich blieben, gilt es durch immanente – also an die Erzählung anknüpfende – Nachfragen Abhilfe zu schaffen. Dies kann dann etwa die Aufforderung beinhalten, auf bestimmte Bereiche näher einzugehen, Beispiele zu erzählen oder typische und untypische Fälle auszuführen oder Situationen in denen es zu Schwierigkeiten kam und wie man damit umging (vgl. a.a.O., S.136). Es wurde auch bereits erwähnt, dass den Themenbereichen einzelne Nachfragen zu ‚Unter-Themen‘ zugeordnet sind. Hier gilt es beim Interview auf deren Erwähnung zu achten, so dass diese möglichst ebenfalls immanent gestellt werden können und den Gesprächsfluss nicht stören. Wurden die Unter-Themen nicht einmal gestreift, muss man auf exmanente Nachfragen zurückgreifen. So wird man etwa beim Leitfadeninterview nicht alle Bereiche durch immanente Nachfragen klären können. Auch hier sollte man wieder auf ein ‚Ablese‘ verzichten (vgl. a.a.O., S.85).

Man sollte desweiteren auch darauf achten ob der Experte am Thema vorbeiredet oder vielleicht doch kein Experte ist.

Nachdem wir nun den Weg zum Leitfaden, seine Gestaltung in dieser Arbeit und seine Umsetzung in der Interviewführung besprochen haben, möchte ich abschließend nochmal in den Worten von Meuser und Nagel den zentralen Punkt bei der Durchführung der Interviews herausstreichen: „Entscheidend für das Gelingen des Expertinneninterviews [sic] ist unserer Erfahrung nach eine flexible, unbürokratische Handhabung des Leitfadens im Sinne eines Themenkomplexes und nicht im Sinne eines standardisierten Ablaufschemas.“ (Meuser/Nagel, 2010, S.465)

## **8. Diskussion verschiedener Auswertungsverfahren**

Sucht man nach einem Auswertungsverfahren für Leitfadeninterviews, das dem Forschungsinteresse angemessen ist, so sollte man damit schon bei der Auswahl des Erhebungsinstruments beginnen, denn schließlich gibt es sogenannte ‚Paketlösungen‘, bei denen Erhebungs- und Auswertungsmethode kombiniert werden, etwa bei der ‚grounded theory‘ oder der Diskursanalyse (vgl. Gläser/Laudel, 2009, S.47; Hug/Poscheschnik, 2010, S.150). Auch die Einordnung eines Interviews als Experteninterview oder etwa

problemzentriertes Interview bedingen nicht nur spezielle Auswertungsverfahren, sondern auch spezielle Erhebungsverfahren (vgl. Nohl, 2012, S.27).

Generell ist die Suche nach einem Erhebungsverfahren von Unübersichtlichkeit gekennzeichnet, da sich die qualitativen Auswertungsmethoden einer einfachen Klassifizierung entziehen (vgl. Gläser/Laudel, 2009, S.44; Baur et al., 2010, S.335-336).

So konstatieren Gläser und Laudel bezüglich qualitativer Auswertungsverfahren:

„In der Methodenliteratur werden sie meist ohne Systematisierung nebeneinandergestellt und unabhängig voneinander beschrieben. Diese unbefriedigende Situation hat inhaltliche Gründe: Viele der Verfahren sind sehr speziell und wurden entwickelt, ohne sie zu schon existierenden Methoden in Beziehung zu setzen.“ (Gläser/Laudel, 2009, S.44)

Gläser und Laudel resümieren daraufhin, dass „die Methodologie der qualitativen Sozialforschung die vergleichende Beschreibung oder gar Beurteilung von Methoden bislang kaum unterstützt.“ (ebd.) Auch Gerhardt etwa konstatiert eine „Vernachlässigung der Datenauswertungs- und Interpretationsproblematik“ (Gerhardt, 1995, S.435) und einen „unentwickelte[n] Stand der Methodenliteratur über interpretative Datenanalyse“ (ebd.).

Wir halten also fest, dass für das Auswerten qualitativer Interviews in der Soziologie eine Vielzahl unterschiedlichster Verfahren zur Auswahl steht. Die prominentesten sollen im Folgenden kurz vorgestellt und schließlich die eigene Entscheidung für ein Auswertungsverfahren begründet werden.

Dies nicht nur, um der Transparenz des Forschungsprozesses Rechnung zu tragen, sondern auch um die Qualität der Auswertung zu erhöhen. Es gilt, dass „die Kenntnis verschiedener methodologischer Ansätze und ihrer Grundannahmen [...] dazu beitragen [kann], im Feld und auf der Grundlage von empirischem Material mehr zu erkennen als dies von einem monoparadigmatischen Standpunkt aus möglich wäre.“ (Przyborski/Wohlrab-Sahr, 2010, S.45)

Zu den bekanntesten Auswertungsverfahren gehören die Objektive Hermeneutik, die qualitative Inhaltsanalyse, die dokumentarische Methode, die Konversationsanalyse, die Narrationsanalyse, die Diskursanalyse, die psychoanalytische Textinterpretation, sowie die Grounded Theory (vgl. Flick et al., 1995, S. 209-228, S.435-440; Kleemann et al., 2009, S.6-7; Baur et al., 2010, S.343-358; Mayring, 2002, S.103-133; zur Objektiven Hermeneutik: Kleemann et al., 2009, S.112-149; zur qualitativen Inhaltsanalyse: Mayring, 2002; Kuckartz, 2012; zur dokumentarischen Methode: Bohnsack, 2011; Nohl, 2012; Przyborski/Wohlrab-Sahr, S.271-308; Bohnsack et al., 2007; Kleemann et al., 2009, S.154-193; zur

Konversationsanalyse: Schneider, 2009, S.53-74; Kleemann et al., 2009, S.36-60; zur Narrationsanalyse: Kleemann et al., 2009, S.64-107; Przyborski/Wohlrab-Sahr, 2010, S.217-239; zur Diskursanalyse: Schwab-Trapp, 2011, S.35-39; zur psychoanalytischen Textinterpretation: König, 2011; zur Grounded Theory: Strauss, 1991; Corbin/Strauss, 1996; Przyborski/Wohlrab-Sahr, 2010, S.184-216).

Eingehen möchte ich zunächst auf die Objektive Hermeneutik. Mit der Objektiven Hermeneutik sollen typische soziale Strukturen in Handlungen und Äußerungen erkannt werden. Die soziale Struktur ist demzufolge als latente Sinn- und Bedeutungsstruktur in Handlungen und Äußerungen erkennbar. Hierbei bedient sich die objektive Hermeneutik einer sequenzanalytischen Methode, welche als extrem zeitaufwändig eingeschätzt wird (vgl. Gläser/Laudel, 2009, S.45). So braucht man laut Oevermann für die Analyse einer Seite Protokoll fünf Personen, die 30 Stunden lang am Protokoll arbeiten, wobei hierfür eine etwa 50-seitige Interpretation geschrieben wird (vgl. Mayring, 2002, S.126). Es sollen hier alle denkbaren Interpretationen erzeugt und danach mit dem Text verglichen werden. Es ist evident, dass allein aus diesem Grunde die Objektive Hermeneutik kein geeignetes Verfahren für die Interpretation der Interviews darstellt.

Im Gegensatz zur Objektiven Hermeneutik ist die qualitative Inhaltsanalyse als sehr ‚ressourcenschonend‘ einzuschätzen, allerdings bringt dies wiederum einige Nachteile mit sich. So wird der offene Charakter der Interviews in der qualitativen Inhaltsanalyse sehr eingeschränkt (vgl. Mayer, 2013, S.49; Gläser/Laudel, 2009, S.198). Dieses Auswertungsverfahren wird denn auch zwischen quantitativen und qualitativen Verfahren angesiedelt werde (vgl. Mayer, 2013, S.48; Lueger, 2010, S.207). Auch geht man in der qualitativen Inhaltsanalyse nicht primär mit der Intention der Interpretation an einen Text heran, sondern will ihn vorrangig zusammenfassen (vgl. Kuckartz, 2012, S.76). Auch wenn mit den Leitfäden die Offenheit der Interviews aufgrund des Erkenntnisinteresses eingeschränkt wird, so scheint dafür im Auswertungsverfahren keine Notwendigkeit zu bestehen, weswegen auf die Mayringsche Inhaltsanalyse verzichtet werden soll.

Als nächstes komme ich auf die Grounded Theory zu sprechen. Auch diese ist wie schon die Objektive Hermeneutik als sehr ressourcenintensiv einzuschätzen. So äußert sich Strauss selbst folgendermaßen: „Viele Monate können vergehen, bis der Forscher von den einzelnen Kategorien mehr oder weniger überzeugt ist, und viele weitere Monate, bis die Schlüsselkategorien gesättigt und in vielfältiger Weise mit den anderen Kategorien verknüpft sind.“ (Strauss, 1991, S.52) An anderer Stelle heißt es bei ihm: „Darüber verging eine ganze Stunde, in der lediglich die ersten vier Wörter des ersten Satzes aus dem Interviewfragment, „bin ich erst einmal“, behandelt wurden (a.a.O., S.93). Auch die

Grounded Theory scheint aus diesem Grunde nicht geeignet, die Auswertung der Interviews anzuleiten. Faas et al. bemängeln daher mit Recht, das Vorgehen sei „umfänglicher, als dies im Rahmen z.B. einer Diplomarbeit oder eines kleineren Forschungsprojektes leistbar wäre“ (Faas et al., 1998, S.4).

Kommen wir daher nun zur Konversationsanalyse. Die Konversationsanalyse interessiert sich vor allem für die Details und möchte ‚natürliche‘ Interaktionen untersuchen. Vor allem sollen nicht Erinnerungen oder imaginierte Beispiele zum Gegenstand der Analyse gemacht werden (vgl. Bergmann, 1995, S.216): „Ziel ist es, die Ordnung und die Ordnungsmechanismen von Gesprächen zu entdecken.“ (Hug/Poscheschnik, 2010, S.158) Die Konversationsanalyse würde also für unsere Fragestellung keine brauchbaren Ergebnisse stimulieren.

Kommen wir nun zur Narrationsanalyse. Die Schwierigkeit der Anwendung der Narrationsanalyse ist vor allem im Zusammenhang mit dem Typus ‚Experteninterview‘ zu sehen. Denn während es in Experteninterviews gerade nicht um die Einzelfälle, sondern um den gemeinsamen institutionell-organisatorischen Kontext geht, schlägt die Narrationsanalyse explizit den Weg der Einzelfallanalyse ein (vgl. Kleemann et al., 2009, S.106). Wir werden später nochmals näher auf die notwendige Abgrenzung des Auswertungsverfahrens von einzelfallorientierten Betrachtungen zu sprechen kommen.

Betrachten wir im Folgenden die Diskursanalyse. Die Diskursanalyse geht auf Michel Foucault zurück und „untersucht die Produktion, die Verbreitung und den historischen Wandel von Deutungen für soziale und politische Handlungszusammenhänge.“ (Schwab-Trapp, 2011, S.35; vgl. Hug/Poscheschnik, 2010, S.158) Sie impliziert dabei kein bestimmtes Vorgehen der Textanalyse und kann etwa mittels Grounded Theory oder Objektiver Hermeneutik durchgeführt werden. Sie verschiebt eher den Fokus bei der Analyse auf die Diskurse, beispielsweise ihre Verknüpfung mit anderen Diskursen (vgl. Schwab-Trapp, 2011, S.38). Dieser Analysefokus ist ebenfalls dem Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit nicht angemessen.

Die psychoanalytische Textinterpretation fand von Freud über Habermas und Lorenzer Eingang in die Sozialwissenschaften (vgl. König, 2011, S.139) und versucht den vom Textproduzent verdrängten latenten Sinn erschließen, weshalb auch dieses Verfahren für die Fragestellung ungeeignet scheint, da die Untersuchung nicht auf persönliche Traumata und deren Verarbeitung aus ist (vgl. Mayring, 2002, S.126-128) und nicht „auf die Entzifferung der Lebensentwürfe zielt, die aufgrund ihrer Unvereinbarkeit mit den in Anspruch genommenen Moralvorstellungen auf eine latente Bedeutungsebene verwiesen

werden.“ (König, 2011, S.139). Auch diese Perspektive ist somit als Auswertungsverfahren nicht angemessen.

Ich habe mich in dieser Arbeit für die dokumentarische Methode entschieden. Die Dokumentarische Methode zielt auf kollektiv geteilte Anschauungen und Wissensbestände, die dem Handeln von Personen zugrunde liegen. Der Interviewer sollte zur Strukturierung des Interviews kaum beitragen (vgl. Kleemann et al., 2009, S.199-200), was zunächst einmal nicht im Einklang mit den Leitfadeninterviews steht. Allerdings stellte Nohl ein Verfahren vor, die dokumentarische Methode auch für Leitfadeninterviews – und explizit Experteninterviews im Sinne von Meuser und Nagel - und deren Auswertung fruchtbar zu machen (vgl. Nohl, 2012, v.a. S.39-89, S.99). Im Gegensatz zur Narrationsanalyse werden die schon von Meuser und Nagel vorgeschlagenen thematischen Vergleiche in das Auswertungsverfahren der dokumentarischen Methode integriert: „Anders als bei der einzelfallinteressierten Interpretation orientiert sich die Auswertung von ExpertInneninterviews an thematischen Einheiten, an inhaltlich zusammengehörigen, über die Texte verstreuten Passagen – nicht an der Sequenzialität von Äußerungen je Interview.“ (Meuser/Nagel, 1991, S.453)

Die Herangehensweise der dokumentarischen Methode, wie Nohl sie vorschlägt, scheint somit durch ihren expliziten Bezug auf das Experteninterview nach Meuser und Nagel in besonderer Weise geeignet, die Analyse der Interviews anzuleiten.