

1. Kapitel

Keine halben Sachen

Jane McAlevey

Einleitung

»Seltsamerweise wird die Gewerkschaftsbewegung in der Forschung zu sozialen Bewegungen für gewöhnlich ignoriert.«

Joseph Luders (2010): 162. Fußnote

In weiten Teilen der Sozialwissenschaften besteht die Auffassung, es handele sich bei Gewerkschaften nicht um soziale Bewegungen. Eigentlich seien sie eher ein Synonym für eine undemokratische Top-Down-Bürokratie. Viele der Organisationen in sozialen Bewegungen (*Social Movement Organizations* – im Folgenden SMOs¹) scheitern oft an ihren eigenen Kriterien dessen, was *sozial* ist; ebenso wie bürokratische Gewerkschaften funktionieren sie meist von oben nach unten. Sofern es überhaupt eine gibt, bleibt die Mitgliedschaft einer SMO in vielen Fällen so bedeutungslos und unbeachtet, wie es bei manchen Gewerkschaften der Fall ist. Ebenso wird von SozialwissenschaftlerInnen oft angenommen, Gewerkschaften seien ausschließlich auf materielle Gewinne aus, dabei übersehen sie, dass es bei Kämpfen am Arbeitsplatz vornehmlich um eines der grundlegendsten emotionalen Bedürfnisse der Menschen geht: Würde. Gerade die tagtägliche Erniedrigung des Selbstwertgefühls kann dazu führen, dass

Menschen jene Solidarität aufbauen, die im heutigen Kampf gegen gewerkschaftsfeindliche Kräfte benötigt wird.

Nach jahrelangen praktischen Erfahrungen – zunächst als junge, radikale Studentenführerin, danach als *Community-Organizerin*, Dozentin am *Highlander Center* und schließlich als Gewerkschafts-Organizerin und Verhandlungsführerin sowie als Wahlkampfmanagerin – und nach meiner Promotion fällt es mir sehr schwer, progressive gesellschaftliche Veränderung in zwei verschiedene Lager oder Traditionen zu unterteilen. Jede der Gewerkschaften, für die ich gearbeitet habe, erfüllte zugleich die Kriterien einer sozialen Bewegung. Damit meine ich progressive Zielsetzungen, die weit über den unmittelbaren Arbeitsplatz hinausgingen – inklusive demokratischer Entscheidungsfindungsverfahren und der gezielten Beteiligung der Beschäftigten, ihrer Familien und Communities.

Ich fasse mit dem Begriff *Bewegung* ganz bewusst verschiedene Akteure zusammen, die bisher meist getrennt voneinander untersucht worden sind: einerseits Menschen in Gewerkschaften, die Beschäftigte genannt werden, und andererseits (oftmals dieselben) Menschen, die zum Schichtende ausstempeln

1 – Anm. d. Übers.: In Deutschland zählen dazu u.a. Organisationen wie Attac, BUND oder Campact.

und sich dann ehrenamtlich für eine SMO (oder »Interessengruppe«) engagieren, nun aber Individuen genannt werden. Auch Beschäftigte sind Individuen. Ein Ansatz, der die betriebliche Arbeitswelt und die Communities der Menschen separat voneinander behandelt, verhindert, dass Menschen und Bewegungen entscheidende Siege erringen und größere Macht entwickeln können. Und in dem Maße, in dem dieser Ansatz auch im Wissenschaftsbetrieb vorherrscht, werden ForscherInnen ebenso wie PraktikerInnen die im Raum stehende Frage nicht beantworten können: Warum scheitern die Gewerkschaften? Und was muss getan werden?

Ich vertrete folgende drei Thesen: Erstens sehe ich den Grund für die nun mehr vier Jahrzehnte anhaltende Schwächephase der Linken im Wandel vom DeepOrganizing hin zum oberflächlichen *Mobilizing*.² Zweitens hat die Spaltung zwischen der »Arbeiterbewegung« und den »sozialen Bewegungen« selbst die überschaubaren bisherigen Organizing-Bemühungen erschwert. Gemeinsam haben diese beiden Faktoren zum Scheitern bzw. der Schwächung der Gewerkschaften und linker Politik beigetragen – ebenso wie zum zunehmenden Verschwinden des öffentlichen Raumes und zur nahezu un eingeschränkten Herrschaft übelster und gierigster Wirtschaftsinteressen.

Drittens: Verschiedene Strategien des Wandels führen zu (oft sehr) unterschiedlichen Ergebnissen. Ich befasse mich mit drei Typen von Veränderungsprozessen bzw. -strategien: *Advocacy*, *Mobilizing und Organizing* – obwohl meine Betonung auf letzteren Beiden liegt. Jede dieser drei Methoden zeitigt verschiedenartige Erfolge, von denen nicht alle gleichwertig sind; manche stellen sich gar als Niederlagen heraus. Die massive Machtungleichheit in den USA kann nur durch *Organizing* wirksam bekämpft werden. Es gibt jedoch heute kaum ein Verständnis oder Kenntnis davon, welche Faktoren zu kleinen, mittleren oder großen Erfolgen führen.

Macht und die Analyse von Machtstrukturen

In den USA war es C. Wright Mills, der in seinem 1956 erschienenen Buch *Die amerikanische Elite* das Konzept von Macht und Machtstrukturen bekannt machte. In den sechs Jahrzehnten seither haben Linke und Progressive die Frage von Macht und Machtstrukturen allerdings weitgehend ignoriert und unbeachtet gelassen. Nichts jagt US-AktivistInnen einen größeren Schrecken ein, als die Bitte, ihre Machttheorie zu erläutern. Der 1967 veröffentlichte

2 — Anm. d. Übers.: Für einen Überblick über die Strategien, die die Autorin mit *Advocacy*, *Mobilizing und Organizing* verbindet, siehe Tab. 1.1, S. 36f.

Nachfolgebild zu Mills' Buch – *Who Rules America* von William Domhoff (und die heutige Website mit demselben Namen) – gilt weit und breit noch immer als die beste Quelle für AktivistInnen, die lernen wollen, wie sie die Machtposition ihrer Gegner besser einschätzen können. Mills, Domhoff und andere, die die Frage der Macht wissenschaftlich diskutieren, befassen sich allerdings zumeist mit den Machtstrukturen der Eliten, also derjenigen, die für gewöhnlich über große Macht verfügen (in Mills' Buch ist es nationale Macht, bei Domhoff lokale Macht). Doch die Debatte über die Macht von Eliten kann sich schnell im Kreis drehen (sie üben sie aus, weil sie sie besitzen; sie besitzen sie, weil sie sie ausüben, hineingeboren wurden, die richtigen Freunde haben usw.). Ein Grund, warum das 1977 veröffentlichte Buch von Frances Fox Piven und Richard Cloward, *Der Aufstand der Armen*, sich so erfrischend liest, war die Tatsache, dass sie Debatte darüber, wer Macht ausüben kann, um den Faktor der »normalen Menschen« erweiterten.

Dieses weiter gefasste Konzept greife ich in meiner Diskussion von Macht auf. Mein Interesse an den empirischen Beispielen liegt darin, die Machtstrukturen normaler Menschen besser zu verstehen und zu ergründen, wie sie selbst ihre eigene Macht besser erkennen und nutzen können. Schon die Titelseite der *New York Times* liefert genügend Belege dafür, dass die von Mills

beschriebenen Eliten nach wie vor herrschen. Die unfassbaren Privilegien, die Mark Zuckerberg, Bill Gates oder Jamie Dimon³ genießen, unterscheiden sich nicht allzu sehr von dem, was Bertrand Russell in seinem 1938 veröffentlichten Buch »Macht« als »priesterliche« oder »königliche« Macht bezeichnete. Dies verdeutlicht, warum die Vorstände multinationaler Unternehmen zusammen mit – und nicht zu unterscheiden von – dem Papst und den Königinnen und PräsidentInnen dieser Welt auf den Fotos des Klimagipfels vom Dezember 2015 zu sehen sind.⁴ Es ist in der Tat nicht allzu schwer zu erkennen, wie die heutige priesterlich-königlich-unternehmerische Klasse herrscht. Wenn man aber nun diese oder jene Politik ändern möchte, und vor allem wenn diese Veränderung von Bedeutung sein (d.h. die Gesellschaft verändern) soll, so ist es wichtig, zunächst die zahlreichen Verbindungen und Netzwerke der Ziele bzw. Zielgruppen zu analysieren und abzustecken. Selbst die Frage, wer überhaupt das Ziel sein soll – wer die primären und sekundären Personen und Institutionen sind, die für den Erfolg einer Kampagne (und ihr Veränderungspotenzial) den Ausschlag geben –, bedarf einer sehr detaillierten Analyse der Machtstrukturen.

Allerdings bleibt dies nicht selten unberücksichtigt oder wird mangelhaft umgesetzt, was ein Grund für den Misserfolg vieler Gruppen ist. Die richtigen Gegner und die Formen von Macht, die

3 – Anm. d. Übers.: US-amerikanischer Wirtschaftsmanager, derzeitiger CEO und Chairman von JPMorgan Chase & Co.

4 – Coral Davenport, »Nations Approve Landmark Climate Accord in Paris«, *The New York Times*, 12. Dezember 2015.

sie ausüben, zu erkennen – wer genau besiegt, überwunden oder überzeugt werden muss, um erfolgreich zu sein –, sollte nur einer von mehreren Schritten in der Analyse von Machtstrukturen sein.⁵ Allzu oft erschöpft sich dieser in der Betrachtung der gegenwärtig Mächtigen und ihrer Beziehungen untereinander. Ein guter Anfang zwar, aber doch auch sehr einseitig.

Was fast nie versucht wird, ist die logische Umkehr bzw. Erweiterung: eine gleichzeitig sorgfältige, methodische, systematische und detaillierte Analyse der Machtstrukturen unter den normalen Menschen, die an Auseinandersetzungen teilnehmen oder dafür gewonnen werden könnten. Gewerkschaften, die weiterhin breit getragene Streiks durchführen, bieten hervorragendes Anschauungsmaterial für ein besseres Verständnis der Analyse von Machtstrukturen: Ein von Erfolg gekrönter Großstreik erfordert eine Detailanalyse, welche Beschäftigte aller Wahrscheinlichkeit nach zusammenhalten, den Kündigungsdrohungen ihrer Chefs trotzen und bei riskanten Arbeitskämpfen dennoch den Ausstand wagen werden. Welche wichtigen Beschäftigten kann welche konkreten (d.h. namentlich aufzulisten den) KollegInnen überzeugen und mitziehen, und wieso? Wie stark ist ihre oder seine Unterstützung unter genau wie vielen KollegInnen, und wie können die *Organizer* dies überprüfen? Erfolgreiche Streiks im neuen Jahrtausend werden

von der Fähigkeit abhängen, diese und andere Fragen richtig zu beantworten: Wen kennt welche(r) KollegIn außerhalb der Arbeit? Wieso? Wie gut? Wie kann der oder die KollegIn diesen Kontakt erreichen und wie beeinflussen?

Viele Linke nehmen keine umfassende Analyse von Machtstrukturen vor, weil sie eine Art Machtelitentheorie à la Mills akzeptieren. Für sie werden Eliten immer das Sagen haben. Im besten Fall geht es ihnen darum, eine sehr böse Elite durch eine »bessere« Elite zu ersetzen – eine, mit der »man arbeiten kann«, die den Lohnabhängigen genug Geld überlässt, um die Wirtschaftsbesse bei jeder neuen selbstproduzierten Krise wieder aus der Klemme zu shoppen, und die ihnen eine Lohnerhöhung zugesteht, damit sie mehr für Konsumgüter ausgeben, die sie höchstwahrscheinlich nicht benötigen. Die Suche nach diesen freundlicheren Eliten bildet den Rahmen der liberalen und progressiven Vorstellungswelt. Eine Eliten-zentrierte Machttheorie für wohlmeinende Liberale führt zum *Advocacy*-Modell; eine Eliten-zentrierte Machttheorie für Menschen weiter links, d.h. Progressive, führt zum *Mobilizing*-Modell, da die Progressiven durchaus substanziellere Ziele aufstellen, die potenzielle Macht – oder zumindest deren Androhung – beinhalten.

Menschen, die weiter links als Liberale und Progressive stehen, haben meist eine andere Vorstellung bzw. eine andere

5 — Eine hilfreiche Diskussion von Machttheorie und ein insgesamt besseres Verständnis der Formen von Macht, die verschiedene Akteure ausüben, bietet Dennis Wongs Buch *Power*.

Theorie zu Macht: Anders, weil darin die Frage, wer die Macht ausübt, selbst infrage gestellt wird, und weil sie impliziert, dass die priesterlich-königlich-unternehmerische Herrschaft der Eliten auch beendet werden kann. Wenn sie auf nationaler Ebene auch nahezu ausgestorben sein mögen, so existieren auf der lokalen und regionalen Ebene immer noch starke, engagierte Gewerkschaften. Die demokratischen, offenen Debatten dieser Gewerkschaften – in denen sich zehntausende Beschäftigte zusammenschließen, um schlechte Chefs zur Beendigung übler Praktiken zu zwingen und genug Macht aufbauen, um auf Augenhöhe am Verhandlungstisch sitzen und Verbesserungen erzielen zu können – belegen, dass normale Menschen sowohl absolute Macht (Macht über) als auch kreative Macht (Macht *um zu*) ausüben können. Ein Fokus dieses Buchs liegt auf der Frage, wieso und wie dieses nach wie vor gigantische Machtpotenzial normaler Menschen analysiert werden sollte.

Marshall Ganz (2009) hat das Konzept von Strategie wunderbar vereinfacht ausgedrückt: als »die Verwandlung dessen, was man hat, in das, was man braucht, um das zu kriegen, was man will«. Das Wort *man* ist dabei zentral – und zugleich sehr variabel. Wie kommen die Menschen zu einem Verständnis davon, was sie haben? Und welche Menschen verstehen dies überhaupt? Denn nur jene, die es verstehen, können sinnvoll planen, was »man braucht«: Die einzelnen Schritte eines Plans ausarbeiten, den Handlungspfad entwickeln und umsetzen, und dann das bekommen, was »man will«. Und da das,

was »man will«, meistens im Verhältnis zu dem steht, was man glaubt erreichen zu können, wachsen oder schrumpfen die entsprechenden Forderungen in Abhängigkeit von der realistischen Erfolgs expectation. Wer ist »*man*« in »was man will«? Ein Verständnis von möglichen Resultaten – Sieg oder Niederlage, gering oder umfangreich – bedarf der kleinteiligen Auseinandersetzung mit jedem dieser Teilsätze von Ganz' brillanter Definition von Strategie.

Zunächst bemerkt Marshall Ganz zu Recht, dass die spezifischen »Biografien« in den »Führungsteams« direkte Auswirkungen auf die Strategie haben können, da »breitgefächerte Teams« ein breites Spektrum an »spezifischem Wissen« sowie verschiedenartige und relevante Netzwerke in die »Strategiezentrale«, also das Führungsteam, einbringen. Daraus folgt, dass je größer dieses Team ist, desto besser. Ich weite den Kreis derer, die an der Strategieentwicklung beteiligt und somit Teil der »Strategiezentrale« sein sollten – jenseits der Menschen mit erkennbarer Entscheidungskompetenz, Position oder Titel, wie führende OrganizerInnen, stellvertretende Vorsitzende, ForscherInnen, DirektorInnen, Betriebsräte und geschäftsführende Vorstandsmitglieder – auf Leute aus, die zwar keine Titel besitzen, dafür jedoch organische Führung verkörpern, d.h. AnführerInnen sind, denen die Massen vertrauen: KrankenpflegerInnen, LehrerInnen, Anästhesie-TechnikerInnen, SchulbusfahrerInnen, KirchgängerInnen und WählerInnen. Ich schlage also vor, sich eingehender mit den

spezifischen Hintergründen, Netzwerken und dem spezifischen Wissen der beteiligten Massen statt nur der AnführerInnen zu befassen: Die Basis trägt mindestens ebenso viel (wenn nicht mehr) zum Ausgang einer Auseinandersetzung bei wie die AnführerInnen. Warum? In dem Moment, in dem Menschen die Macht ihres spezifischen Wissens und ihrer Netzwerke erkennen und verstehen, verwandeln sich viele von gedankenlosen »Massen«, »Basismitgliedern« oder »Beschäftigten« in hochgradig engagierte, selbstbestimmt handelnde AkteurInnen. Die beste Möglichkeit, normale Menschen auf dem Weg vom Objekt zum Subjekt zu unterstützen, besteht darin, ihnen ihre eigene potenzielle Macht vor Augen zu führen, indem sie in ihren eigenen Kampagnen als AkteurInnen in den Prozess der Analyse von Machtstrukturen eingebunden werden – um so ein besseres Verständnis ihrer eigenen Macht und der ihrer Gegner zu entwickeln.

Wenn sie sehen, dass drei ihrer eigenen Pfarrer und zwei ihrer Stadträte und die Sprecherin des Elternbeirats der Schule ihrer Kinder gemeinsam mit ihren Arbeitgebern in kommunalen Ausschüssen oder Gremien sitzen, dann versetzt sie dieses Wissen in die Lage, eine unabhängige Strategie zu entwickeln. Menschen nehmen in dem Maße teil, in dem sie begreifen – aber sie begreifen auch in dem Maße, in dem sie teilnehmen. Es ist ein dialektischer Prozess. Die Analyse von Machtstrukturen ist ein Mechanismus, mit dessen Hilfe normale Menschen ihre potenzielle Macht

verstehen lernen und sich sinnvoll an einer Strategieentwicklung beteiligen können. Wenn Menschen die Strategie verstehen, weil sie sie selbst mit ausgearbeitet haben, werden sie sich langfristig einbringen, um weitere wichtigere Siege zu erringen.

Es gibt drei Variablen, um das Erfolgspotenzial eines Veränderungsprozesses zu analysieren: Macht, Strategie und Beteiligung. Dafür müssen die folgenden drei Fragen gestellt werden: Gibt es eine klare und umfassende Analyse der Machtstrukturen? Gibt es eine Strategie, die aus daraus her vorgegangen ist? Wie werden Individuen angesprochen und in den Prozess der Machtanalyse und Strategieentwicklung involviert – und nicht nur in die am Ende stehende kollektive Aktion? Sicherlich werden viele kleine Fortschritte auch ohne die Beteiligung der Basis erzielt, wobei die wesentlichen AkteurInnen dann gut bezahlte, dick auftragende und etwas Schall und Rauch erzeugende AnwältInnen, LobbyistInnen und PR-ManagerInnen sind. Das ist ein *Advocacy*-Modell, und eben jene kleinen Fortschritte sind das Äußerste, was dieses Modell erzielen kann – aber ich will an die Stelle nicht zu weit vorgreifen.

Das progressive Lager verfügt über ausreichend Ressourcen, um eine Umkehr der langjährigen reaktionären politischen und wirtschaftlichen Entwicklungen in den USA, ja vielleicht sogar in allen sogenannten westlichen Staaten herbeizuführen. Und umfassende Veränderung kann in der Tat schnell eintreten – in nur wenigen Jahren. (Achtung, Klima-AktivistInnen: Eine richtige

Strategie und *Deep Organizing* können zu schnellem Erfolg führen!)

In der Konsequenz bedeutet dieses Argument, dass die Menschen, die die Ressourcen einer Bewegung kontrollieren – jene Akteure, die in Gewerkschaften und Kampagnenorganisationen über Entscheidungskompetenz verfügen –, seit Jahrzehnten die falschen Strategien verfolgt haben, was im Ergebnis zu einer langen Serie von Rückschlägen geführt hat. Viele der größten Errungenschaften der letzten 100 Jahre, die in der Hochphase der Arbeiter- und Bürgerrechtsbewegung gewonnen wurden, sind mittlerweile zurückgedrängt oder eingeschränkt worden.

Allerdings waren einige der Errungenschaften dieser zwei Bewegungen auch von Dauer, und ihre Erfolge wurden Teil des Alltagsbewusstseins vieler Menschen. Die meisten Leute, die sich negativ über Gewerkschaften äußern mögen, würden dennoch sagen: »Immerhin ist in diesem Land die Kinderarbeit in Fabriken verboten«, oder »Ich habe dem Chef gesagt, dass ich derart toxische Materialien nicht ohne Schutzkleidung bearbeite«, oder auch nur »Endlich Wochenende!«. Obwohl sie die Gewerkschaften vielleicht nicht besonders wertschätzen, erachten sie das Verbot von Kinderarbeit, Arbeitssicherheitsbestimmungen, den Acht-Stunden Tag und das freie Wochenende – allesamt von Beschäftigten durch kollektives und von den Gewerkschaften organisiertes Handeln erkämpft – als die vernünftige und menschenwürdige Norm. Ebenso empfinden weiße US-BürgerInnen

möglicherweise die *#blacklivesmatter*-Bewegung als übertrieben konfrontativ, doch sie setzen dabei als selbstverständlich voraus, dass AfroamerikanerInnen wählen können, und dass Wahlen nur für Weiße und offiziell rassengesegregierte Schulen falsch, rassistisch und eine Sache der Vergangenheit sind. Selbst viele Menschen, die sich faktisch an der Aufrechterhaltung eines strukturellen Rassismus beteiligen, würden wohl niemals eine offizielle Rückkehr zu den Apartheidsgesetzen der Rassentrennung akzeptieren.

Aus diesem Grund war das Zurückdrängen der Errungenschaften der zwei erfolgreichsten Bewegungen – der Arbeiter- und der Bürgerrechtsbewegung – nur durch eine anhaltende, jahrzehntelange Kampagne der Unternehmer an verschiedenen Fronten möglich. Eine zentrale strategische Rolle spielte (und spielt) dabei die von Wirtschaftseliten systematisch forcierte Globalisierung. Von den 1970ern an brachen sie sukzessive die Macht der US-amerikanischen FabrikarbeiterInnen, der größten gewerkschaftlich organisierten Beschäftigtengruppe der damaligen Zeit, indem sie sie der direkten Konkurrenz mit ArbeiterInnen aussetzten, die einen Dollar am Tag verdienten und in Ländern lebten, wo das Arbeitsrecht eingeschränkt und die Repression weniger eingeschränkt war. Sie verbreiteten den Mythos vom überbezahlten gewerkschaftlich organisierten amerikanischen Arbeiter und fluteten die öffentliche Meinung mit dieser Botschaft. Globale und regionale Handelsabkommen geben multinationalen Konzernen

zudem das Recht, in fast jedem Staat der Welt Land zu erwerben: Diese landbesitzenden Unternehmen haben Millionen von Menschen entweder (mitunter gewaltsam) vertrieben oder ausbezahlt und sie so von ihren ernährungssichernden Äckern getrennt, was sie zu Beschleunigern der zunehmenden Migration in die USA und nach Europa macht (Bacon 2013).

In denselben Jahrzehnten hat die Unternehmerklasse auch die Gerichte bei jeder Richterernennung auf ihre Seite gezogen. Die äußerst reaktive Justiz hat unablässig die Gesetzeswerke zur Bewahrung der Arbeits und Bürgerrechte geschliffen und hart erkämpfte, zentrale Bestimmungen zu Antidiskriminierungsmaßnahmen und Wählerrechten ausgehebelt. Darüber hinaus haben konservative Gerichte im Zuge von Sparpolitik und Privatisierung die Einführung eines vertikal integrierten, gewinnorientierten, privaten Gefängnisystems begünstigt, was zur massenhaften Inhaftierung von AfroamerikanerInnen, Haftanstalten voller Latino@s und gigantischen Profiten für die Anteilseigner am verrotteten Gefängnisystem geführt hat (Alexander 2016).

Die Unternehmerklasse hat mit der Einführung des Privatfernsehens auch den Kulturapparat übernommen. Und sie hat durch äußerst großzügige finanzielle Förderung die mittlerweile mächtige (christliche) Rechte aufgebaut.

Welche Veränderungen von den 1930er bis in die 1970er Jahre sind für diese deutliche Verschiebung von fortschrittlichem Wandel

hin zu den Nie derlagen seit den 1970er Jahren verantwortlich? Wieso waren die während der Hochphase der Arbeiter- und Bürgerrechtsbewegung erkämpften Errungenschaften so substanziell im Vergleich zu fortschrittlichen Veränderungen in den vergangenen 40 Jahren? Sowohl WissenschaftlerInnen als auch PraktikerInnen haben eine Vielzahl an Antworten auf diese Fragen präsentiert. Doch in den allermeisten dieser Antworten erscheint die Arbeiterbewegung als separates, von der Bürgerrechtsbewegung losgelöstes Phänomen.

SozialwissenschaftlerInnen haben die Bewegungen erforscht, als seien sie verschiedene Spezies, die eine ein Säugetier und die andere ein Fisch. Und doch teilen diese Bewegungen verschiedene Wesensmerkmale, die nahelegen, dass sie mehr miteinander gemein haben als sie trennt. Diese beiden mächtigen Bewegungen bestanden in der Zeit ihrer größten Erfolge hauptsächlich aus jenen *normalen Leuten* und wurden auch von ihnen angeführt. Sie verfügten über eine Theorie der Macht: Sie entsprang ihrer Fähigkeit, erhebliche Störungen der bestehenden Ordnung zu verursachen. Wie Theda Skocpol in ihrem Buch *Diminished Democracy: From Membership to Management in American Civic Life* dokumentiert, werden heute Versuche des Bewegungsaufbaus von professionellen, gut ausgebildeten Fachkräften mit einer Eliten-zentrierten, bürokratischen Machttheorie geleitet, in der die Massen eher als Zuschauer denn als aktiv Mitwirkende ihrer eigenen

Befreiung vorkommen: »Mit dem Ziel, im Namen großer Massen von BürgerInnen zu sprechen – und diese zu beeinflussen –, haben Scha ren von nationalen Advocacy-Gruppen eine gesamte Branche erschaffen, wobei die Medien nurmehr die Debatten zwischen ihren jeweiligen natio nalen SprecherInnen wiedergeben und aufbauschen. So streitet sich dann die *National Abortion Rights Action League* mit dem *National Right to Life Committee*; die *Concord Coalition* nimmt es mit der *American Association for Retired Persons* auf; und der *Environmental Defense Fund* legt sich mit Wirtschaftsverbänden an. Normale AmerikanerInnen verfolgen solche De batten beunruhigt, amüsiert oder verwirrt. Zu guter Letzt rufen rechtzeitig zum Abendessen die Umfrageinstitute an, um zu ermitteln, was alle davon halten.« (Skocpol 2003: Kindle Location 1645–1648)

Wie die (ausschließlich aus dem neuen Jahrtausend stammenden) Fälle in diesem Buch veranschaulichen, ist der Aspekt der Macht – und bei wem sie liegt – der entscheidende Faktor für die Frage, ob Bemühungen um Or ganisationsaufbau organisch zu lokalen und landesweiten Bewegungen her anwachsen, die in der Lage sind, große Veränderungen zu bewirken. Es geht nicht bloß darum, ob normale Menschen sich engagieren, sondern wie, wa rum und wo sie sich einbringen.

Advocacy, Mobilizing und Organizing

Kommen wir zum Hauptunterschied zwischen den drei diskutierten Ansät zen. *Advocacy* bezieht letztlich gar keine normalen Leute ein; stattdessen werden AnwältInnen, MeinungsforscherInnen, WissenschaftlerInnen und PR-Agenturen damit beauftragt, den Kampf zu führen. Dies mag Wirkung zeigen, wenn es um die Verpflichtung der Autobauer zum Einbau von Sicher heitsgurten in ihren Fahrzeugen oder um ein Verbot von Spielzeug mit für Kleinkinder gefährlichen Komponenten geht. Zugleich setzt diese Strategie einer ernsthaften Herausforderung der Elitenmacht jedoch enge Grenzen. Denn *Advocacy* verzichtet auf den einzigen konkreten Vorteil, den normale Leute gegenüber den Eliten besitzen: ihre große Zahl. Ob bei Arbeitsnieder legungen im Betrieb, an der Wahlurne oder bei gewaltfreiem zivilen Unge horsam: Strategisch eingesetzte Menschenmassen sind seit jeher die spe zifische Waffe der normalen Leute. Das »eine Prozent« verfügt vielleicht über ein breites Arsenal an materiellen Ressourcen und politischen Spezi alkräften, doch die 99% bilden potenziell eine Armee.

In den vergangenen 40 Jahren hat sich unter relevanten Akteuren ein neuer Mechanismus für gesellschaftliche Veränderung verfestigt: Der *Mobilizing*-Ansatz. *Mobilizing* stellt im Vergleich zu *Advocacy* einen erheblichen Fortschritt dar, denn damit wird eine große Zahl von Menschen in die di rekte Auseinandersetzung

einbezogen. Allerdings sind es allzu oft dieselben Einzelpersonen, engagierte AktivistInnen, die immer wieder zu allen möglichen Treffen gehen und für die gute Sache eintreten, ohne jedoch die breite Masse ihrer ArbeitskollegInnen oder Community hinter sich zu haben. Auch bei diesem Ansatz leitet ein professioneller Stab die Mobilisierung an, manipuliert und kontrolliert; die Hauptamtlichen sehen sich selbst und nicht die normalen Menschen als Schlüsselakteure für Veränderung. Es kümmert sie relativ wenig, wer auftaucht oder warum, solange die Gesamtzahl ausreichend hoch ist – genug Masse für ein Foto, das getweetet werden und ein wenig Medienaufmerksamkeit in den diversen Kanälen generieren kann. Die engagierten AktivistInnen auf dem Foto hatten mit der Ausarbeitung einer Machtanalyse nichts zu tun; sie sind weder über solch eine Analyse noch über die daraus folgende Strategie informiert, und doch tauchen sie pflichtbewusst bei Protestaktionen auf, die die Mächtigen meist wenig beeindrucken.

Der dritte Ansatz, *Organizing*, sieht eine stetig wachsende Basis aus normalen Leuten als entscheidenden Erfolgsfaktor: Menschen, die niemals zuvor politisch aktiv waren und sich selbst nicht im Geringsten als AktivistInnen verstehen würden – genau darum geht es beim *Organizing*. Im *Organizing*-Ansatz bilden spezifische

Ungerechtigkeiten und die Empörung darüber die unmittelbare Motivation zur Aktivierung, allerdings ist das letzte endliche Ziel die Übertragung der Macht der Eliten auf die Mehrheit, von dem einen auf die 99%. Einzelne Kampagnen sind für sich genommen wichtig, doch sie sind in erster Linie ein Vehikel, um Menschen in den Prozess der Veränderung hineinzuziehen und ihre Partizipation auf Dauer zu stellen. Beim *Organizing*-Ansatz basiert Erfolg auf Verhandlungen mit den Massen, statt auf Hinterzimmerverhandlungen, wie sie sowohl *Advocacy* als auch *Mobilizing* kennzeichnen. Normale Leute sind an der Machtanalyse beteiligt, entwerfen die Strategie und erkämpfen den Erfolg. Sie sind entscheidend, und das wissen sie.

In Gewerkschaften und SMOs in den USA sind heute der *Advocacy*- und insbesondere der *Mobilizing*-Ansatz vorherrschend. Dies ist auch der Hauptgrund dafür, warum die Errungenschaften heutiger Bewegungen eben nicht mit denen der früheren Arbeiter- und Bürgerrechtsbewegungen vergleichbar sind. Tabelle 1.1 stellt die drei Modelle hinsichtlich ihrer jeweiligen Herangehensweise zu Macht, Strategie und Menschen vergleichend dar. Hahrie Han präsentiert in ihrem brillanten Buch *How Organizations Develop Activists* (2014) eine recht ähnliche Grafik. Allerdings fokussiert Han auf das, was ich selbstselektive Gruppen⁶ nenne: Gruppen,

6 — Anm. d. Übers.: Der Begriff Selbstselektivität (oder Selbstselektion) bezeichnet in der empirischen Sozialforschung die freiwillige, selbst-initiierte Teilnahme als Test-person statt einer systematisch-zufälligen Auswahl von zu Befragenden. Beispiel: Unaufgefordertes Ausfüllen eines Fragebogens bei einem Straßenstand in der Fußgängerzone statt zufällige (bzw. systematische) Auswahl einer Studienpopulation mit bestimmten Merkmalen.

Tabelle 1.1: Typen der Veränderung

	Advocacy	Mobilizing	Organizing
Theorie von Macht und Veränderung	Elite. Advocacy-Gruppen neigen dazu, punktuelle Siege oder begrenzte Politikveränderungen anzustreben, oftmals über Gerichte oder per Hinterzimmerverhandlungen, die die grundsätzlichen Machtverhältnisse unberührt lassen; stellvertreterisch.	Vornehmlich Elite. Hauptamtliche oder AktivistInnen legen Ziele mit niedrigen bis mittleren Konzessionskosten oder ehrgeizige Ziele fest und erklären einen Erfolg auch dann, wenn der »Sieg« keine oder nur schwache Garantien zur Umsetzung enthält. Geheime Deals und Hinterzimmerverhandlungen sind weit verbreitet.	Masse, inklusiv, kollektiv. Organizing-Gruppen verändern die Machtstruktur zugunsten der Basis und verringern die Macht ihrer Gegner. Konkrete Einzelkampagnen sind Teil einer umfassenderen Strategie des Machtaufbaus. Sie legen viel Wert auf eine Machtanalyse und beteiligen normalen Menschen daran; Machtanalysen machen die unsichtbaren Verbindungen zwischen ökonomischer, gesellschaftlicher und politischer Macht sichtbar. Einigungen werden grundsätzlich auf der Basis von partizipativen Tarifverhandlungen erzielt, an denen eine hohe Zahl von Beschäftigten unmittelbar teilnimmt.
Strategie	Gerichtsprozesse; hohe Ausgaben für Umfragen, Werbung und andere kostenpflichtige Medienarbeit	Kampagnen, durchgeführt von hauptamtlichen MitarbeiterInnen oder freiwilligen AktivistInnen ohne messbare Unterstützerbasis, die der Vermittlung starker Bilder und Botschaften Vorrang vor dem Aufbau von Basismacht geben. Von Hauptamtlichen ausgewählte »authentische BotschafterInnen« vertreten die Basis gegenüber den Medien und der Politik, doch bei der Strategie und Kampagnengestaltung haben diese BasisvertreterInnen wenig bis gar kein Mitspracherecht.	Rekrutierung und Einbeziehung einer großen Zahl von Beschäftigten, deren Macht aus ihrer Fähigkeit resultiert, ihre Arbeitskraft oder andere Arten der Zusammenarbeit denen vorzuenthalten, deren Profite davon abhängig sind. Mehrheitsstreiks, häufige und strategische gewaltfreie konfrontative Aktionen, Mehrheitsgewinnung für Wahlen. Bilder bzw. Frames sind wichtig, doch die eigentliche Strategie, um Medienaufmerksamkeit zu erzeugen, ist die Zahl der Beteiligten selbst. Mobilisierungen (Mobilizing) bilden hier ein taktisches Mittel, nicht die Strategie.
Fokus auf Menschen	Keiner	BasisaktivistInnen. Menschen sind bereits von einer bestimmten Sache überzeugt, und sie sind quasi dauerhaft aktiv. Sind sie »verheizt«, rekrutiert man neue, ebenfalls bereits zu vor engagierte und überzeugte AktivistInnen. Und so geht es immer weiter. Soziale Medien spielen eine über große Rolle.	Organische Führungspersonen unter den Beschäftigten (»Arbeiter-AnführerInnen«). Die Basis wird dadurch ausgeweitet, dass die Fähigkeiten organischer Führungspersonen weiterentwickelt werden. Sie üben maßgeblichen Einfluss auf ihr gesellschaftliches Umfeld oder in ihrem Betrieb aus, und können in der Folge, unabhängig von irgendwelchen Hauptamtlichen, selbstständig zu vor unbeteiligte KollegInnen rekrutieren. Die individuelle Interaktion von Angesicht zu Angesicht ist ausschlaggebend.

die die Klassenfrage nicht zu einem zentralen Punkt machen. Ich konzentriere mich dagegen auf den Aspekt der Klasse und auf den klaren und entscheidenden Unterschied zwischen einer Strategie, AktivistInnen aufzubauen, die *nicht* immer der Arbeiterklasse entstammen, und einer Strategie der Ausbildung organischer AnführerInnen, die *immer* aus der Arbeiterklasse kommen.

Struktur-basierte versus »selbstselektive« Gruppen

Die Arbeiter- und Bürgerrechtsbewegungen waren auf dem Terrain des struktur-basierten *Organizing* aktiv. Die Strukturen waren entweder der Arbeitsplatz oder die afro-amerikanische Kirche während der Rassentrennung. Beide Bewegungen wählten *Organizing* als primäre Strategie. *Mobilizing* und *Advocacy* spielten zwar auch eine Rolle, doch lebten diese Bewegungen von der massenhaften Partizipation normaler Leute, deren Engagement durch eine geeinte Community, die ihnen ein Zugehörigkeitsgefühl vermittelte, inspiriert wurde: Die Gemeinschaft der Arbeitenden im Betrieb bei Arbeitskämpfen und die Kirchengemeinde im Kampf um Bürgerrechte. Ausgehend von der empirischen Forschung, die ich nachfolgend vorstelle, und der umfangreichen Literatur, die die Ergebnisse von den 1930er bis 1960er Jahren untersucht,

lässt sich sagen, dass *Organizing* die besten Aussichten auf ein Wiedererstarken einer mächtigen progressiven Bewegung verspricht. Unorganisierte Betriebe sind eine günstige Umgebung mit vielen potenziellen Zielpersonen bzw. -gruppen – und es gibt sie zuhauf; genug jedenfalls, um der Arbeiterbewegung wieder zu jenem Organisationsgrad von 35% zu verhelfen, die sie zu jener Zeit aufwies, als die Ungleichheit ab- statt zunahm.

Da das oberste Ziel von *Organizing* die Veränderung der Machtstruktur im Sinne einer Verschiebung von dem einen Prozent hin zu etwa 90% ist, geht es auch stets um Mehrheiten: je mehr Menschen, desto mehr Macht. Aber nicht nur irgendwelche Menschen. Und *Mehrheiten* auch nicht im Sinne eines Schlagwortes für die Flipchart-Präsentation, sondern als konkretes Ziel. Struktur-basiertes *Organizing* erleichtert im Rahmen der Arbeit in Betrieben die Einschätzung, ob man eine Mehrheit für eine bestimmte Sache oder ein bestimmtes Thema gewonnen hat. Ein Unternehmen mag zum Beispiel 500 MitarbeiterInnen haben: Diese exakt bezifferbare Struktur der klar eingegrenzten Basis ermöglicht eine genaue Erfolgseinschätzung bei der Gewinnung der Mehrheit oder gar der qualifizierten Mehrheit. Ein(e) OrganizerIn, die oder der vorhat, eine möglichst mächtige Bewegung aufzubauen und eine strukturierte bzw. eingegrenzte Basis anspricht, muss darauf abzielen (und dies sorgfältig planen), wirklich alle und jede(n) zu erreichen, unabhängig davon, ob auch alle und jede(r) ein bereits bestehendes Interesse

an einer Gewerkschaft oder Community-Organisation haben. Neben der konkreten Messbarkeit, wann eine Mehrheit erreicht ist, kann der oder die OrganizerIn anhand des Inhalts, der Häufigkeit und des Risikos der Aktionen auch deren Maß an Kampf- und Einsatzbereitschaft ablesen. Der Prozess der Mehrheitsgewinnung und der Einschätzung der Verbindlichkeit der Teilnehmenden bietet zudem Möglichkeiten für eine systematische und methodische Beurteilung der Frage, welche normalen Leute bereits eine führende Rolle in den verschiedenen Strukturen spielen, eine Methode, die *Führungsidentifikation* (*leadership identification*) genannt wird. Diese organischen AnführerInnen (*organic leaders*) sehen sich selbst selten als Führungspersonen und haben ebenso selten einen offiziellen Titel oder Posten, identifizierbar sind sie vielmehr aufgrund ihres Einflusses auf ihr Umfeld. Zu wissen, wie man sie erkennt, effektiviert jede Entscheidung darüber, wer für das Führungstraining (*leadership development*) in Frage kommt. Die Führungsqualitäten solcher Individuen weiterzuentwickeln, bringt viel mehr, als beliebige Freiwillige auszubilden, da die organischen AnführerInnen bereits über eine Unterstützerbasis verfügen. Sie sind damit für die angestrebte Ausweitung entscheidend.

Dieser Prozess unterscheidet sich erheblich von der Bewegungsarbeit der selbstselektiven Gruppierungen, wie zum Beispiel in umweltbezogenen oder anderen »Ein-Punkt«-Bewegungen, Frauen- und anderen identitätsbasierten Bewegungen,

sowie nichtreligiöser Gemeinwesenarbeit. Selbstselektive Gruppen, von denen viele aus dem Projekt der Neuen Linken der 1960er Jahre – oder in Reaktion darauf – entstanden sind, verfolgen den *Mobilizing*-Ansatz (McCarthy/Zald 1977). In der selbstselektiven Praxis kommen die meisten Menschen zu Veranstaltungen, weil sie ein bereits bestehendes Interesse an einem Thema mitbringen oder sich intensiv für eine bestimmte Sache engagieren. Wie Skocpol es ausdrückt: »Viele der wichtigsten Gruppen waren überhaupt keine Mitgliedsorganisationen. Sie waren kleine Zusammenschlüsse aus aufgeweckten, frisch denkenden und leidenschaftlichen Verfechtern neuer Anliegen.« (Skocpol 2003: Kindle Location 1762–1763) In der selbstselektiven Arbeit sprechen die Gruppen die meiste Zeit mit und zu Menschen, die bereits auf ihrer Seite sind, während OrganizerInnen in der Struktur-basierten Arbeit permanent gezwungen sind, Menschen einzubinden, die anfänglich wenig oder überhaupt kein Interesse an der Zugehörigkeit zu einer Gruppe haben. Denn das Ziel beim *Organizing* ist das Organisieren von Mehrheiten innerhalb einer eingegrenzten Basis (bzw. »Struktur«). Tatsächlich lehnen viele Beschäftigte zu Beginn einer Organisierungskampagne die Idee einer Gewerkschaftsgründung oft ab. Folglich widmen *OrganizerInnen* und die organischen AnführerInnen, die sie identifizieren und ausbilden, den Großteil ihrer Zeit dem Überzeugen und Gewinnen von Menschen, die sich selbst gar nicht »auf der Seite der Progressiven«

verorten würden. Struktur-basiertes *Organizing* geht ganz bewusst und systematisch über den Kreis der beteiligten Menschen hinaus, die die *MobilizerInnen* in ihren endlosen Ein-Thema-Kampagnen erreichen.

Gewerkschaften als ultimativer Härtetest für den Erfolg sozialer Bewegungen

Es gibt jedoch gewichtige Faktoren, die die gewerkschaftliche *Organizing*-Arbeit und die mit religiösen Gruppen voneinander unterscheiden, wenngleich beide Struktur-basiert sind. Die wichtigsten Lektionen lernt man durch erfolgreiches Bestehen der härtesten Prüfungen. Echte Gewerkschaftskämpfe sind immer mit hohen Gefahren und Risiken verbunden – ebenso wie es die Kämpfe der Bürgerrechtsbewegung waren (McAdam 1982). Ein zentraler Unterschied ist, dass die meisten glaubensbasierten oder breit angelegten Organisationen als »Organisationen der Organisationen« gelten. Bei ihnen handelt es sich überwiegend um Religionsgemeinschaften – einzelne Kirchen-, Synagogen- und Moscheegemeinden – und die Erstrekrutierung findet zwischen einem oder einer *OrganizerIn* und dem oder der Vorsitzenden oder AnführerIn der Organisation statt, der oder die in diesem Modell

ei nen üblicherweise hauptamtlichen Posten innehat, oft mit Titel ausgestattete Personen, die einen formelleren Führungsstil pflegen: Priester, PfarrerInnen, Rabbiner, Imame. Ist diese Führungsperson einmal von dem Projekt einer breit angelegten, glaubensbasierten Organisation überzeugt, erhält der oder die *OrganizerIn* unbeschränkten Zugang zur Glaubensgemeinde. Die *OrganizerInnen* im Bereich religiöser Gruppen haben allerdings nicht an nähernd dieselben Bedingungen wie jene im gewerkschaftlichen Bereich; sie sind nicht mit finanzstarken Gegenkräften konfrontiert, die ihre Bemühungen um Mehrheiten in der Gemeinde durch das Ansprechen Einzelner zu verhindern suchen. Im Gegenteil: Glaubensbasierte Gruppen werden tendenziell mit offenen Armen empfangen (Swartz 2008 sowie Warren 2001).

Im Betrieb dagegen erklärt der Vorstandsvorsitzende des Unternehmens den Beschäftigten bei den ersten Anzeichen von gewerkschaftlichen Aktivitäten den Krieg, oft mit Taktiken wie der Androhung von Kündigung aller MitarbeiterInnen, die mit den *OrganizerInnen* sprechen (Bronfenbrenner u.a. 1998). *OrganizerInnen*, egal ob bezahlte Hauptamtliche oder Freiwillige vom nächstgelegenen bereits organisierten Firmenstandort, wird per Gesetz untersagt, einen unorganisierten Betrieb zu betreten. Allein dies stellt einen gravierenden Unterschied zum glaubensbasierten Szenario dar. Gewerkschafts-*OrganizerInnen* müssen herausragende Qualitäten im Eins-zu-Eins-Gespräch mitbringen, da dies oft

die erste (und einzig mögliche) Kontaktaufnahme zwischen *OrganizerInnen* und potenziellen RekrutInnen darstellt.

Ferner gibt es keine Alles-oder-Nichts Entscheidung darüber, ob der oder die *OrganizerIn* bei der Mehrheitsgewinnung unter den Gemeindemitgliedern erfolgreich war, da es keine staatlich beaufsichtigten Wahlen in den Gotteshäusern gibt, um die Zahl neugewonnener Organisationsmitglieder zu ermitteln. Die Zahlung von Beiträgen nach dem Prinzip »des Zehnten« gibt *OrganizerInnen* in Religionsgemeinden einen Anreiz, so viele Neumitglieder wie möglich zu rekrutieren, während die gesetzlichen Bestimmungen zu gewerkschaftlicher Organisation das Gewinnen von Mehrheiten bei Gewerkschaftswahlen oder Streikabstimmungen zu einer absoluten Notwendigkeit machen.

Zeitdruck und Dringlichkeit spielen ebenfalls eine wichtige Rolle. Glaubensbasierte Organisationen kennen keine von außen auferlegten Fristen, gewerkschaftliche Organisierungskampagnen dagegen schon. Die hoch komplexen gesetzlichen Bestimmungen zur Gewerkschaftsgründung und -führung sehen hingegen gleich mehrere Fristen vor. Dies beginnt beim Mitgliedsausweis, der nach zwölf Monaten abläuft, wenn bis dahin der erforderliche Organisationsgrad nicht erreicht wurde. Wird die Gewerkschaft tatsächlich zugelassen, muss wiederum innerhalb von zwölf Monaten ein erster Tarifabschluss oder sonstiges kollektives Abkommen oder Vertragswerk erzielt werden. Tarifvereinbarungen

verlieren ebenfalls irgendwann ihre Gültigkeit und lösen dann eine neuerliche Serie von Fristen aus. Aus all diesen Gründen müssen *OrganizerInnen* im gewerkschaftlichen Bereich ihre Fähigkeiten zur Identifizierung organischer AnführerInnen und zum Überzeugen von Basismitgliedern schärfen und Strukturtests entwickeln und anwenden. Freilich haben die meisten Gewerkschaften seit der McCarthy-Ära nicht einmal versucht, unorganisierte ArbeiterInnen zu organisieren, Streiks durchzuführen oder Tarifverhandlungen betrieilungsorientiert zu demokratisieren (Lopez 2004).

Mit diesem Buch will ich dazu beitragen, anhand der Darstellung der besten Beispiele für Erfolg unter schwierigsten Bedingungen Erkenntnisse für das Erkämpfen und Festigen von Macht zu gewinnen. Es dreht sich dabei nicht nur um gewerkschaftliches *Organizing*, sondern um *Organizing* insgesamt. Dass die Gewerkschaften dabei im Fokus stehen, ist ein Hinweis an SozialwissenschaftlerInnen und Intellektuelle, das fehlende Verständnis von Gewerkschaften als sozialen Bewegungen zu überwinden. Auch im neuen Jahrtausend hängt substanzieller gewerkschaftlicher Erfolg vom Organisieren von Mehrheiten in den Betrieben ab – einer Umgebung mit denkbar schwierigen Bedingungen. Wie Dan und Ann Clawson angemerkt haben, bieten die Mechanismen des Gewerkschafts-*Organizing* »Forschenden zu sozialen Bewegungen eine kaum genutzte Quelle: Die Gelegenheit zur systematischen Erforschung weitverbreiteter praktizierter und oftmals hochriskanter Formen des kollektiven Handelns.« (Clawson/Clawson 1999)

Man hat manchmal den Eindruck, als gebe es ein verfestigtes, kollektives Widerstreben gegen die Erkenntnis, dass gutes betriebliches Organizing in puncto Moral, Legitimation und der Erzeugung von Stärke mit der frühen Bürgerrechtsbewegung ebenbürtig ist. Und doch hat beteiligungsorientiertes *Organizing* unter schwierigsten Bedingungen und mit hohem moralischen Anspruch stattgefunden; mit vielfältigen Lektionen, die zu lernen sind.

Die Reaktion von New Labor auf die Krise der Gewerkschaftsbewegung

⁷ Die Gewerkschaften in den Vereinigten Staaten befinden sich in einer tiefen Krise. Im Jahr 1995 kam es in der US-amerikanischen Arbeiterbewegung zur bis dahin größten Neuordnung seit einem halben Jahrhundert, als eine neue Generation von GewerkschafterInnen zum ersten Mal in der Geschichte des Dachverbands *American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations* (AFL-CIO) eine Kampfabstimmung durchsetzte. Die Sieger dieser Abstimmung, deren Liste sich die *New Voices* nannte, versprachen Erneuerung durch aggressives *Organizing*. Zwei Jahrzehnte und hunderte Millionen

ausgegebener Dollars später war die Gewerkschaftsbasis noch weiter geschrumpft: Von 10,3% auf 6,7% im Privatsektor und von 14,9% auf 11,3% insgesamt.⁸ Die mit der siegreichen Wahlliste verbundenen Gewerkschaften waren überwiegend Dienstleistungsgewerkschaften, die ich als *New Labor* bezeichne. Warum ist es *New Labor* also nicht gelungen, den Niedergang der Gewerkschaftsmacht umzukehren? Die US-Gewerkschaften sind durchaus unterschiedlich. Die meisten haben in langen Jahren nur wenige Anstrengungen unternommen, unorganisierte ArbeitnehmerInnen zu gewinnen; insgesamt haben sie vor allem ihren eigenen Niedergang verwaltet (Lopez 2004). Doch im Jahr 1995 erklärte eine Reihe von Gewerkschaften, dass sie den Trend der zurückgehenden Mitgliedszahlen umkehren wollten. Ich konzentriere mich auf eben jene

Gruppe von Gewerkschaften, die sich als Kraft für Veränderung sehen und die Notwendigkeit für den Aufbau und die Ausweitung ihrer Basis erkennen. Dieses Spektrum umfasst die *Service Employees International Union* (SEIU); *Hotel Employees and Restaurant Employees* (HERE) und *Union of Needle Trades Employees* (UNITE), die sich zur UNITE-HERE zusammenschlossen; *American Federation of State, County and Municipal Employees* (AFSCME); *United Food and Commercial Workers* (UFCW); *United Auto Workers* (UAW); *United Brotherhood of Carpenters* (UBC); *Laborers International Union of North America* (LIUNA);

7 — Anm. d. Übers.: Gewerkschaftliche Erneuerungsströmung in den USA. Nicht zu verwechseln mit dem inzwischen weitgehend gescheiterten »New Labour«-Projekt von Tony Blair und Gordon Brown in Großbritannien.

8 — Statistik des Bureau of Labor, Januar 1996 und Januar 2014.

the United Farm Workers (UFW); die American Federation of Teachers (AFT); und die National Education Association (NEA).

Obwohl sich alle Gewerkschaften in einem äußerst feindseligen Umfeld bewegen, könnten sie doch viel bedeutendere Siege erringen. Die Gründe für den anhaltenden Mitgliederverlust der Gewerkschaften sind vor allem in ihrem Umgang sowohl mit ihren Altmitgliedern als auch mit unorganisierten Beschäftigten zu suchen. Trotz ihrer mittlerweile Jahrzehnte alten Rhetorik des *Organizings* verfolgt *New Labor* vor allem einen *Mobilizing*-Ansatz. Der gewerkschaftliche Niedergang wird meist mit externen Faktoren – die Offensive der Arbeitgeberseite, feindselige Gerichte, die Globalisierung, Automatisierung sowie eine veränderte Beschäftigungsstruktur – erklärt, dabei wird der Aspekt der Strategie und Methode zur Aktivierung und Einbeziehung von Beschäftigten ignoriert. Ich lege den Fokus auf das, was Bewegungsakteure in den eigenen Händen halten: ihre Strategie. Ein entscheidender Faktor für die gescheiterte Erneuerung der Gewerkschaften nach 1995 war die von wichtigen *New Labor*-Führern getroffene strategische Entscheidung für ein Aktionsfeld jenseits und außerhalb der unmittelbaren Betriebswelt. Die *New Labor*-Gewerkschaften entwickelten neue Mechanismen eines »Zuckerbrot-und-Peitsche-Ansatzes« gegenüber den Arbeitgebern. Das Zuckerbrot beinhaltete die Belohnung von Unternehmen, indem man ihnen zu höheren staatlichen Subventionen und geringeren Steuerausgaben verholf und darüber hinaus versprach, die Kontrolle über den Betrieb abzugeben und sich stattdessen auf Löhne und andere

materielle Leistungen zu beschränken. Wenn dieses Zuckerbrot nicht ausreichte, gab es die Peitsche: die Fähigkeit der Gewerkschaft, potenziell Kosten für den Arbeitgeber zu verursachen. Dies konnte mittels einer sogenannten *Corporate Campaign* erreicht werden, d.h. durch eine öffentliche Kampagne gegen das Unternehmen, die Marke des Arbeitgebers und Aktionen gegen AktienbesitzerInnen (»Markenschädigung«); durch Lobbying zugunsten einer Verringerung öffentlicher Subventionen; durch die Anstellung weiterer Anwälte, um auf zusätzliche Umwelt- oder andere Gutachten hinzuwirken, oder durch die Verzögerung oder Verhinderung von kommerziellen Land- oder Grundstücksnutzungsänderungen.

Als die gewerkschaftlichen *Corporate Campaigns* in den 1970er Jahren in Reaktion auf den Abbau des Arbeitnehmerschutzes entstanden, sollten sie eigentlich die gewerkschaftlichen Organisierungsbemühungen nur ergänzen. Spätestens zu Beginn des neuen Jahrtausends hatten sie Letztere schließlich fast vollständig ersetzt (Getman 2010). Die Strategie, den Widerstand des Arbeitgebers gegen eine Gewerkschaft durch *Corporate Campaigns* aufzuweichen, machte die Arbeitgeber – und nicht ArbeiterInnen oder ihre Communities – zum vornehmlichen Ziel der Aktivitäten von *New Labor*. *Corporate Campaigns* verlagern zwar den Kampf in die wirtschaftliche Arena, indem sie drohen, die Profite zu schmälern – nicht jedoch dadurch, dass ArbeiterInnen ihre Arbeit niederlegen. Stattdessen umgeht eine neue Armee aus universitär ausgebildeten professionellen CampaignerInnen tunlichst

den Streik und entwirft stattdessen andere Taktiken für Angriffe auf den Nettoprofit des Unternehmens. Das Ergebnis von *New Labors* übermäßiger Abhängigkeit von Unternehmenskampagnen ist ein Kleinkrieg zwischen hauptamtlichen ArbeitnehmervertreterInnen und Wirtschaftsvertretern. Beschäftigte selbst spielen für ihre eigene Befreiung keine Rolle mehr. Die Führungsriege von New Labor, in der sich viele als Progressive außerhalb des eigentlichen Gewerkschaftsapparats begreifen, haben »Zuckerbrot« und partnerschaftliche Abkommen mit Konzernen rationalisiert und damit ArbeiterInnen und deren Communities ihrer Werkzeuge zur Gegenwehr beraubt.⁹

Zudem steht der Rückgriff auf und die Fetischisierung von gegen das Gesamtunternehmen gerichteten Taktiken im Gegensatz zu dem Organisationsstil, der vielen der großen Siege der Arbeiterbewegung zugrunde lag, die in einer Phase weitaus feindseligerer Arbeitsbeziehungen errungen wurden: Nämlich während der 1930er Jahre, dem Jahrzehnt, das den erfolgreichen Aufbau des Gewerkschaftsbunds *Congress of Industrial Organization* (CIO) durch die Gewerkschaften mittels eines *Deep Organizing* markierte. Ein wesentlicher Teil der Arbeit der CIO-Organizer war die Identifizierung organischer AnführerInnen im

Betrieb und die Einbeziehung des »gesamten Arbeiters« (*whole worker*) in Kampagnen, der oder die als Person begriffen wurde, die Beziehungen sowohl am Arbeitsplatz als auch in der heimischen Community unterhält (Foster 1936).

Der Verlust der früheren, durch das *Whole Worker Organizing* errungenen Stärke war eine der schwerwiegenden Konsequenzen aus dem Zusammengehen des Co-Management-orientierten *business unionism* mit dem McCarthyismus, der viele der in den Methoden der CIO-Ära geschulten radikalen *Organizer* aus der gewerkschaftlichen Arbeit vertrieb. Nach der McCarthy-Ära verfolgten die Gewerkschaften eine sozialpartnerschaftliche Strategie der Zugeständnisse, die zwar über ein paar Jahrzehnte materielle Zugewinne brachte und den Status der Gewerkschaften sicherte, allerdings oft unter Preisgabe des Streikrechts oder gleich aller relevanten betriebspolitischen Rechte. Nachdem die Waffe des produktionslähmenden Streiks aus den Händen gegeben worden war, sahen GewerkschafterInnen keine Notwendigkeit mehr für den Aufbau einer schlagkräftigen arbeitsplatzbasierten Organisation der Mehrheit der Beschäftigten, mächtig genug, um gemeinsam die Arbeit niederzulegen. *New Labor* griff immer mehr auf Strategien zurück, die immer weniger Beschäftigte einbezogen, und verfestigte

9 — Viele dieser Abkommen enthalten Klauseln, die zukünftige Aktionen von Beschäftigten und ihrer Communities unterbinden sollen. So willigten beispielsweise Gewerkschaftsvertreter in eine gut dokumentierte Vereinbarung zwischen der SEIU und Pflegeheimbetreibern in Kalifornien ein, das Recht zukünftiger Gewerkschaftsmitglieder auf Schlichtung und Streik aufzugeben, und verpflichteten sich sogar, Beschäftigte davon abzuhalten, öffentlich über schlechte Zustände in kalifornischen Pflegeheimen zu sprechen oder auszusagen.

so die Fehler der vorausgegangenen Führungsgeneration, statt sie zu beheben. Im Ergebnis sind erfolgreiche Tarifabschlüsse Mangelware geworden. Beschäftigte, die wichtigste Kraft ihrer eigenen Befreiung, sind durch *Corporate Campaigns* ersetzt worden – durch eine stellvertreterische Methode taktischer Kriegsführung, die gewerkschaftliche Aktivitäten aus dem betrieblichen Kontext auslagert und die eigentliche Basis außen vor lässt.

Streiks mit massenhafter Beteiligung: immer noch das Erfolgsrezept

Lohnabhängige können noch immer erhebliche Siege erringen, wenn sie eine Mehrheit der KollegInnen im Betrieb organisieren können. Aber dafür braucht es wahrlich eine andere Strategie als die von New Labor oder irgendeiner anderen derzeit landesweit agierenden Gruppierung. Da die mächtigsten Streiks – also solche, die die Produktion stilllegen – nicht von einem Stab von Profis abhängen, sondern davon, dass eine große Mehrheit der Beschäftigten in kollektive Aktion tritt, erfordert der Einsatz dieser stärksten Waffe eine Ansprache an Belegschaften, die einer mehrheitlichen Organisation in der Gewerkschaft förderlich ist. Ein Großteil der Fälle, die ich in diesem Buch untersuche, bezieht sich auf erfolgreiche Mehrheitsstreiks, die seit dem Jahr 2000

durchgeführt wurden. Der Fokus liegt dabei auf Fällen aus den zentralen Branchen unserer heutigen Dienstleistungswirtschaft: Gesundheit und Bildung. Beides Bereiche, in denen eine hohe Zahl an Beschäftigten mit einer großen Bandbreite an Fachkenntnissen und Ausbildungen permanent im selben Gebäude zusammenarbeiten. Im Gegensatz zu früheren Zeiten sind die meisten dieser Belegschaften überwiegend weiblich (und oft nicht-weiß), und für die von ihnen ausgeübten Tätigkeiten sind sowohl emotionale Arbeit als auch technische Fähigkeiten gleichermaßen notwendig.

Der Übergang von einer produzierenden hin zu einer Dienstleistungswirtschaft markierte eine tiefgreifende Veränderung in den traditionellen Beziehungen zwischen ArbeiterInnen und DienstleistungsempfängerInnen. Hat dies Auswirkungen auf Gewerkschaftsstrategien? Unterscheidet sich die Streikstrategie einer überwiegend weiblichen, dienstleistungsorientierten Belegschaft von früheren? Müssen heutige gewerkschaftliche Streikstrategien die Öffentlichkeit anders einbeziehen? Erfordert das besondere Verhältnis zwischen diesen Beschäftigten und ihren PatientInnen oder SchülerInnen bzw. Studierenden (sowie jeweils deren Familien) ein verändertes Verhältnis zwischen der Gewerkschaft, den Beschäftigten und deren Community? Die Antwort auf all diese Fragen lautet: Ja. Streiks sind für die Wiederherstellung der Macht der Arbeiterklasse zentral, nicht nur weil sie verbesserte Arbeitsbedingungen erzwingen können, sondern

weil sie den Beschäftigten auch eine Erfahrung ihrer kollektiven Stärke ermöglichen. Gewerkschaften, die nach wie vor gewaltige und großangelegte Streiks durchführen, sind konkreter Ausdruck zutiefst erfolgreicher *Organizing*-Methoden, die die Wurzel aller Ungleichheit herausfordern können: die gesellschaftliche Machtungleichheit. Die Unternehmerklasse hat einen Keil zwischen gewerkschaftlich organisierte Beschäftigte und die allgemeine Öffentlichkeit getrieben; in Zeiten einer neoliberalen, dienstleistungslastigen Wirtschaft muss nun diese Öffentlichkeit zu einer Erweiterung der Kampfarena der Arbeiterbewegung gegen die Arbeitgeber werden. Die Geschichten in diesem Buch berichten davon, wie eine Wiederbelebung des Instruments des Streiks in den USA gelingen kann, und sie zeigen, dass dies nur möglich ist, wenn die organisierte Arbeiterbewegung ein radikal neues Verhältnis sowohl zu Beschäftigten als auch zu VerbraucherInnen sowie zur Öffentlichkeit entwickelt – ein Verhältnis, das wiederum nur durch die Beschäftigten selbst geschaffen werden kann.

Die Fallstudien stellen nur einen kleinen Ausschnitt des gewerkschaftlichen und Community-bezogenen *Organizings* dar. Darunter sind auch Niederlagen, allerdings möchte ich vor allem die Siege zeigen, Errungenschaften, die während einer Phase des Niedergangs sowohl der Gewerkschaften als auch der Zivilgesellschaft

errungen wurden. Dabei geht es mir nicht darum, eine allgemeine Theorie zu präsentieren, die Erfolge und Niederlagen in ihrer Gesamtheit erklärt, sondern eher um eine tiefergehende Erklärung der Dynamiken, Strategien und Rahmenbedingungen, mit und in denen einzelne Siege errungen wurden. Diese Siege zu verstehen, ist die Voraussetzung für eine Neukonzeption und Erneuerung der Gewerkschaften und der linken Bewegung (Clawson 2003).

Unter den zwölf untersuchten Fällen seit dem Jahr 2000 sind eine klassische SMO, zwei nationale Gewerkschaften und zwei lokale

Gewerkschaften, darunter eine lokale Gliederung (*local*) einer der nationalen Gewerkschaften – ein Sonderfall, dessen Ansatz sich erheblich von dem der Dachorganisation unterscheidet. Die Gewerkschaften kommen sowohl aus dem sogenannten privaten als auch aus dem öffentlichen Sektor (wobei der Unterschied wohl eher im strategischen Rahmen als in der Realität besteht). Unter den Fallbeispielen sind Tätigkeiten im Handel und im Dienstleistungsbereich, manchmal von schwer ersetzbaren Fachkräften ausgeübt (LehrerInnen und PflegerInnen), und manchmal durch einfacher zu ersetzende Arbeitskräfte (FabrikhilfsarbeiterInnen, LehrerassistentInnen, PflegeassistentInnen, KöchInnen und Reinigungskräfte). Ein Fall betrifft eine weitgehend männliche Belegschaft mit unterschiedlichem Hintergrund, die in einem der (gewerkschaftsfreien) sogenannten »*Right-to-Work*«-

Südstaaten¹⁰ Schweine schlachten und zerlegen. In anderen Fällen geht es um fast ausschließlich weibliche Belegschaften, die in zumindest teilweise gewerkschaftlich organisierten nördlichen Bundesstaaten junge Menschen unterrichten und erziehen sowie Kranke und Schwache pflegen. In einer der nationalen Gewerkschaften, der *United Food and Commercial Workers Union* (UFCW), führten drei verschiedene Organisierungskampagnen in derselben Fabrik im Laufe eines Jahrzehnts zu zwei Niederlagen und einem großen Sieg. In allen Fällen lässt sich das Ausmaß der Niederlagen oder Siege auf einen entscheidenden Faktor zurückführen: die Überzeugungen und Beweggründe bzw. die Entschlossenheit des Führungsteams.¹¹ Tabelle 1.2 auf der folgenden Doppelseite zeigt eine Zusammenfassung der Fälle.

Der Aufbau des Buches

Im Kapitel 2 gehe ich auf das Verhältnis zwischen Macht und Strategie ein und nehme einen tiefergehenden Vergleich bzw. eine Gegenüberstellung zwischen zwei mittlerweile recht unterschiedlichen Strategien des Kampfes um gesellschaftliche Veränderung vor: dem vorherrschenden *Mobilizing*-Ansatz und dem wenig genutzten *Organizing*-Ansatz. Ich schlage einen kombinierten Ansatz vor, den ich »Whole Worker«-Ansatz nenne. Dieser Ansatz entspringt sowohl den Fällen, die in diesem Buch diskutiert werden, als auch meinen eigenen Erfahrungen. Er verdichtet betriebliche und außerbetriebliche Anliegen, Aktionen und Lernprozesse zu einer ganzheitlichen Strategie. Er stellt eine Antwort auf die (und den Versuch einer Überwindung der) Herausforderungen dar, die Ira Katznelson in ihrem Buch *City Trenches* aufgeworfen hat: »Stadt- und Stadtteilpolitik in den USA ist seit jeher durch Grenzen und Regeln bestimmt, die Ethnizität, Rasse und Territorialität statt Klasse betonen und auf die Verteilung von Gütern und Dienstleistungen fokussieren, während Fragen der Produktion oder arbeitsplatzbezogene Belange ausgeklammert werden. *Das Herzstück dieser Regeln*

10 — Anmerkung d. Übers.: Die »Right-to-Work«-Gesetzgebung ist nicht mit einem gesetzlich verbrieften »Recht auf Arbeit« zu verwechseln. Es geht dabei stattdessen um die Gesetzgebung zur Gewerkschaftsarbeit auf der Ebene der einzelnen US-Bundesstaaten. Die entsprechenden Gesetze dienen dazu, gewerkschaftliche Arbeit zu erschweren bzw. zu verhindern, und werden in der Regel von äußerst konservativen Republikanern verabschiedet.

11 — Was manchmal Ideologie oder auch Überzeugung oder Weltsicht genannt wird, bezeichnet Marshall Ganz als Motivation und Absicht.

Tabelle 1.2: In diesem Buch untersuchte Fälle im neuen Jahrtausend, 2000 bis 2014*

	Kapitel 6	Kapitel 3	Kapitel 5	Kapitel 4
Organisationsname	Social Movement Organisationen: Make the Road New York	Gewerkschaft: SEIU (Service Employees International Union)	Gewerkschaft: UFCW (United Food & Commercial Workers)	Gewerkschaft: AFT (American Federation of Teachers)
Sektor und Art des Berufs oder der Beschäftigung	Arm, »prekär«, kleine Betriebe Kämpfe finden meist im Community-Bereich statt	Privatsektor Dienstleistungen Pflegeheime	Privatsektor, verarbeitende Industrie Schweinefleischproduktion	Privatsektor, Dienstleistungen Bildung
Ort	New York City	National: Staat Washington Lokal: Rhode Island, Connecticut	Tar Heel, North Carolina	Chicago
Rechtliche Rahmen bedingungen	(Zumeist) außerhalb des Geltungsbereichs des Arbeitsrechts	Rechtssicherheit für die Gewerkschaft (keine spezielle antigewerkschaftliche Gesetzgebung im Bundesstaat)	»Right-to-work« Gesetzgebung (antigewerkschaftliche Gesetzgebung in einzelnen Bundesstaaten)	Rechtssicherheit für die Gewerkschaft (keine spezielle antigewerkschaftliche Gesetzgebung im Bundesstaat).
Demografische Zusammensetzung	Lateinamerikanische EinwanderInnen legal und illegalisiert	Überwiegend weiblich, AfroamerikanerInnen und legale MigrantInnen	Überwiegend männlich, Afroamerikaner, Weiße und illegalisierte EinwanderInnen	Überwiegend weiblich, Weiße und AfroamerikanerInnen, wenige LateinamerikanerInnen und AsiatInnen
Anzahl der betroffenen Beschäftigten	Unterschiedlich: von sehr kleinen Gruppen bis hin zu Wirkung auf bundesstaatlicher Ebene	6.000	5.000	30.000
Vorgehensweise	Klagen und Prozesse vor Gericht, Gesetzesänderungen auf bundesstaatlicher Ebene, Blockierung von Voll- streckungsmaßnahmen gegen Betroffene	Neutralitätsabkommen mit Arbeit- gebern; Gewerkschaftsanerkennung s wahlen über das NLRB (National Labor Relations Board); Tarifverhandlungen; Streiks	Gewerkschaftsanerkennung swahlen über das NLRB (National Labor Relations Board); Vereinbarungen mit dem Arbeitgeber; Streiks	Aus dem Niedergang zu Erneuerungsstrategien; partizipative Tarifverhandlungen; Streiks

*Die Niederlagen trugen sich 1994 und 1997 zu (siehe Kapitel 5)

ist die radikale Trennung zwischen arbeitsplatzbezogener Politik und Community-Politik im Bewusstsein, in der Sprache und in der Aktivität der Menschen.« (Katznel son 1981: 6 – Hervorhebung der Autorin) Das *Whole-Worker-Organizing*, das ich im Kapitel 2 ausführlich behandle und in den folgenden empirischen Kapiteln immer wieder einfließen lasse, zeigt, dass dort, wo Gewerkschaften sowohl ihre Mitglieder als auch un organisierte Beschäftigte als Klassenakteure innerhalb ihrer Communities begreifen, und wo diese ihre bestehenden Community-Netzwerke in betriebliche Auseinandersetzungen einbringen, Lohnabhängige nach wie vor siegreich sind und ihre Erfolge einen transformativen Bewusstseinswandel erzeugen.

Im Kapitel 3 betrachte ich zwei in ähnlichem Umfeld agierende Gewerkschaftsgliederungen (*Locals*) – beide Mitglieder derselben nationalen Gewerkschaft SEIU – und untersuche die gänzlich verschiedenen Strategien, die sie in privat betriebenen Pflegeheimen anwenden. Eines der beiden *Locals* verkörpert das Erbe des langjährigen SEIU-Präsidenten Andrew Stern, einer prägenden Führungsfigur der gesamten *New Labor*-Strömung. Das andere *local* ist ein Sonderfall der nationalen Gewerkschaft SEIU und repräsentiert die militante CIO-Tradition. Das *local* wird für gewöhnlich als *District 1199 New England* bezeichnet, eine Bezirksgruppe, mithilfe derer Beschäftigte in über 100 Pflegeheimen seit Beginn

des neuen Jahrtausends bereits Streiks organisiert haben. Dieses Kapitel erörtert die Unterschiede zwischen *Advocacy*-, *Mobilizing*- und *Organizing*-Ansätzen im betrieblichen Umfeld und weist die Überlegenheit des letzteren nach.

Im Kapitel 4 analysiere ich die Geschichte der Chicagoer Lehrgewerkschaft CTU (*Chicago Teachers Union*) im Zeitraum von 1988 bis zum Streik von 2012, der landesweit für Aufmerksamkeit sorgte. Ich zeichne den lang samen Abstieg der CTU von einer einst mächtigen Gewerkschaft (selbst im Jahr 1988) hin zu einer schwachen, einflusslosen Organisation nach, von der sich viele der besten LehrerInnen abwendeten. Anschließend verfolge ich die einzelnen Schritte zurück, die eben jene desillusionierten LehrerInnen unternahmen, um ihre Gewerkschaft wieder aufzubauen und einen der damals mächtigsten Bürgermeister des Landes, Rahm Emanuel, zu bezwingen. Dieser hatte es darauf angelegt, der CTU – im Rahmen eines parteiübergreifenden Generalangriffs auf die Gewerkschaften im Öffentlichen Dienst – ein für allemal das Genick zu brechen. Deutlich wird in diesem Kapitel einerseits, wie schnell eine Gewerkschaft sich vom Niedergang erholen und zur Erneuerung übergehen kann, und andererseits der Unterschied zwischen einer Gewerkschaftsführung, die ihre Basismitglieder zum Kämpfen befähigt, und einer, die im Gegensatz dazu bezahltes Personal als pflichtbewusste Verwaltungskräfte einer bürokratischen Organisation einsetzt und den Willen ihrer eigenen Mitglieder negiert.

Im Kapitel 5 kehre ich noch einmal zum Privatsektor zurück: Der besprochene Fall handelt von einer großen Fabrik, als Beispiel für jene, die das 20. Jahrhundert dominierten. Die meisten WissenschaftlerInnen haben lange angenommen, dass die Organisation unorganisierter Lohnabhängiger am ehesten unter schlechtbezahlten Beschäftigten im Dienstleistungssektor möglich sei. Motivation und Strategie haben jedoch in *allen* Beschäftigten segmenten einen größeren Einfluss auf Erfolg oder Misserfolg als bisher vermutet. In der Fallstudie wird eine der weltgrößten Verarbeitungsanlagen für Schweinefleisch betrachtet, ein Betrieb des Smithfield Foods Konzerns im ländlichen North Carolina, dem Staat mit dem landesweit niedrigsten Organisationsgrad. Die Beschäftigten dort sind meist männlich, und ethnische Spannungen zwischen ihnen werden derart hemmungslos ausgenutzt, dass es manchmal schwerfällt zu glauben, dass die Rassentrennung rechtlich wie kulturell wirklich hinter uns liegt.

Die Beschäftigten in diesem Betrieb hatten in ihren Bemühungen um den Aufbau einer Gewerkschaft bereits zwei Niederlagen erlitten. Beim dritten Anlauf gewannen sie schließlich – und zwar auf ganzer Linie, sodass sie umfassende Änderungen der betrieblichen Abläufe und damit eine spürbare Veränderung in ihrem eigenen Leben erreichten. Ihre Geschichte zeigt einen möglichen Weg für andere Industrie-Großbetriebe in den Südstaaten auf;

einen, bei dem Beschäftigte ihre betrieblichen und Community-basierten Netzwerke in einen gemeinsamen Kampf um Anstand und Respekt einbringen. Die Kapitel 3, 4 und 5 bieten genügend Belege dafür, dass die Einbeziehung einer breiteren Community neue und stärkere AnführerInnen innerhalb wie außerhalb der Betriebe hervorbringen kann. Zugleich legen sie nahe, dass Robert Michels' »Eisernes Gesetz der Oligarchie« gar nicht so eisen ist und dass die Motivation und/oder Ideologie der Führung ausschlaggebend dafür ist, ob eine Gewerkschaft sich oligarchisch entwickelt oder nicht. Im Übrigen wird in allen drei Kapiteln nachgewiesen, dass es entscheidende strukturelle Mechanismen zur Institutionalisierung bestimmter Führungsmodelle gibt, die oligarchischen Tendenzen in Großorganisationen wie Gewerkschaften entgegenwirken. Im Kapitel 6 gehe ich auf eine Gruppe ein, die die Arbeiterklasse als Klasse organisiert und doch keine Gewerkschaft ist. *Make the Road New York* ist eine SMO, die zugleich ein *worker center* ist, allerdings ist das *worker center* in eine Organisation eingebettet, die mehr als jede andere aktuelle nichtgewerkschaftliche Gruppe in den USA einer modernen Gewerkschaft gleicht. Mit ihren mehr als 155 Festangestellten verbindet die Organisation direkte Dienstleistungen, *Advocacy* und *Mobilizing* zu einer kompakten Mischung und ist damit sehr viel erfolgreicher gewesen als die meisten vergleichbaren Gruppen. Interessanterweise basieren viele der konkreten

gerichtlichen Er folge der Gruppe wie auch ihre betriebliche Interventionskraft auf der an haltenden Stärke der New Yorker Gewerkschaften. Wenngleich sie beein druckende Arbeit leisten, bleibt die Frage, ob Gruppen wie diese weiterhin Erfolge erzielen können, wenn die Gewerkschaften, von denen sie abhän gen – und die ohnehin nur in wenigen Staaten überhaupt als relevante Ak teure existieren –, schwächer werden.

Im abschließenden Kapitel 7 fasse ich die Lektionen aus den behandel ten Fallstudien zusammen und argumentiere, dass ein Ende der gegen wärtigen Ungleichheit der entschlossenen Aneignung von Gewerkschaften bedarf – allerdings solcher Gewerkschaften, die demokratisch sind, »von unten« statt von oben nach unten funktionieren und die Triebkraft für Ver änderung in der kollektiven Aktion von Beschäftigten im Betrieb und in den Communities sehen, in denen sie leben. Die Rückschläge und Niederlagen der vergangenen 50 Jahre, in denen die unternehmerfreundliche Rechte die Machtstruktur unter ihre Kontrolle gebracht hat, können wieder wett gemacht werden – allerdings nur durch das Wiederaufgreifen und die Mo dernisierung der Methoden und Strategien der alten CIO und der Bürger rechtsbewegung. ●

Kontaktieren Sie uns

Haben Sie Fragen zu unserem Programm?
Kontaktieren Sie uns, wir melden uns
schnellstmöglich bei Ihnen!

✉ E-MAIL

info@organizing4power.org

🖱 WEBSITE

organizing4power.org