



## **Mitgliedschaft zählt: strategische Navigation durch die verschiedenen Bedeutungen des Begriffes „gewerkschaftliches Organisieren“**

Guy Mundlak, Professor, Department of Labor  
Studies, Tel Aviv University

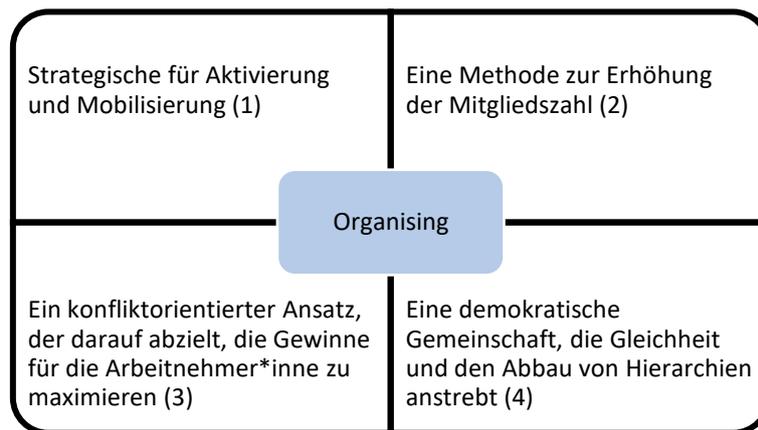
Im Allgemeinen hat Organisationsarbeit *etwas* mit der Gewinnung neuer Mitglieder zu tun. In Ländern, in denen die Gewerkschaften in erster Linie auf die formale Unterstützung durch die Mitglieder angewiesen sind, ist dies von entscheidender Bedeutung. Aber selbst in Ländern, in denen es Gewerkschaften gelingt, ihre institutionelle Macht zu erhalten, was sich in einer hohen Tarifbindung widerspiegelt, sind rückläufige Mitgliederzahlen ebenfalls sehr besorgniserregend. Mitgliedschaft zählt

- aus finanziellen Gründen
- für den Machtzuwachs
- für die Sicherung der Legitimität
- um die Vitalität der ideologischen Mission der Gewerkschaften zu gewährleisten.

### **Aber worin besteht der Zusammenhang zwischen Mitgliedschaft und den verschiedenen Bedeutungen des Begriffes „gewerkschaftliches Organisieren“?**

Gewerkschaftliches Organisieren ist kein feststehendes Konzept, und unterschiedliche Auffassungen über dessen Ziele lassen interne Spannungen und manchmal sogar Widersprüche erkennen. Die folgende Matrix veranschaulicht vier Ansichten, wie Gewerkschaftsfunktionäre und -organisatoren den Kern des Organisationsansatzes sehen.

Abbildung 1 – Vier Ansichten zum gewerkschaftlichen Organisieren



Quelle: Mundlak (2020).

### Wie beschreiben also Gewerkschaftsinsider\*innen das Ziel des gewerkschaftlichen Organisierens?

Einige Gewerkschafter\*innen betonen die Beziehung zwischen gewerkschaftlichem Organisieren und dem Erreichen von Individuen (*die Zahlen entsprechen den Zahlen der Matrix*):

- (1) **Beim gewerkschaftlichen Organisieren geht es um die Mobilisierung der Arbeitnehmerschaft.** Es geht darum, die Beschäftigten dazu zu bewegen, sich persönlich für die Ziele der Gewerkschaft einzusetzen und aktiv zu werden, sei es im Rahmen von Arbeitskampfmaßnahmen, bei der Überzeugungsarbeit unter Kolleg\*innen, bei Verhandlungen, bei der Beilegung von Streitigkeiten oder bei Gesprächen mit den Medien.
- (2) Im Vergleich dazu sind bei der Vision des **gewerkschaftlichen Organisierens als Methode zur Erhöhung der Mitgliederzahlen** die Arbeitnehmer\*innen zwar bereit, Mitglieder zu werden, aber nur einige sind bereit, sich aktiv an den Gewerkschaftsaktivitäten zu beteiligen.

Es wäre zu einfach zu behaupten, dass gewerkschaftliches Organisieren einfach beides anstreben sollte. Manchmal funktioniert das. Aber die Betreuung von Einzelpersonen (durch die Gewährung von wirtschaftlichen Vorteilen und Gewinnen oder die Bereitstellung von Hilfe für einzelne Probleme) kann eine andere Art von Mitgliedschaft anziehen als der Aufruf zur aktiven Beteiligung. Einige Organisatoren weigern sich, ihr Ziel in der Erhöhung der Mitgliederzahlen zu sehen, und verweisen stattdessen auf die Notwendigkeit, die Erzählung, was Gewerkschaften sind, zu ändern und Aktivisten zurückzuholen, die nach und nach, ihre Energien anderswo in der „neuen Linken“ einsetzen (z. B. in feministischen und geschlechtsspezifischen

Organisationen, in der Hilfe für Asylbewerber oder in der Klimabewegung). Andere wiederum weisen darauf hin, dass Zahlen Macht bedeuten: Arbeitgeber werden auf die Zahl der Unterstützer\*innen aufmerksam gemacht, und die „Macht der Vielen“ zieht Medien an. Sie sind sich bewusst, dass hohe Anforderungen an die aktive Beteiligung diejenigen abschrecken können, die eher bereit sind, ihre Unterstützung auf eine „passive“ Weise zu zeigen.

Andere Gewerkschafter\*innen verbinden gewerkschaftliches Organisieren mit dem Aufbau von Gemeinschaften:

**(3) Gewerkschaftliches Organisieren ist mit einer starken Demonstration des Engagements der Gewerkschaft für die Arbeitnehmer\*innen verbunden: „Wir kämpfen für euch“.**

Gewerkschaftliches Organisieren soll zeigen, dass eine Gewerkschaft nicht nur auf höchster Ebene mit Arbeitgebern und dem Staat verhandelt, sondern auch bereit ist, die Ärmel hochzukrempeln und sich aktiv für die Interessen der Arbeitnehmer\*innen einzusetzen. Einige Organisier\*innen und Funktionär\*innen lehnen die konfliktorientierte Perspektive des Begriffes „gewerkschaftliches Organisieren“ ab. Konflikte sind kein Ziel, sondern ein Mittel, das manchmal notwendig ist, manchmal aber auch vermieden werden kann. Andere betonen, dass Kreativität der Schlüssel zur Sensibilisierung der Öffentlichkeit ist.

**(4) Der Aufbau von Demokratie im Referat/ der Abteilung für gewerkschaftliches Organisieren ist wesentlich, um Hierarchien abzubauen, die große Gewerkschaften im Laufe der Zeit entwickelt haben. Sie bringt die Arbeiterbewegung zurück auf die Straße und an den Arbeitsplatz - mit anderen Worten: zu den Menschen.**

Konflikt und Demokratie sind miteinander verbunden. Konflikte schaffen ein starkes Verbundenheitsgefühl zwischen dem „Wir“, das „den Anderen“ gegenübersteht. Er stärkt das Gefühl der Gemeinschaft. Beschäftigte, die sich an Streiks und Demonstrationen beteiligen, oder die Gemeinschaften und Familien, die die Beschäftigten in Konfliktzeiten unterstützen, sind ein wesentlicher Bestandteil der Mobilisierung. Konflikte und Demokratie können aber auch den zentralen Akteur\*innen in großen Gewerkschaften und Dachverbänden Anlass zur Sorge geben. Können Konflikte das Image der „Verantwortung“ untergraben, das die Gewerkschaft zu vermitteln versucht? Und inwieweit sollten die Organisier\*innen zwischen den

Zielen der Gewerkschaft und denen der Arbeitnehmer\*innen vermitteln? Sind sie die Stimme der Arbeitnehmer\*innen oder Teil der Gewerkschaftshierarchie?

**Entscheidend ist, dass die vielen Bedeutungen des Begriffs „gewerkschaftliches Organisieren“ und die strategischen Fragen, die sie für die Gewerkschaften aufwerfen, die Aufmerksamkeit von anderen mitgliederbezogenen Strategien ablenken können, die die gleiche Aufmerksamkeit verdienen, nämlich denen der *Mitgliedergewinnung*.**

Dieser Begriff umfasst zahlreiche Methoden zur Erhöhung der Mitgliederzahlen

- in Betrieben, in denen die Arbeitnehmer\*innen bereits durch Tarifverträge geschützt sind,
- unter jungen Auszubildenden und Student\*innen,
- unter Minderheiten
- andere.

Dieser kontinuierliche Prozess des auf die Arbeitnehmer\*innen Zugehens ist eher alltägliche Arbeit und gibt nicht die Sichtbarkeit und Energie, die mit kreativen Organisationsstrategien verbunden ist. Diese alltägliche Arbeit ist jedoch unerlässlich, um Mitglieder für die Gewerkschaften zu gewinnen.

**Schlussfolgerungen:** Im großen Puzzle der Gewerkschaftsaktivitäten den richtigen Platz für Organisations- und Anwerbungspraktiken zu finden, kann eine große Herausforderung darstellen. Organisierungsteams und Gewerkschaftsfunktionäre zeigen, dass dies in der täglichen Praxis ein echtes Dilemma ist. Diese Dynamik macht es erforderlich, dass in den Gewerkschaften eine Lernkultur entwickelt wird, bei dem sowohl über Gewinne als auch über Probleme nachgedacht werden sollte. Schließlich müssen die entsprechenden Ansätze ständig weiterentwickelt werden und dürfen nicht von der Hoffnung auf ein festes und vereinfachtes Protokoll diktiert werden.

Dieses Blog basiert auf Mundlak G. (2020) [\*Organizing Matters: Two Logics of trade unions representation\*](#), Cheltenham/Geneva, Edward Elgar/ILO.