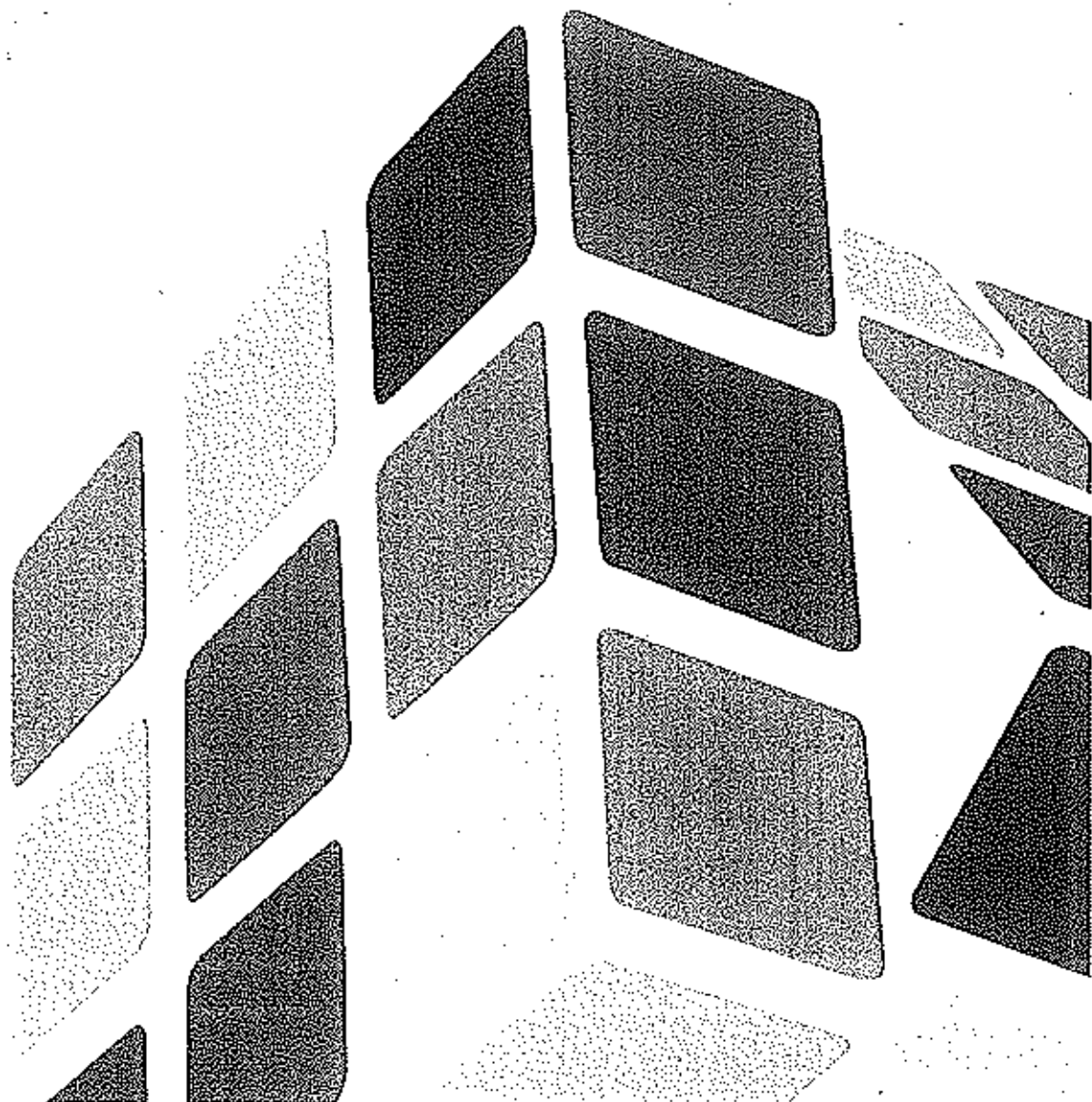


GESELLSCHAFT

**PARTIZIPATIVE
ARBEITSKÄMPFE,
NEUE STREIKFORMEN
HÖHERE STREIK-
FÄHIGKEIT?**

CATHARINA SCHMALSTIEG

ROSA LUXEMBURG STIFTUNG



INHALT

Einleitung	2
Zum Zusammenhang von Arbeitskampffähigkeit und Partizipation	2
Streikstrategien	6
«Alle Gemeinsam» – Vereint streiken, Solidarität erleben	7
Flexibel streiken – Neue Formen, Organisationsmacht ausüben	8
«Rein-Raus» oder die «Arbeiten-Streiken-Arbeiten-Streiken-Strategie»	9
Intervallstreiks	11
Elemente der Streikkultur:	
Partizipationsmöglichkeiten und Streikstrukturen	13
Streikstrukturen	14
Tarifarbeit als Kampagne – Aktivierung von Organisationsmacht	16
Bezirkliche Streikleitung – Die Schaltstelle des Streiks	19
Streikversammlung -- Das Herzstück der Streikkultur:	
Kommunikation	22
Streikfundamente	25
Tarifabschluss, Mitgliederbefragung und Organisationsmacht	25
Die Rolle der Funktionärinnen und Funktionäre	27
Fazit: Arbeitskampffähigkeit und demokratische Kultur	29
Literatur	32

Eine Untersuchung der Gewerkschaftsarbeit des ver.di-Bezirks Stuttgart am Beispiel von Arbeitskämpfen im öffentlichen Dienst und der Tarifrunde der Beschäftigten des Bundes und der Kommunen 2012

EINLEITUNG

In den letzten Jahren werden Arbeitskämpfe in Deutschland zunehmend «spektakulär» und öffentlichkeitswirksam geführt, und auch die Formen des Streiks haben sich gewandelt. Ein sogenannter Tapezierstreik, bei dem die Beschäftigten einfach zu Hause bleiben, wenn gestreikt wird, reicht heutzutage nicht mehr aus. Stattdessen werden Arbeitsniederlegungen immer mehr zu Events mit Erlebnischarakter. Die Bandbreite der Arbeitsniederlegungen reicht von den Lokführerstreiks (2008) über die Streiks der Gebäudereinigerinnen und -reiniger (2009) sowie der Erzieherinnen und Erzieher (2009) bis hin zu den Streiks der Flugbegleiterinnen und -begleiter (2012) und der Flughafensicherung (2012). Die Tarifauseinandersetzungen sowohl der DGB-Gewerkschaften als auch der Berufsgewerkschaften (Cockpit,¹ UFO,² GDL,³ Marburger Bund) wurden in den vergangenen Jahren härter geführt, und die Arbeitskämpfe dauerten länger. Ein Beispiel dafür ist der neunwöchige Streik der in ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) und der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW) organisierten Erzieherinnen und Erzieher im Jahr 2009. Diese Entwicklung hängt damit zusammen, dass immer häufiger die Androhung einer Arbeitsniederlegung nicht mehr ausreicht, um die Arbeitgeberseite zum Einlenken zu bewegen. Vielmehr müssen die Beschäftigten tatsächlich streiken, um ihren Tarifforderungen Nachdruck zu verleihen. Immer häufiger muss also die Organisationsmacht der Beschäftigten unter Beweis gestellt werden, was den Druck auf die kollektiven Interessenvertretungen erhöht. Denn

nicht immer ist im konkreten Fall die Bereitschaft und Fähigkeit vorhanden, einen erfolgreichen Arbeitskampf zu führen.

Zum Zusammenhang von Arbeitskampffähigkeit und Partizipation

Die Frage, wie Organisationsmacht entsteht, wird meist mit einem Verweis auf Organisationsgrade und die Mitgliederwerbung beantwortet. Hierzu gibt es unter dem Schlagwort organizing mittlerweile eine Fülle von Literatur (z.B. Dribbusch 2007; Hälker 2008; Raffo 2011) und Debatten in den deutschen Gewerkschaften. Hinzu kommen einige wenige Untersuchungen über neue atypische Arbeitskampfformen (z.B. Rehder u. a. 2012; Renneberg 2005) und über «neue» Arbeitskämpfe von in Berufsgewerkschaften organisierten Beschäftigten (Schroeder u. a. 2011), die darauf verweisen, dass Streikzeiten gute Zeiten für die Mitgliederwerbung sind (Dribbusch 2011). Wie Organisationsmacht in Arbeitskämpfen mobilisiert und ausgeübt oder aber auch blockiert wird, ist in Deutschland indes noch kaum untersucht.

Die vorliegende Studie leistet zu dieser Fragestellung einen ersten Beitrag, indem sie den Zusammenhang von Beteiligungsmöglichkeiten und Arbeitskampffähigkeit thematisiert am Beispiel des ver.di-Bezirks Stuttgart, der in den vergangenen Jahren vermehrt – und in verschiedenen Branchen (Handel, Nahverkehr und öffentlicher Dienst, insbesondere Kindertagesstätten) – mit

1 Pilotengewerkschaft Vereinigung Cockpit. 2 UFO: Unabhängige Flugbegleiter-Organisation. 3 GDL: Gewerkschaft Deutscher Lokomotivführer.

mehrwöchigen Arbeitskämpfen und innovativen Mobilisierungsansätzen in Erscheinung getreten ist.⁴ Die im Bezirk verfolgten Strategien werden als Versuche verstanden, die gewerkschaftliche Durchsetzungsfähigkeit in Arbeitskämpfen zu verbessern. In einem ersten Schritt wird der Frage nachgegangen, inwiefern einzelne Strategien und Umgangsweisen einen Beitrag zur Stärkung und Erweiterung der gewerkschaftlichen Organisationsmacht darstellen (Streikstrategien). In einem zweiten Schritt werden Partizipationsmöglichkeiten in Arbeitskämpfen identifiziert und analysiert (Elemente der Streikkultur). Folgende Fragen sollen dabei beantwortet werden: In welcher Form können Beschäftigte an der Vorbereitung und Durchführung von Tarifrunden teilnehmen? Können Gewerkschaftsmitglieder die Arbeitskampfstrategien mitbestimmen? Oder sind sie «nur» Ausführer? Inwiefern tragen die Beteiligungsmöglichkeiten dazu bei, die Handlungsfähigkeit von Gewerkschaften zu stärken?

Die Untersuchung folgt einem akteursbezogenen Forschungsansatz und schließt damit an Arbeiten der Jenaer Forschungsgruppe «Strategic Unionism» (Brinkmann u. a. 2008; Dörre 2008; Schmalstieg 2008) an. Arbeitskämpfungsfähigkeit und Organisationsmacht werden auf Grundlage des in der Forschungsgruppe entwickelten Machtressourcenansatzes analysiert. Gewerkschaftliche Beteiligungsmöglichkeiten werden unter Bezugnahme auf eine Partizipationsskala (vgl. Abb. 1) diskutiert. Der Jenaer Machtressourcenansatz geht davon aus, dass abhängig Beschäftigte in Auseinandersetzungen mit einem Unternehmen oder mit öffentlichen Arbeit-

gebern aus unterschiedlichen Quellen Macht schöpfen können, um ihre Forderungen durchzusetzen.

- Strukturelle Macht «erwächst aus der Stellung von Lohnabhängigen im ökonomischen System» (Brinkmann u. a. 2008: 25). Sie kann durch Entzug der Arbeit (auch spontan) ausgeübt werden und bildet die Grundlage ökonomischer Streiks.
- Organisationsmacht entsteht durch den kollektiven Zusammenschluss der Beschäftigten in einer Gewerkschaft oder in anderen Kollektivorganisationen, beispielsweise in Parteien.
- Bei Gewerkschaftsmacht, die im Fokus der Studie steht, handelt es sich um einen Spezialfall von Organisationsmacht (ebd.: 26).
- Institutionelle Macht besteht unter anderem in Form von gesetzlich festgeschriebenen Rechten und Institutionen, wie sie etwa im Betriebsverfassungsgesetz Ausdruck finden. Sie «entsteht als Resultat von Aushandlungen und Konflikten, die auf struktureller Macht und Organisationsmacht beruhen» (ebd.: 25) und lässt sich als institutionalisierter Klassenkompromiss kennzeichnen.

In Arbeitskämpfen liegen diese Machtressourcen in unterschiedlichen Konstellationen vor und kommen auf unterschiedliche Weise zur Anwendung. Wenn in dieser Untersuchung nach der

⁴ Die Studie basiert auf teilnehmenden Beobachtungen (bei Vertrauensleute- und Aktiventreffen, auf Personalversammlungen, Treffen von Streikleitungen und -versammlungen sowie Informationsveranstaltungen von ver.di Stuttgart und bei Mitgliederbefragungen). Im Zeitraum Februar bis März 2012 wurden zudem 14 längere Interviews mit hauptamtlichen und ehrenamtlichen Funktionärinnen und Funktionären aus dem ver.di-Bezirk Stuttgart geführt und mit Mitgliedern, die im öffentlichen Dienst beschäftigt sind. Die Interviewpartnerinnen werden im Folgenden als HA (Hauptamtliche) oder EA (Ehrenamtliche) zitiert.

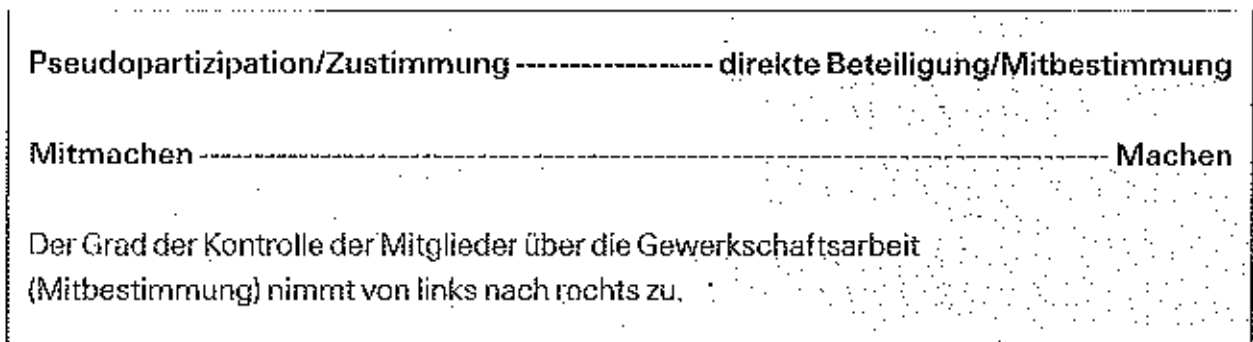
Entstehung von Arbeitskampffähigkeit gefragt wird, steht die Organisationsmacht im Mittelpunkt des Interesses und die anderen Machtquellen treten in dieser Analyseperspektive in den Hintergrund und werden nur am Rande erörtert. Arbeitskampffähigkeit bedeutet, in der Lage zu sein, ausreichend viele Beschäftigte dafür zu interessieren, sich aktiv an kollektiven Handlungen zur Ausübung von Organisationsmacht zu beteiligen. Es wird der Umstand hervorgehoben, dass Organisationsmacht nicht «einfach so» vorhanden ist. Auch wenn die Mitgliederzahlen hoch sind, muss sie initiiert und mobilisiert werden – Organisationsmacht und Organisationsgrad sind zwei unterschiedliche Größen. An dieser Differenz setzt die Studie an, wenn danach gefragt wird, wie Organisationsmacht in Tarifauseinandersetzungen aufgebaut, aktiviert und ausgeübt wird. Dies verweist auf die Möglichkeiten der Beschäftigten, an kollektiven Handlungsstrategien zu partizipieren.

In einem «klassischen» Streik ruft eine Gewerkschaft ihre Mitglieder dazu auf, ihre Arbeit kollektiv niederzulegen (Renneberg 2011:180 ff.). Wer und wie viele einem solchen Streikaufruf nachkommen, ist dabei oft ungewiss. Dass Mitglieder «ihrer» Gewerkschaft einfach loyal folgen, davon geht heutzutage niemand mehr aus. Dieser Vorstellung liegt ein Beteiligungsmodell beziehungsweise ein «Typus kollektiver Interessenorientierung» (Zoll 1994: 13 ff.) zugrunde, der seit Jahrzehnten an Bedeutung verliert. Vielmehr gehen wissenschaftliche Untersuchungen über die Erneuerung von Gewerkschaften davon aus, dass die Beteiligung von Mitgliedern an der Gewerkschaftsarbeit zentral für die Arbeits-

kampffähigkeit ist. Auch Vertreterinnen und Vertreter eines neuen Zweigs der Gewerkschaftsforschung, der «Labor Revitalization Studies» (z. B. Voss/Sherman 2000; Frege/Kelly 2004; Turner/Cornfield 2007; Brinkmann u. a. 2008), identifizieren die Partizipation von Mitgliedern als einen wichtigen Baustein der Modernisierung von Gewerkschaften.⁵ Sie plädieren für eine Einbeziehung von Mitgliedern in die zentralen Felder der Gewerkschaftsarbeit: Tarifverhandlungen und politische Aktivitäten (Lobby- und Bündnisarbeit) sowie die Gewinnung neuer Mitglieder. Sie betonen darüber hinaus die Bedeutung spezieller Bildungsprogrammen, um mehr Mitglieder für die Übernahme von Gewerkschaftsaufgaben zu qualifizieren. Nur so könne eine aktive Mitgliedschaft aufgebaut werden, die in späteren Auseinandersetzungen auch arbeitskampffähig ist (Bronfenbrenner/Hickey 2004: 21, 46). Eine möglichst umfassende Mitgliederpartizipation erhöht diesen Untersuchungen zufolge die Erfolgsaussichten der Gewerkschaft in Organisierungskampagnen und Tarifrunden, ist aber nicht die alleinige Voraussetzung für erfolgreiche gewerkschaftliche Erneuerungsprozesse (vgl. Behrens u. a. 2004). Mitgliederbeteiligung kann viele Formen annehmen. Von der «einfachen» Teilnahme an einer Abstimmung bis hin zur Entwicklung und Durchführung von Streikaktionen ist das Spektrum der Mitgliederbeteiligung breit gefächert. Für die Untersuchung wird ein «Kontinuum partizipativer Demokratie» konstruiert (vgl. Markowitz 2000), anhand dessen sich die Beteiligungsmöglichkeiten ein-

⁵ Vgl. auch frühere Diskussionen zur Überwindung der Krise der Gewerkschaften, etwa Negt u. a. 1989, Deppa u. a. 1989, Zoll/Oetjen 1994 oder Zauner 2004.

Abbildung 1: Partizipationsskala
 Kontinuum partizipativer Demokratie



Quelle: eigene Darstellung

schätzen lassen. Darstellen lässt sich dieses Kontinuum in Form einer Partizipationsskala (vgl. Abb. 1) mit den einander gegenüberliegenden Polen Zustimmung und Mitbestimmung.

Der Grad der Partizipation wächst in dem Maße, wie die Beteiligten das Geschehen verändern können, das heißt von ihnen gefällte Entscheidungen Konsequenzen haben. Das Moment der Einflussmöglichkeit unterscheidet Partizipation von der bloßen Teilnahme an von anderen geplanten Aktionen. Nicht immer ist Beteiligung auch demokratisch organisiert oder mit wirklicher Kontrolle über das Geschehen verbunden. In diesem umgekehrten Fall also, wenn es allein um die Organisation von Zustimmung zu bereits gefällten Entscheidungen geht, lässt sich von Pseudopartizipation sprechen.

Die vorliegende Untersuchung stützt die These, dass Arbeitskampffähigkeit in einem engen Zusammenhang mit einer partizipationsorientierten Organisationskultur steht. Im Fazit werden Elemente einer demokratischen Streikkultur benannt, wie sie sich aus der Fallanalyse ergeben. Dies kann ein Ausgangspunkt für weitere Untersuchungen sein, mit denen

die Rolle anderer begünstigender oder behindernder Aspekte bestimmt werden könnte.

Auf einige Grenzen der Untersuchung soll hier kurz hingewiesen werden: Der Fokus liegt auf der Arbeit eines ver.di-Bezirks in einer Branche. Weder wird die überbezirkliche Arbeit von ver.di auf Landes- und Bundesebene noch die Arbeit des Stuttgarter Bezirks in anderen Branchen berücksichtigt. Auch über die Arbeit anderer ver.di-Bezirke kann keine Aussage getroffen werden. Angesichts der in den Bezirken recht unterschiedlich ausgeprägten Streikaktivitäten müsste beispielsweise in weiteren Untersuchungen der Frage nachgegangen werden, welcher Stellenwert der regionalen Wirtschaftskraft oder Besonderheiten der lokalen Politik hinsichtlich der Streikbereitschaft beizumessen ist.

STREIKSTRATEGIEN

Bei ver.di sind gut zwei Millionen Beschäftigte aus verschiedenen Branchen und Berufen Mitglied (ver.di 2013). Sie sind in 13 Fachbereichen organisiert.⁶ Wie bei den anderen deutschen Gewerkschaften trifft bei ver.di der Bundesvorstand die Entscheidung über Urabstimmungen und darüber, ob und wann gestreikt wird (ver.di-Satzung §70; ver.di-Arbeitskampfrichtlinien). Die Durchführung liegt in der Hand der Fachbereiche beziehungsweise der Bezirke. In der Studie werden Arbeitskampfstrategien, Elemente der Streikkultur des ver.di-Bezirks Stuttgart und Formen der Mitgliederbeteiligung am Beispiel von Auseinandersetzungen im öffentlichen Dienst rekonstruiert. Zum Zeitpunkt der Datenerhebung fand die Tarifrunde der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes Bund und Kommunen 2012 statt. Als eine Besonderheit ist hervorzuheben, dass es sich hierbei um bundesweite Verhandlungen handelt, an denen alle ver.di-Bezirke beteiligt sind. Die Verhandlungsführung ist auf der Bundesebene beim Bundesvorstand und der Bundestarifkommission angesiedelt, in der die Tarifforderungen und Positionen der Bezirke abgestimmt und koordiniert werden. In den Bezirken finden jedoch in der Regel die für Mitglieder wahrnehmbaren gewerkschaftlichen Aktivitäten statt, an denen sie sich beteiligen können. Aus diesem Grund wird die Aufmerksamkeit vor allem auf diese Ebene gerichtet. Hier werden die Entscheidungen getroffen über die Gestaltung des Arbeitskampfes, darüber, wie Organisationsmacht konkret mobilisiert wird.

Der Umstand, dass Organisationsmacht immer häufiger mit der «Macht der Füh-

ße» demonstriert werden muss, ist Resultat sich verändernder struktureller Rahmenbedingungen gewerkschaftlicher Handlungsfähigkeit und von Arbeitgeberseite zunehmend härter geführter Auseinandersetzungen; letztlich ist es auch ein Zeichen der Schwächung der Institutionen der Lohnabhängigen (vgl. Rehder u. a. 2012; Haipeter 2011). War es in den 1980er Jahren der Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transporte und Verkehr (ÖTV)⁷ noch möglich, nur einzelne Berufsgruppen der Stadtbetriebe zum Streik aufzurufen, um für alle Beschäftigten Verbesserungen durchzusetzen, so ist dies spätestens seit Beginn einer Politik neoliberaler Haushaltskonsolidierungen – und den damit verbundenen Privatisierungen und dem Personalabbau nicht mehr der Fall. Es wurde nach und nach deutlich, dass andere Berufsgruppen, die dazu bisher nicht bereit waren, in die Lage versetzt werden müssen, streiken zu können. Der ver.di-Bezirk Stuttgart hat in den letzten Jahren daher versucht, gezielt Beschäftigte im Sozial- und Erziehungsdienst, in den Kliniken sowie neue Beschäftigtengruppen in den Verkehrsbetrieben (z. B. beim Fahrkarten-

6 Dies sind der Fachbereich 1: Finanzdienstleistungen; Fachbereich 2: Ver- und Entsorgung; Fachbereich 3: Gesundheit, soziale Dienste, Wohlfahrt und Kirchen; Fachbereich 4: Sozialversicherung; Fachbereich 5: Bildung, Wissenschaft und Forschung; Fachbereich 6: Bund und Länder; Fachbereich 7: Gemeinden; Fachbereich 8: Medien, Kunst und Industrie; Fachbereich 9: Telekommunikation, Informationstechnologie, Datenverarbeitung; Fachbereich 10: Postdienste, Speditionen und Logistik; Fachbereich 11: Verkehr; Fachbereich 12: Handel und Fachbereich 13: Besondere Dienstleistungen.

7 Die ÖTV ist eine der fünf Gewerkschaften, die 2001 ver.di gründeten. Wie der Name besagt, vertrat die ÖTV Beschäftigte im öffentlichen Dienst und im Transport- und Verkehrswesen. Zu den anderen Gründungsgewerkschaften gehörten die Deutsche Angestelltengewerkschaft (DAG), die Deutsche Postgewerkschaft (DPG), die Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen (HBV) und die Industriegewerkschaft Metalle – Druck und Papier, Publizistik und Kunst (IG Metalle).

verkauf) zu organisieren. Zusammen mit den «klassischen» Streikgruppen aus den Arbeiterämtern bilden die genannten Gruppen die vier Säulen eines Streiks, der ökonomisch und politisch Wirkung entfalten kann (Produktionsmacht).

In den Auseinandersetzungen im öffentlichen Dienst hat ver.di im Bezirk Stuttgart eine Reihe von Arbeitskampfstrategien entwickelt, um auf die sich verschärfenden Rahmenbedingungen zu reagieren. Als Markstein gewerkschaftlicher Erneuerung können die Auseinandersetzungen um Arbeitszeitverlängerung und Stellenabbau im Jahr 2006 gelten, die vonseiten Haupt- und Ehrenamtlicher bei ver.di als Wendepunkt für die Entwicklung neuer Streikstrategien im öffentlichen Dienst beschrieben werden. Im Folgenden werden die in Stuttgart seither angewandten Strategien und ihr jeweiliger Entstehungskontext näher dargestellt und mit Blick auf die Stärkung (oder Schwächung) gewerkschaftlicher Handlungsfähigkeit (Organisationsmacht) diskutiert. In Bezug auf die Binnen- und Außenwirkung werden die Voraussetzungen sowie die Vor- und Nachteile der jeweiligen Strategien erörtert (vgl. Turner 2005) und ihr Beitrag zur Aktivierung und Stärkung von gewerkschaftlicher Organisationsmacht eingeschätzt.

«Alle Gemeinsam» – Vereint streiken, Solidarität erleben

Anstatt einzelne Berufsgruppen mit jeweils ein paar Hundert Beschäftigten zum Streik aufzurufen, werden bei der «Alle-Gemeinsam-Strategie» zum Auftakt eines Streiks alle Beschäftigten, deren Tarifvertrag neu verhandelt wird, dazu aufgefordert, die Arbeit niederzuliegen.*

Mit dieser Strategie kann eine hohe Teilnehmerzahl erreicht und erfolgreich Organisationsmacht demonstriert werden. Für die Außenwirkung eines Warnstreiks oder eines unbefristeten Streiks ist wichtig, dass er als machtvolle Demonstration wahrnehmbar ist und die Arbeitgeberseite erkennen kann, dass sie mit einem starken gewerkschaftlichen Gegenüber konfrontiert ist. Gerade dann, wenn nicht alle Beschäftigtengruppen gleichermaßen zum Streik bereit sind, was in manchen Bereichen des öffentlichen Dienstes durchaus der Fall sein kann, lassen sich mit der Strategie, alle Beschäftigten zum Streik aufzurufen, häufig positive Wirkungen erzielen. Eine große Teilnehmerzahl erhöht potenziell die Aufmerksamkeit und Wahrnehmbarkeit in der Öffentlichkeit. In der Tarifrunde im öffentlichen Dienst legten 2012 im Bezirk Stuttgart mehr als 7.000 Beschäftigte am ersten Warnstreiktag ihre Arbeit nieder. Mit einer gemeinsamen Demonstration zeigten sie, dass sie gewillt waren, ihre Forderungen mit der Ausübung von Organisationsmacht durchzusetzen. Früh morgens waren die Streikenden ins Gewerkschaftshaus zur Streikgeldregistrierung gekommen und hatten eine Streikversammlung abgehalten. Vom DGB-Haus starteten sie eine Demonstration durch die Innenstadt bis zum Stuttgarter Rathaus, vor dem eine Abschlusskundgebung stattfand und dem Willen zu weiteren Streiks in Redebeiträgen Ausdruck verliehen wurde. Werden hingegen nur einzelne Berufsgruppen zum Streik aufgerufen, werden sich in der Regel auch weniger Beschäf-

* Während eines unbefristeten Streiks streiken nach einem gemeinsamen Auftakt im Wechsel – je nach Situation und Strategie – vorübergehend nur einzelne Berufsgruppen und dann wieder alle zusammen, um die Streikbewegung zu stärken.

tigte an ihm beteiligen als in dem Fall, in dem alle aufgerufen sind. Die auf Berufsgruppen beschränkte Strategie birgt zudem die Gefahr, Schwächen der aktuellen Machtposition aufzudecken, insbesondere wenn kaum jemand ihrem Streikaufruf folgt. Selbst angenommen, es würden alle zum Streik Aufgerufenen die Arbeit niederlegen: Es macht einen Unterschied, ob eine Streikkundgebung 50 oder 500 Personen umfasst – auch dann noch, wenn diese 500 am Ende vielleicht nur weniger als fünf Prozent aller zum Streik aufgerufenen Beschäftigten ausmachen. Ein Berufsgruppenstreik mag zwar zunächst die gewerkschaftlichen Finanzen schonen, weil nur wenig Streikgeld ausgezahlt werden muss. Allerdings verzichtet die Gewerkschaft mit diesem Ansatz auf eine effektive Machtdemonstration. Außerdem vergisst sie sich die Chance, ihre Organisationsmacht im Streik zu stabilisieren oder sogar auszubauen (vgl. Dribbusch 2011). Denn allein während der Warnstreikphase der Tarifrunde 2012 – im Zuge der Mobilisierung und an den Warnstreiktagen – traten im ver.di-Bezirk Stuttgart mehr als 400 Beschäftigte des öffentlichen Dienstes in die Gewerkschaft ein (Information des Bezirks).

Mit der Form des gemeinsamen Streiks schafft die Gewerkschaft eine kollektive Situation, die im Alltag nicht besteht. Diese Strategie zeigt in mehrfacher Hinsicht erhebliche Binnenwirkung. Zunächst bietet sie den beteiligten Mitgliedern die Erfahrung gemeinsamer Stärke und kollektiven Handelns. Es wird für Angehörige verschiedener Berufsgruppen im öffentlichen Dienst, die oftmals gar keinen oder kaum Kontakt zueinander haben, damit die seitene Gelegenheit geschaffen, gemeinsam etwas zu

tun und ihren Forderungen in der Öffentlichkeit Nachdruck zu verleihen. Dies ist für viele eine völlig neue Situation und Erfahrung. Es stärkt darüber hinaus die Gewerkschaft, wenn die Mitglieder den Tarifvertrag «aufgrund gemeinsamer Erfahrung als gemeinsame Sache anschauen» (IA2). Außerdem bietet die neue kollektive Situation, die mit einer «Alle-Streiken-Gemeinsam-Strategie» entstehen kann, Beschäftigten die Möglichkeit, sich aktiv an der Tarifbewegung zu beteiligen und zwar unabhängig davon, wie viele der unmittelbare Kolleginnen und Kollegen mitziehen. Gerade in den Verwaltungen sind der gewerkschaftliche Organisationsgrad sowie die Streikbereitschaft traditionell eher gering, wodurch sich Gewerkschaftsmitglieder isoliert fühlen können. Doch in der Gewissheit, «dass halb Stuttgart dabei ist» (EA9), traut sich ein einzelnes Mitglied eher, an einem Streik teilzunehmen.

Es lässt sich also festhalten, dass die «Alle-Gemeinsam-Strategie» die Mobilisierungsfähigkeit der Gewerkschaften verbessert und die Wahrnehmung von Organisationsmacht in der Öffentlichkeit erhöht. Diese Strategie stärkt insgesamt die Bereitschaft und Fähigkeit zum Arbeitskampf.

Flexibel streiken – Neue Formen, Organisationsmacht ausüben

Die Mobilisierung der Beschäftigten allein reicht jedoch oft nicht aus, um genügend Druck auf die Arbeitgeberseite auszuüben, um sie zum Beispiel in einer Tarifauseinandersetzung zum Einlenken zu bewegen. Ein Streik muss auf Arbeitgeberseite ökonomische Auswirkungen zeitigen oder im Fall des öffentlichen Dienstes politische Folgen (vgl. Renne-

berg 2011: 217 ff.). Auf der anderen Seite müssen Gewerkschaften mit ihren finanziellen und personellen Ressourcen «haushalten» und auch in dieser Hinsicht ökonomisch streiken. Angesichts dieses Dilemmas wurden von ver.di im Bezirk Stuttgart eine Reihe flexibler Streikstrategien entwickelt. Die Strategien sind flexibel in Bezug auf die Dauer und den Modus des Streiks und an die Besonderheiten von bestimmten Arbeitssituationen oder Berufsgruppen angepasst. Zeitliche Flexibilität spielt eine große Rolle. Dazu gehört, die Arbeitgeber im Unklaren darüber zu lassen, wann gestreikt wird oder wer streikt, in manchen Fällen wird erst mit Streikbeginn bekannt gegeben, wo gestreikt wird.

«Rein-Raus» oder die «Arbeiten-Streiken-Arbeiten-Streiken-Strategie»

Die «Arbeiten-Streiken-Arbeiten-Streiken-Strategie» wurde 2006 in Stuttgart von den Beschäftigten der städtischen Müllabfuhr entwickelt, um den Einsatz privater Entsorgungsunternehmen zu verhindern beziehungsweise zu behindern, die von der Stadt Stuttgart zum Unterlaufen des Streiks im öffentlichen Dienst eingesetzt worden waren. Teil dieser Strategie ist, dass die Streikenden morgens wie gewohnt zur Arbeit kommen und mit ihren Müllwagen auf die Straße fahren. Die Stadt hat dann keinen Anlass, Fremdfirmen einzusetzen, und die bestellten privaten Entsorger müssen wieder abfahren. Sind diese erst einmal weg, legen die städtischen Müllwerker ihre Arbeit nieder und nehmen den Streik wieder auf. Auf diese Weise konnte im Jahr 2006 eine Krise der Müllentsorgung erzeugt werden und Druck auf die Arbeitgeberseite aufgebaut werden, sodass sie an den Verhandlungstisch zurückkehr-

ten. Aufseiten der Belegschaft konnte mit dieser Strategie die sinkende Streikmoral wieder aufgebaut und der Streik über mehrere Wochen weitergeführt werden. Die Entwicklung dieses Vorgehens erfolgte in einer Situation, in der die alte Strategie des unbefristeten Streiks nicht die beabsichtigte Wirkung erzielt hatte und aufseiten der Belegschaft der Wille sank, ihn weiter fortzusetzen. Obwohl bekannt war, dass die Stadt private Entsorger einsetzen würde, gab es noch keine Strategie, darauf zu reagieren, und die Streikenden verließ langsam die Kraft, den Streik fortzusetzen. Ein Sprecher der Vertrauensleute von ver.di erinnert sich: «Nach sechs Wochen [hatten] wir das Ergebnis, dass der Streik, so wie er geführt wurde, nicht mehr fruchtet, dass uns langsam aber sicher die Mannschaft weg bricht» (EA7). Der Streik drohte zu scheitern, als «der Arbeitgeber sich privater Entsorgungsbetriebe bedient hat [...], unsere Leute zwar vorm Tor standen, aber der Streik mehr oder weniger wirkungslos war» (ebd.). Als es dann zum Einsatz der privaten Firmen kam, rief die ver.di-Bezirksleitung die Streikenden sofort zur Streikversammlung. Noch am selben Tag entschied man sich für eine spontane Blockade des lokalen Müllheizkraftwerks. Damit wurde verhindert, dass die privaten Entsorgungsfirmen den eingesammelten Müll abladen und ihre Arbeit einfach fortsetzen konnten (vgl. ver.di Stuttgart 2006). An der Blockade des Kraftwerks, die zwei Wochen aufrechterhalten wurde, beteiligten sich alle Beschäftigtengruppen, und auch Mitglieder anderer Gewerkschaften zeigten sich solidarisch. Mit dieser schnellen Reaktion wurde der Versuch der Stadt Stuttgart, den Streik der Müllwerker zu brechen und die Streikenden zur

Aufgabe zu bewegen, abgewehrt. Mit Mut zum Experiment und beherzter Entschlossenheit war es gelungen, die Situation umzudrehen und aus der Defensive wieder in die Offensive zu gelangen und den Streik zu neuen Bedingungen fortzusetzen.

Obwohl das alte Streikmodell nicht funktionierte, war es schwierig, die alte, vertraute Vorstellung vom «typischen» Streik, bei dem alle unbefristet streiken, durch ein neues und unerprobtes Modell zu ersetzen: «Wir haben eine Woche hin und her diskutiert, bis die Strategie da war», erinnert sich ein Hauptamtlicher. Um eine Niederlage langfristig abzuwenden, wurden in mehreren Streikversammlungen mit den Beschäftigten Handlungsmöglichkeiten diskutiert, Bedenken und Schwierigkeiten abgewogen und eine neue Strategie überlegt:

«Wir haben [unsere Strategie] dann so verändert, dass wir gesagt haben, wir werden nicht mehr flächendeckend streiken. Wir werden arbeiten, streiken, arbeiten, streiken, damit der Arbeitgeber nie weiß, wann arbeiten wir, wann streiken wir» (EA7).

Die Stadt setzte damals weiter private Entsorgungsunternehmen ein, und dann kam im Streik die neue flexible Strategie zum Einsatz: «Der Arbeitgeber hat natürlich seine privaten Einheiten wieder herangezogen, und plötzlich waren die städtischen auch da. Und wenn die privaten weg waren, dann waren wir auch weg. Das Rein-Raus ging dann so anderthalb Wochen» (ebd.) und hat entscheidend dazu beigetragen, dass die Verhandlungen wieder aufgenommen wurden und ein Kompromiss geschlossen werden konnte.

Mit der flexiblen «Arbeiten-Streiken-Arbeiten-Streiken-Strategie» konnte der

Einsatz privater Unternehmen nicht verhindert, aber die zersetzende Wirkung auf die Streikbereitschaft erheblich abgemildert werden. In der Öffentlichkeit war der Streik weiterhin wahrnehmbar, durch die Berichterstattung über die Blockade des Heizkraftwerks vielleicht sogar noch stärker als zuvor, sodass am Ende die Arbeitgebersseite zum Einlenken bereit war.

Auch die Binnenwirkung der Strategie war von großer Bedeutung. In den gemeinsamen Diskussionen über den Strategiewechsel wurde Vertrauen hinsichtlich der neuen Strategie geschaffen. Die Strategie selbst enthielt auch einen nicht zu unterschätzenden Spaßfaktor, der die Organisation stärkte. Das spielerische Moment, immer wieder neue Varianten zu überlegen, wie die privaten Unternehmen von der Arbeit abgehalten werden könnten, bot der Fantasie der Beschäftigten Raum und hielt ihr Interesse am Arbeitskampf wach. Kollektivität wurde erfahrbar. Die gemeinsam erlebten Situationen der Regelüberschreitung und Normverletzung – erst später stellte ein Gericht klar, dass die Blockade innerhalb des erlaubten rechtlichen Rahmens stattfand – und die darin erfahrene Solidarität über Beschäftigtengruppen hinweg stärkten zudem das Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitglieder und die Organisationsmacht.

Die «Arbeiten-Streiken-Arbeiten-Strategie» erfordert ein hohes Maß an Kommunikation und Verlässlichkeit. Es muss sichergestellt sein, dass die jeweiligen Informationen alle zum Streik beziehungsweise zur Arbeit Aufgerufenen erreichen. Gleichzeitig dürfen sie nicht an die Arbeitgebersseite gelangen, damit die Strategie wirksam bleibt. An einem Tag zu streiken und am nächsten wieder zu

arbeiten, ist für die Gewerkschaft auch ein Weg, die Ressourcen der Streikkasse effektiv und sparsam zu verwenden.

Intervallstreiks

Die Strategie des flexiblen Wechsels von Arbeiten und Streiken kann nicht von allen Berufsgruppen gleichermaßen angewandt werden. Besonderheiten der jeweiligen Arbeitssituationen (Abläufe und Anforderungen) müssen bei der Strategiewahl und -entwicklung berücksichtigt werden. In Stuttgart entwickelten Erzieherinnen und Erzieher für ihren Arbeitsbereich passende flexible Strategie, mit denen die Angehörigen ihrer Berufsgruppe einen Streik über einen längeren Zeitraum führen können, ohne dass es zu einer gleichzeitigen Arbeitsniederlegung aller in diesem Arbeitsfeld Beschäftigten kommen muss.

Die Strategie des Intervallstreiks wurde 2006 von den Erzieherinnen entwickelt, orientiert sich an kommunalen Strukturen – in Stuttgart und vielen anderen Städten sind die Kindertagesstätten nach regionalen Organisationsbereichen aufgeteilt – und sieht wie folgt aus: In der ersten Woche schließen die Betreuungseinrichtungen eines kommunalen Bereichs und die dort beschäftigten Erzieherinnen und Erzieher streiken in einem Intervall von mindestens zwei bis maximal vier aufeinanderfolgenden Tagen. In der zweiten Woche schließen alle Einrichtungen eines anderen Bereichs ebenfalls für zwei bis vier Tage und in der dritten die Beschäftigten eines weiteren Bereichs und so weiter. Auf diese Weise kann ein Streik über mehrere Wochen aufrechterhalten werden, ohne die Kinderbetreuung komplett einzustellen. Der Streik bleibt in der Öffentlichkeit sichtbar, und es kann Druck aufgebaut wer-

den. Außerdem werden die besonderen Anforderungen und Belastungen der Beschäftigten berücksichtigt, die ein Streik für sie mit sich bringt. Auch Ermüdungserscheinungen der Streikenden kann vorgebeugt werden.

Für die Erzieherinnen und Erzieher in Einrichtungen, die über den gesamten ver.di-Bezirk verteilt sind, bietet der Streik außerdem eine willkommene Gelegenheit, endlich einmal zusammenzukommen und über ihre Arbeitssituation diskutieren zu können. Eine Personalrätin betont, dass es notwendig sei, kollektive Situationen zu schaffen, da diese gemeinsamen Erlebnisse dazu beitragen würden, den Streik aufrechtzuerhalten: *«Und zwischendurch gibt es mal Tage, wo alle gemeinsam draußen sind, so dass man sich dann auch trifft und sieht, guck mal, so viele sind wir. Das ist toll, das gibt auch eine wahnsinnig gute Stimmung mit den anderen Ämtern [...] Man sieht, wir sind viele, und das motiviert dann auch noch mal, und das gibt dann diese Abwechslung. Nicht nur, wir gehen jetzt alle raus und dann hängt uns irgendwann die Zunge raus. Und so haben wir dann auch die neun Wochen durchgehalten, zweimal schon» (EA4).*

Die Berufsgruppe der Erzieher ist im Streik besonderen Belastungssituationen ausgesetzt. Vor und nach dem Streik sind die Beschäftigten mit den Eltern der Kinder konfrontiert, die an den Streiktage eine Ersatzbetreuung finden oder Urlaub nehmen müssen. Haben viele Eltern zu Beginn des Arbeitskampfs meist noch Verständnis für die Streikenden, nimmt dieses mit Dauer der Auseinandersetzung in der Regel ab. Die Aggressivität steigt. Für die Erzieherinnen und Erzieher sei es «belastend [...], wieder in den Betrieb zurückzugehen und den

Eltern wieder zu begegnen und denen gleichzeitig zu sagen: «Und nächsten Montag machen wir schon wieder zu», verdeutlicht ein Personalrat im Jugendamt (EA5), warum eine «Rein-Raus-Strategie» in diesem Bereich unangebracht wäre. Die Intention der für den Betreuungsbereich entwickelten Intervallstrategie fasst er wie folgt zusammen: «Individuell entlastend, im Außenbild aber permanent aktiv.»

Flankierend wurde eine Entlastungsstrategie entwickelt. Hierzu zählte während der letzten Streiks zum Beispiel die Begleitung durch «Elternarbeit». Bereits vor dem Streik wurde Kontakt zum Elternbeirat aufgenommen und ein «Elternbrief» erstellt, der über die Gründe des Streiks informiert und mehrere Tage vor Streikbeginn verteilt wurde. Parallel dazu gab es Angebote wie Elternabende, an denen mit den Eltern über die Hintergründe des Streiks diskutiert wurde. Damit wird das Ziel verfolgt, dass die Eltern ihren Ärger gegen die für die schlechten Arbeitsbedingungen Verantwortlichen richten und sich mit den Streikenden solidarisch erklären, anstatt sich gegen diejenigen zu wenden, die diese Bedingungen verändern und verbessern wollen. Mit Unterstützung der Eltern konnte erfolgreich Druck auf die politische Ebene ausgeübt werden.

Mit der Entscheidung für das Recht auf einen Kindergartenplatz ist perspektivisch auch ein Ausbau der Kindertagesstätten und damit auch eine Erhöhung der Beschäftigtenzahlen verbunden. Dies wurde auch von ver.di Stuttgart als eine strategische Option gesehen, in diesem sozialen Dienstleistungssektor neue Mitglieder zu gewinnen. Die Bemühungen, diesen Bereich gezielt gewerkschaftlich zu organisieren und auf-

zubauen, waren durchaus erfolgreich. Rückblickend lässt sich feststellen, dass mit dem Streik im Jahr 2006 bei den Erzieherinnen und Erziehern eine wichtige Basis geschaffen wurde. Bereits 2009 war in einer Sondertarifrunde der Sozial- und Erziehungsdienste (zu den Themen Eingruppierung und Gesundheitsschutz) nach Angaben eines hauptamtlichen Gewerkschafters ein «Riesenaufschwung spürbar». Es wurde bundesweit mehrere Wochen gestreikt. Bis heute seien die Streikenden von damals sehr engagiert, und weiterhin kämen neue Mitglieder hinzu.

Zusammenfassend lässt sich an dieser Stelle festhalten, dass die hier vorgestellten Strategien die Arbeitskampffähigkeit von Gewerkschaften erhalten beziehungsweise wieder herstellen können. Insbesondere den flexiblen Streiks kommt die Funktion zu, schonend mit den Ressourcen der Organisation umzugehen. Dazu gehört, die Belastung der Streikenden zu reduzieren. Der Erfolg eines Streiks hängt zunächst von der Beteiligung der Beschäftigten ab. Die dargestellten Beispiele haben gezeigt, dass Streikstrategien dann passgenau sind und die Beteiligung erhöhen – und damit die Erfolgsaussichten –, wenn die Beschäftigten und ihre Kenntnisse der Betriebsabläufe und Arbeitssituationen bereits im Vorfeld in die Strategieentwicklung einbezogen werden. Eine solche Vor- und Herangehensweise der Gewerkschaftsarbeit stärkt sowohl die personale Handlungsfähigkeit der Mitglieder als auch ihre kollektive Handlungsfähigkeit, das heißt Organisationsmacht (vgl. Schmalstieg 2009). Außerdem können mit dieser partizipativen Form der Strategieentwicklung auch Wege gefunden werden, die es

erlauben, mit wenig Streikenden gute Ergebnisse zu erzielen. Gewerkschaftliche Anliegen mit den Anliegen Dritter zusammenzuführen, wie es in Stuttgart bei den Streiks der Erzieherinnen und Erzieher versucht worden ist, eröffnet zudem neue Handlungsperspektiven. Bislang haben wir es hier noch mit einer Art Experimentierfeld gewerkschaftlichen Handelns zu tun, dessen Potenzial für die Erneuerung der Organisation wie für die Erweiterung der Machtressourcen abhängig Beschäftigter noch weiter

auszuloten ist. Flexible Streiks können viele verschiedene Formen annehmen. Es sind moderne Formen der Streikführung, die auf veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen reagieren. In den vergangenen Jahren wurden flexible Streikstrategien auch vermehrt in Branchen der Privatwirtschaft verfolgt. Auch dort sind sie vorwiegend eine Reaktion auf die von Unternehmensseite immer kompromissloser geführten Arbeitskämpfe (vgl. Rehder u. a. 2012; Dribbusch 2009).

ELEMENTE DER STREIKKULTUR: PARTIZIPATIONSMÖGLICHKEITEN UND STREIKSTRUKTUREN

Für die Mitglieder des ver.di-Bezirks Stuttgart gibt es eine Vielzahl von Partizipationsmöglichkeiten (vgl. Tab. 1), die über eine bloße Teilnahme an Abstimmungen oder Arbeitskampfmaßnahmen hinausgehen. Dazu gehören einerseits Treffen der Vertrauensleute und der Betriebsgruppen (betriebliche Ebene) und Aktiven- und Funktionärsversammlungen (außerbetriebliche Ebene).

In Zeiten von Arbeitskämpfen gibt es wiederum verschiedene Beteiligungsmöglichkeiten auf organisationaler Ebene: bezirkliche Tarifkommissionen und Arbeitskampfleitungen. Nach außen wahrnehmbar sind Aktionsformen der Konfliktaustragung wie Demonstrationen oder andere öffentlichkeitswirksame Aktionen und Arbeitsniederlegungen, an denen sich Mitglieder und gewerkschaftlich nicht organisierte Beschäftigte auf unterschiedliche Weise und mit unterschiedlicher Intensität beteiligen können. Die genannten Möglichkeiten gibt es auf die eine oder andere

Weise in allen ver.di-Bezirken, bemerkenswert ist in Stuttgart ein Kampagnenrat, der die Strategieplanung für anstehende Tarifrunden entwickelt. Dieser schafft für die Streikleitung eine Grundlage, mit der sie Arbeitskämpfe beginnen und weiter planen kann. Mit einem beachtlichen zeitlichen Vorlauf von bis zu einem Jahr bietet der Kampagnenrat eine Partizipationsmöglichkeit schon lange vor dem Beginn eines Arbeitskampfes.

Die gewerkschaftlichen Angebote und Gremien zeichnen sich durch unterschiedliche Grade der Partizipationsintensität (und Bindung an die Organisation) aus und lassen sich mithilfe des bereits dargestellten Kontinuums partizipativer Demokratie (vgl. Abb. 1) analysieren. Die in Tabelle 2 aufgeführten Aspekte der Gewerkschaftsarbeit sind mit unterschiedlich hohen Handlungsanforderungen und Verbindlichkeiten verbunden, die – in der Darstellung – von oben nach unten zunehmen. Umso höher der

Tabelle 1: Mitgliederpartizipation – Überblick

Beteiligungsmöglichkeiten	Wer kann sich beteiligen?
allgemein:	
Umfragen / Abstimmungen	alle Mitglieder
Verbindung Gewerkschaft – Beschäftigte	Vertrauensleute
Vernetzung der Aktiven: Vertrauensleutekonferenz, Funktionärs- und Aktivenkonferenzen, Kampagnenrat	Aktive, Ehrenamtliche, Vertrauensleute
in Arbeitskämpfen:	
Tarifkommission	Ehrenamtliche
Streikleitungen: Strategieplanung	Aktive und Ehrenamtliche
Mobilisierung, Umsetzung der Strategien	Aktive und Ehrenamtliche
Streik	alle

Quelle: eigene Darstellung

Grad der Partizipation, desto enger ist das Mitglied in die Organisationsabläufe der Gewerkschaft eingebunden.

Mit zunehmendem Partizipationsgrad wächst auch die Bereitschaft zur Übernahme anspruchsvollerer Aufgaben. Damit geht einher, dass Gewerkschaftsmitglieder bei Entscheidungsfindungen zunehmend -- zusätzlich zu den eigenen -- die Handlungslogiken der Organisation zugrunde legen. Sie hören auf, «einfache» Mitglieder zu sein (vgl. Zech 1996). Um einschätzen zu können, welches Potenzial eine Beteiligungsmöglichkeit beinhaltet, bedarf es eines genaueren Blicks auf deren konkrete Ausgestaltung. Im Rahmen der vorliegenden Studie stehen Partizipations-

möglichkeiten im Fokus des Interesses, die im Rahmen von Arbeitskämpfen eine Rolle spielen: Funktionärskonferenzen zur Kampagnenplanung (Kampagnenrat), Treffen der bezirklichen Arbeitskampfleitung und Streikversammlungen.

Streikstrukturen

«Was sich als gut herausgestellt [...] hat, ist eine gewisse Struktur. Beim ersten Streik, 2006, waren wir alle selber noch ein bisschen am Suchen» (EA4).

Kampagnen, Streikleitung und Streikversammlungen gehören zu den tragenden Organisationsgrundlagen, die von vielen im ver.di-Bezirk Stuttgart inzwischen als selbstverständlich angesehen werden.

Tabelle 2: Partizipation und Verbindlichkeit

Beteiligungsmöglichkeiten	Grad der Partizipation	Status in der Organisation
Teilnahme an Umfragen und Abstimmungen	+	einfache Mitglieder, Aktive, ehrenamtliche Funktionäre
Kolleginnen und Kollegen zur Teilnahme an Veranstaltungen und Aktionen bewegen	++	aktive, ehrenamtliche Funktionärinnen und Funktionäre
Durchführung und Planung von Umfragen und Abstimmungen («aufsuchende Befragung»)	+++ bis ++++	aktive und ehrenamtliche Funktionärinnen und Funktionäre
{Co-}Leitung von Versammlungen	++ bis +++	aktive und ehrenamtliche Funktionärinnen und Funktionäre
Aktiven- und Funktionärsversammlungen, Kampagnenrat	++ bis +++	aktive und ehrenamtliche Funktionärinnen und Funktionäre
Vertrauensleute	++ bis +++	ehrenamtliche Funktionärinnen und Funktionäre
Arbeitskampfleitung	+++	aktive und ehrenamtliche Funktionärinnen und Funktionäre
Tarifkommission (in den hier diskutierten Beispielen: Bundestarifkommission)	+++	ehrenamtliche Funktionärinnen und Funktionäre
Repräsentation der Gewerkschaft (Modion, Bündnis- und Lobbypolitik)	+++	ehrenamtliche Funktionärinnen und Funktionäre
ver.di: Fachbereich, Bezirk, Land, Bund	+++	ehrenamtliche Funktionärinnen und Funktionäre

Quelle: eigene Darstellung

Ebenso wie die Streikstrategien, die aktiven Gewerkschaftsmitgliedern heute vertraut sind, wurden diese Strukturen erst in den vergangenen Jahren im Bezirk entwickelt beziehungsweise erstmals angewendet und ausgebaut. Insbesondere ein Arbeitskampf im Jahr 2006 war für diese Entwicklung bedeutsam. Fast 14 Jahre lang, seit 1992, hatte es im öffentlichen Dienst keine größeren Auseinandersetzungen mehr gegeben, und »man musste das Streiken wieder erlernen« (HA2), erinnert sich ein Hauptamtlicher. Damals ging es bundesweit um die Abwehr von Arbeitszeitverlängerungen und von einem damit verbundenen Stellenabbau.

«Der richtig große Streik war zur Arbeitszeitverlängerung. Die Neueinstellungen wurden alle mit 40, teilweise auch mit 41 Stunden vorgenommen. Da sind wir hier in Stuttgart das [...] kampagnenartig angegangen [...] mit dem Motto: «38,5 bleibt, sonst streikt's», also gleich die Botschaft, wenn das nicht so bleibt, dann wird auch gestreikt» (EA1).

Der neunwöchige Streik und die damit verbundenen Gewerkschaftsaktivitäten nehmen im kollektiven Gedächtnis des Bezirks Stuttgart eine prominente Rolle ein, und viele verbinden mit Auseinandersetzungen des Jahres 2006 den Beginn einer lokalen Stuttgarter Streikkultur:

«Wir haben hier neun Wochen gestreikt, teilweise haben Einzelbereiche die ganzen neun Wochen gestreikt, [...] und es kam dann ja zu dem Abschluss, dass wir die 40 Stunden nicht gekriegt haben, aber die 38-einhalb konnten wir auch nicht halten, und wir haben die 39-Stunden-Woche seitdem. [...] Das ist ein Teilerfolg, aber die Kolleginnen und Kollegen waren weitgehend zufrieden, und das hat eine

gewisse Streikkultur auch begründet hier bei uns» (EA1).

Die heutige Arbeitskampffähigkeit im öffentlichen Dienst schöpft aus den Erfahrungen der damaligen Streikführung. Den Zusammenhang von Streikerfahrung und -bereitschaft reflektiert ein Ehrenamtlicher:

«Die Erfahrung aus dem Streik im Jahr 2006 befördert, dass [die Beschäftigten] überhaupt streikbereit sind. Dass sie das auch sehen, dass das ihr Recht ist. Und auch der Zusammenhalt damals, dass da klar war, dass wir nicht allein stehen [...], dass da auch noch andere sind, die uns unterstützen, wir uns gegenseitig helfen» (EA1).

Im Folgenden werden die bezirklichen Organisations- und Kommunikationsstrukturen vor Beginn und während eines Streiks vorgestellt und analysiert. Dabei stehen zwei Fragen im Zentrum: Welche Partizipationsmöglichkeiten gibt es für die Mitglieder? Welche Funktion kommt diesen Streikstrukturen beim Aufbau, bei der Stärkung, beim Erhalt und bei der Mobilisierung von Organisationsmacht zu? Die Analyse beginnt mit der Kampagnen- und Strategieplanung, einer Möglichkeit der Mitarbeit mit einem relativ hohen Partizipationsniveau.

Tarifarbeit als Kampagne – Aktivierung von Organisationsmacht

«Mit so einer Kampagnenplanung stärkt man jeden Einzelnen» (EA3).

In Stuttgart werden die Tarifrunden im öffentlichen Dienst seit einigen Jahren von gewerkschaftlichen Kampagnen begleitet, die mit einer Vielzahl von Beteiligungsmöglichkeiten verbunden sind und dadurch mobilisierende Wirkung entfalten. Mitglieder sowie ehrenamtliche und hauptamtliche Funktionärin-

nen und Funktionäre planen, gestalten und führen eine Kampagne gemeinsam durch, die mit einem Vorlauf von bis zu einem Jahr vorbereitet wird. Im öffentlichen Dienst gab es im Bezirk Stuttgart seit der Gründung der Gewerkschaft ver.di 2001 eine Reihe von erfolgreichen Kampagnen, darunter die Kampagne «Öffentlich ist wesentlich. Stoppt den Ausverkauf!». Mit ihr haben sich Beschäftigte der Stadt Stuttgart seit 2002 mehrfach erfolgreich gegen Sparmaßnahmen, Stellenstreichungen und gegen die Privatisierung öffentlicher Dienstleistungen zur Wehr gesetzt. Zur Unterstützung war 2001 ein Kampagnenplaner des Beraternetzwerks OrKa (Organisation und Kampagnen) engagiert worden, das in den 1990er Jahren bereits an der Entwicklung der Schlecker-Kampagne der Gewerkschaft Handel-Banken-Versicherungen (HBV) beteiligt gewesen war (Wissmeier 2009: 113; Bormann 2011). Kernstück der Kampagne war ein «Tag des öffentlichen Dienstes», an dem Beschäftigte fast aller Ämter der Stadtverwaltung und der städtischen Eigenbetriebe auf dem Stuttgarter Marktplatz ihre Arbeit darstellten. In der Öffentlichkeit wurde den Bürgerinnen und Bürgern präsentiert, was zur öffentlichen Daseinsvorsorge gehört, und gezeigt, warum es wichtig ist, diese Aufgaben nicht aus der Hand zu geben. Es gelang in den darauffolgenden Jahren, die Auslagerung sozialer Dienste, den Verkauf der Abfallwirtschaft (AWS), der Verkehrsbetriebe und anderer städtischer Betriebe und die Privatisierung der Kliniken und Kindertageseinrichtungen zu verhindern. Die Aktion «Tag des öffentlichen Dienstes» wurde in anderen Jahren erneut durchgeführt. Auch wenn in den vergangenen Jahren nicht alle Stellen-

streichungen vom Gemeinderat zurückgenommen wurden, so konnten mit der Kampagne «Öffentlich ist wesentlich» die neoliberalen Umbauversuche der Stadt doch in die Schranken gewiesen werden. Mit dem Instrument der Kampagne erhöhte der Bezirk zudem die Partizipationsmöglichkeiten für Beschäftigte in einer Tarifrunde. Struktur, Planung und Partizipationselemente werden im Folgenden anhand des aktuellen Kampagnenbeispiels «Aktiv für mehr Geld» aus der Tarifrunde öffentlicher Dienst 2012 dargestellt.

Das Startsignal für die Vorbereitung einer anstehenden Tarifrunde erfolgt durch die gewerkschaftliche Bezirksleitung und die Fachbereichssekretäre. Die Vertrauensleute und ehrenamtliche Funktionärinnen und Funktionäre werden dazu aufgefordert, diesbezüglich Ideen zu entwickeln und Ziele zu diskutieren. Die Kampagne «Aktiv für mehr Geld» geht auf Diskussionen von Vertrauensleuten und in verschiedenen Fachbereichsgremien zurück. Hier, so erinnert sich ein Ehrenamtlicher, ging es darum, «schon mal die Aufmerksamkeit zu wecken: Im nächsten Frühjahr steht was an!» (EA2). In den Diskussionen ging es auch darum, «auszuloten, wie [...] die Interessen in den Dienststellen oder Einrichtungen so sind» (EA2), ob allein Goldforderungen oder auch Tarifstrukturen verhandelt werden sollten. Hier ergab sich 2011 ein klares Bild: Die Mitglieder wollten in der Tarifrunde 2012 um Lohnerhöhungen kämpfen.

Bereits im Oktober 2011 wurde eine Aktiven- und Funktionärskonferenz als Kampagnenrat einberufen, zu der alle Interessierten eingeladen waren. Gewerkschaftssekretäre brachten die Einladungen in die Vertrauensleutegruppen

und versuchten in Einzelgesprächen zu gewährleisten, dass aus allen streikrelevanten Betrieben Vertreterinnen oder Vertreter teilnehmen würden. Der Kampagnenrat tagte in der Bildungsstätte Moosbach und erarbeitete dort die Rahmung der bezirklichen Kampagne. In gemeinsamen Brainstormings und Debatten entstanden Logo und Motto: «Aktiv für mehr Geld». Sie wurden ab Herbst 2011 in Veröffentlichungen, auf Plakaten und Flugblättern genutzt und zusätzlich zum Material verwendet, das von der Bundesebene von ver.di bereitgestellt wurde. Für den Fall, dass es während der Tarifrunde zu Arbeitsniederlegungen kommen würde, war auf dem Planungstreffen eine Erweiterung, eine zweite Stufe der Kampagne, vorbereitet worden: «Streik für mehr Geld!» Im Logo wäre das «aktiv» durch «Streik» ersetzt worden.

«Das [Motto] hätten wir [...], wenn es zum unbefristeten Streik gekommen wäre, ausgetauscht gegen (Im Streik für mehr Geld). Also das war von vornherein [...] immer ganz klar ausgerichtet auf Streik [...], weil wir nicht damit gerechnet haben, dass wir auf dem Verhandlungsweg einen Abschluss kriegen» (EA1).

Neben dem Leitmotiv wurden eine Reihe weiterer Ideen und Slogans aus dem gemeinsamen Brainstorming für Flugblätter und Plakate übernommen, die einen Bezug herstellten zwischen der Forderung nach einer Lohnerhöhung und der aktuellen Wirtschaftssituation sowie den öffentlichen Debatten um die Rettung von Banken. Sie lauteten: «Aufschwung für unsere Löhne!» und «Die nächsten Milliarden für uns!» Zwei weitere entstammten aus erfolgreichen ver.di-Kampagnen der vergangenen Jahre und wurden wegen des Wiedererken-

nungsworts erneut verwendet: «Gute Leute, gute Arbeit, gutes Geld!» und «Öffentlich ist wesentlich mehr wert!» (Flugblatt «Tarifrunde öffentlicher Dienst 2012/Nr. 2» vom November 2011). Die Kampagne reagierte auf die aktuelle politische Situation, griff die positive Wirtschaftsentwicklung auf, kontrastierte sie mit einem jahrelangen Reallohnverlust der Beschäftigten und forderte eine Beteiligung an der Gewinnentwicklung. Eine Ehrenamtliche stellt die positive Resonanz der «Aktiv-für-mehr-Geld-Kampagne» in einen Zusammenhang mit aktuellen politischen Diskussionen und betonte die Bedeutung der Rahmung einer Kampagne für die Streikbereitschaft:

«Es ging in der Öffentlichkeit um diese ganzen Milliarden. Da haben wir gesagt: (Die nächsten Milliarden für uns!) Das ist ein Superspruch, und das ist unglaublich wichtig, [...] so einen Slogan zu haben, unter dem die Leute was verstehen. [...] Das befördert auch Streikbereitschaft und ein Zusammengehörigkeitsgefühl, weil hinter dieser Forderung kann man dann stehen und sagen: Ja, wir wollen mehr Geld! Und da vereint man die unterschiedlichsten Leute, von den Geringverdienern bis zu den Gutverdienern, weil, die können nämlich auch noch Geld gebrauchen. Deswegen ist wichtig, dass man so einen Slogan hat. [...] Und das verstehen die Leute dann auch. Sie sehen, es läuft gut, die Wirtschaft boomt, und jetzt sind wir auch dran. Und da kann man sie dann richtig holen und sagen: (Jawoll, da streiken wir für!)» (EA3).

Die Begleitung von Tarifverhandlungen mittels Kampagnen hat sich in Stuttgart als Beteiligungsverfahren etabliert. Hatte sich der Bezirk bei der Entwicklung der ersten Kampagnen von OrKa unter-

stützen lassen, so konnten seitdem Erfahrungen mit der Kampagnenarbeit gesammelt werden. 2011 dann wurden die Planungen selbständig durchgeführt. Die bereits entwickelten Materialien unterstützen neue Planungsprozesse und dienen als Orientierungshilfe.

«Mittlerweile haben wir natürlich jetzt schon so viel Erfahrung, und ist soviel Erfahrungswort da aus dieser Kampagnenplanung damals mit [OrKa], dass man das jetzt nicht mehr braucht. Wir müssen das [Material] jetzt nur noch rausziehen, sagen: «Okay, so machen wir's, das ist unser Vorgehen.» [...] Das ist ein ganz wertvoller Schritt und eine ganz wertvolle Planung gewesen, die wirklich nachhaltig ist, die man weiterhin immer nutzen kann (EA3)».

Die Kampagnenarbeit eröffnet Gewerkschaftsmitgliedern frühzeitig die Möglichkeit, sich an Tarifaueinandersetzungen zu beteiligen und sich einzumischen. Zudem bieten Kampagnen einen Rahmen für die fortlaufenden Diskussionen während eines Arbeitskampfes.

Bezirkliche Streikleitung – Die Schaltstelle des Streiks

In der «bezirklichen Streikleitung», wie die Arbeitskampfleitung in Stuttgart genannt wird, werden anstehende Arbeitskämpfe geplant und möglicherweise erforderliche Arbeitsniederlegungen koordiniert. Die Treffen der Streikleitung finden im Haus des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) in der Stuttgarter Innenstadt statt. Sie beginnen in der Regel um 17 Uhr, um die Teilnahme möglichst vieler Kolleginnen und Kollegen zu ermöglichen. An den Sitzungen nehmen vonseiten der Mitglieder Ehrenamtliche und Aktive teil. Neben dem Bezirksvorstand und dem Geschäftsführer

sind Gewerkschaftssekretärinnen und -sekretäre der Fachbereiche, in denen Beschäftigte des öffentlichen Dienstes organisiert sind, bei den Treffen der Streikleitung dabei. Die bezirkliche Streikleitung koordiniert Aktionen und entscheidet über Streikstrategien. Der Erfolg von Arbeitskampfstrategien hängt stark davon ab, dass diejenigen, die sie in den Betrieben umsetzen müssen, an der Streikleitung beteiligt sind. Kommt es zu einem Streik, wird ein neuer Planungsworkshop einberufen. Allgemeine und berufsgruppenspezifische Strategien werden hinsichtlich ihrer Machbarkeit und Schwierigkeiten diskutiert und basieren in der Regel auf Vordiskussionen und Rückmeldungen aus den Betrieben. Die Streikleitung führt die Kampagnenplanung der Aktiven- und Funktionärskonferenz weiter und setzt Kampagnenschritte um beziehungsweise begleitet deren Umsetzung. Die Sitzungen der Streikleitung werden im Bezirk öffentlich angekündigt, um die Basis des Streiks zu verbreitern. «Wir machen das sehr offen, dass wir nicht vorsortieren, sondern wir sagen, an diesem Termin machen wir die erste Versammlung zu dem Thema, und wer kommen will, kann kommen», erklärt ein Ehrenamtlicher. Er betont zudem, dass eine gelungene Strategieplanung die Besonderheiten der Betriebe berücksichtigen und die Teilnahme relevanter Akteure sicherstellen müsse.

«Wobei man schon Wert darauf legt, dass aus den größeren Betrieben auf jeden Fall jemand kommt, aber wenn da andere noch dazukommen, dann ist das gut. Wir haben da nicht nur so fünf Leute, sondern das sind dann 30 Leute oder mehr, die das dann, als Streikleitung betitelt, auch diskutieren. Und das kommt

immer gut an, also wirklich offen für alle, die Interesse haben, sich die Zeit nehmen können, die auch aus dem Betrieb wegkommen, die können sich da aktiv einbringen» (EA1).

Mit der offenen Einladungspraxis wird versucht, an der Strategieplanung möglichst viele Menschen teilhaben zu lassen und somit Streiks zu demokratisieren. Zum einen geht es darum, die Entscheidungen durch diejenigen treffen zu lassen, die unmittelbar von den Ergebnissen betroffen sind. Zum anderen geht es darum, eine Strategie zu entwickeln, die von möglichst vielen mitgetragen werden kann. Wenngleich Vorkenntnisse und vorheriges Engagement im Betrieb oder Amt für eine aktive Gestaltung der Strategien durchaus notwendig sind, so besteht grundsätzlich für jedes Gewerkschaftsmitglied die Möglichkeit, an den Treffen der Streikleitung teilzunehmen. Eine aktive Beteiligung ist also faktisch daran gebunden, dass die Mitglieder in ihren Betrieben mit Kolleginnen und Kollegen vernetzt sind. 2012 waren es in der Regel nicht nur Personalräte, sondern gewerkschaftliche Vertrauensleute, die an den Treffen der bezirklichen Streikleitung teilnahmen.

Aktive aus streikrelevanten Betrieben wie Abfallwirtschaft und Kindertageseinrichtungen wurden durch den Gewerkschaftssekretär im Gespräch an anstehende Treffen erinnert, auch wenn es laut Aussagen der Hauptamtlichen und vieler Ehrenamtlicher im ver.di-Bezirk Stuttgart ein hohes Maß an Verbindlichkeit gibt. Die Erinnerung erfolgte, um zu gewährleisten, dass unter den Anwesenden ausreichend Kenntnisse über konkrete Arbeitssituationen und -abläufe der verschiedenen Berufsgruppen vorhanden waren. Bei der Planung

einer kollektiven Solidaraktion können so die Bedürfnisse unterschiedlicher Berufsgruppen berücksichtigt werden. Die Kenntnis der genaueren Umstände ermöglicht zudem eine realistische Planung, die Risiken minimiert. Dadurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass andere, die bisher nicht involviert sind, an den Arbeitskämpfen teilnehmen und Organisationsmacht weiter aufgebaut wird.

Vorbereitung der Streikleitungstreffen in Sekretärsrunden

Die Treffen der Streikleitung werden bei ver.di Stuttgart in Zusammenkünften der für den öffentlichen Dienst zuständigen Gewerkschaftssekretärinnen und -sekretäre und dem Bezirksgeschäftsführer vorbereitet. Hier werden Entwicklungen der Tarifverhandlungen sondiert, verschiedene Szenarien durchdacht und aufgetretene Probleme diskutiert. Im Vorfeld von Tarifverhandlungen und bei anstehenden Warnstreiks erörtert die Runde: «Wo haben wir Probleme? Wo müssen wir mehr Augenmerk drauf haben? Wo müssen wir mehr für die Mobilisierung tun?» (HA4). Sie wiegt Handlungsoptionen gegeneinander ab und formuliert Empfehlungen für das weitere strategische Vorgehen. Kommt es zu einem unbefristeten Streik, überlegen die Gewerkschaftssekretärinnen und -sekretäre, welche Schritte nötig sind, um Druck auf die Arbeitgeberseite aufzubauen, und entwickeln einen oder mehrere mögliche Handlungspläne. In dieser Vorbereitungsrunde wird auch gedanklich durchgespielt, welche Konsequenzen einzelne Aktionen haben könnten. Favorisiert wird der Weg mit den größtmöglichen Erfolgsaussichten, der die Beschäftigten – beziehungsweise ih-

re Handlungsfähigkeit – so wenig wie möglich gefährdet. Ein Gewerkschaftssekretär begründet das mit der Verantwortung gegenüber den Mitgliedern: «Schließlich müssen wir sicherstellen, dass wir die Leute nicht vor die Wand laufen lassen» (HA2). Nicht allein aus Fürsorglichkeit, sondern auch aus dem simplen Grund, die Beschäftigten nicht zu verprellen.

Ablauf der Streikleitungstreffen

Bei den Treffen der Streikleitung werden Informationen aus den Arbeitsbereichen zusammengetragen. Die zentrale Aufgabe der Streikleitung besteht darin, einen Streik vorzubereiten. Dazu gehören detaillierte Planungen und die Verteilung von Aufgaben. Der Partizipationsgrad hierbei ist relativ hoch: Alle Anwesenden treffen die Entscheidung über die Streikstrategie und konkretisieren sie. Ein «typisches» Treffen der Streikleitung läuft in etwa wie folgt ab: Geleitet werden die Sitzungen durch einen Hauptamtlichen – den Bezirksgeschäftsführer oder einen Sekretär – und den ehrenamtlichen Bezirksvorsitzenden. Die Treffen folgen einer selbstgesetzten Tagesordnung, und es herrscht eine konzentrierte Arbeitsatmosphäre. Zum Anfang informiert ein Hauptamtlicher über den gewerkschaftsinternen Diskussionsstand zur Tarifrunde und über den Stand der Tarifverhandlungen. In seinem Beitrag gibt er eine Lageeinschätzung und stellt Handlungsoptionen vor. Er erörtert das Für und Wider, wie es in der Hauptamtlichenrunde entwickelt wurde. Favorisiert er eine bestimmte Strategie, macht er das deutlich und spricht eine Empfehlung aus. In der anschließenden Diskussion setzen sich die anwesenden ehrenamtlichen Funktionärinnen, Funktionäre

und Aktiven mit der Analyse auseinander, berichten aus ihren Bereichen und diskutieren die vorgestellten Vorschläge. Die Aktiven ergänzen die Analysen um ihre Sichtweise, greifen die Vorschläge in der Diskussion auf, verändern sie und entwickeln neue Ideen. Auf diese Weise werden im Laufe des Treffens Handlungsschritte weiterentwickelt und wird das weitere Vorgehen konkret festgelegt.

Bei den Streikleitungstreffen werden die Anwesenden auch danach gefragt, wie hoch die Streikbereitschaft in den Betrieben, Einrichtungen und Ämtern ist. In der Regel geben die Vertrauensleute hierüber Auskunft. In der Tarifrunde 2012 lauteten die Einschätzungen vor dem zweiten Warnstreiktag in etwa so: «Unser Bereich steht, wie beim letzten Mal!» «Alle wollen streiken, aber die befristet Beschäftigten haben Angst» oder: «Im Amt sind von 600 Beschäftigten 80 Mitglieder, aber die kommen alle.» Auf diesem Weg entsteht in wenigen Minuten ein detailliertes Bild über Stärken und Schwächen der Streikfähigkeit.

Bei den Treffen besteht für die anwesenden Vertrauensleute auch die Gelegenheit, Schwierigkeiten zu thematisieren, mit denen sie bei der Mobilisierung oder bei Diskussionen im Betrieb konfrontiert sind. Mit den Anwesenden können sie gemeinsam über alternative Handlungsmöglichkeiten beraten und von den Problemlösestrategien anderer Beschäftigtengruppen lernen. Je nach Situation werden die Ehrenamtlichen am Tag des Streiks durch Hauptamtliche vor Ort unterstützt oder auch durch Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter aus anderen Fachbereichen.

Über die Planungszwecke hinaus ist das Treffen auch ein Forum, bei dem Aktive

Respekt und Anerkennung für ihre Arbeit finden können. So etwa beim einem Treffen der Streikleitung in der Tarifrunde 2012, bei dem der Streikauftakt bilanziert wurde:

«Aus unserer Sicht, wir haben das in der Sekretärsrunde besprochen, war das ein Auftakt nach Maß. Wir sind mit der Streikbeteiligung sehr, sehr zufrieden [...] Man denkt ja immer, das sei selbstverständlich, aber dahinter steckt viel Arbeit. Kompliment» (HA2).

Die Anwesenden applaudierten und klopfen auf die Tische und befeuerten damit die bereits gute Stimmung. Eine Möglichkeit, das Engagement gegenseitig zu würdigen.

Das Streikleitungstreffen ist auch der Ort, wo während eines Arbeitskampfes Entscheidungen über komplexe Probleme durch eine Gruppe gefällt werden und der weitere Verlauf des Arbeitskampfes gestaltet wird. Die Treffen dienen dazu, Handlungsoptionen abzuwägen und zu konkretisieren. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer können sich Sach- und Strategiewissen berufsgruppenübergreifend aneignen und in den Diskussionen der Ehrenamtlichen und Aktiven miteinander werden zudem horizontale Beratungsprozesse ermöglicht.

Streikversammlung – Das Herzstück der Streikkultur: Kommunikation

Streikversammlungen finden während eines Streiks in der Regel täglich um dieselbe Zeit im DGB-Haus statt, das als Streiklokal dient. Die Versammlungen haben mobilisierenden Charakter und dienen der Kommunikation und Vernetzung. Sie sind ein weiterer Ort, an dem Mitglieder während des Streiks zusammenkommen und miteinander diskutie-

ren können. «Man weiß, dass man da hinkommen kann, wenn man die anderen treffen will, wenn man hören will, was die neuesten Infos sind» (EA5). Anders als bei der Streikleitung können alle Beschäftigten an der Streikversammlung teilnehmen, sich informieren und mit anderen beraten. Die Streikversammlung ist das Zentrum des Streiks. Hier entstehen Momente der Gegenseitigkeit. Wie viele seiner Kolleginnen und Kollegen betont ein Ehrenamtlicher, dass gemeinsame Erfahrungen die Arbeitskampffähigkeit festigen: «Die Streikversammlung stärkt den Rücken, das ist einfach mal gut, wenn da drei-, vierhundert Leute im Saal sind. [...] Das ist einfach ein Gemeinschaftserlebnis» (EA2). Die Zusammenkünfte beginnen mit einer Begrüßung durch den Bezirksgeschäftsführer und einem Bericht, in dem über den aktuellen Stand des Streiks informiert wird. Wer möchte, kann anschließend zu Wort kommen und – je nach Situation – über Mobilisierungserfolge berichten oder Probleme ansprechen. Je nachdem, welche Aufgaben jemand während eines Streiks übernimmt, wächst für sie oder ihn auch bei den Versammlungen der Grad der Partizipation: von teilnehmen zu aktiv gestalten. Aus Sicht des Bezirksgeschäftsführers ist die Streikversammlung ein «wichtiger Raum für die Mobilisierung und Demokratisierung der Streiks, der die Streikfähigkeit aufrechterhält».

Zum Zeitpunkt der Untersuchung fanden in Stuttgart an zwei Warnstreiktagen Streikversammlungen statt und vermittelten einen Eindruck von der Mobilisierungskraft des Bezirks und der gewerkschaftlichen Binnenkommunikation. Im öffentlichen Dienst wird mit diesen Versammlungen ein Ort der Kollektivi-

tät geschaffen, der ohne den Streik nicht existieren würde: Müllwerker und Krankenschwestern, Verwaltungsangestellte eines Landratsamtes und bei der Stadt beschäftigte Erzieherinnen, also Beschäftigte, die einander im Arbeitsalltag nie begegnen würden, kommen bei der Streikversammlung zusammen, hören voneinander, lernen einander kennen. Man erfährt von Problemen anderer Berufsgruppen, diskutiert miteinander und demonstriert anschließend gemeinsam. Mit dieser Beteiligungsmöglichkeit stellt die Gewerkschaft eine kollektive Situation her, in der Solidarität entstehen kann. Bei der Streikversammlung treffen außerdem Gegensätze aufeinander: Stadt und Land, unterschiedliche Bildungsgrade und Einkommensstufen. Im Streik werden sie nicht aufgehoben, aber in dem Prozess der Tarifaueinandersetzung werden (von Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen) Gemeinsamkeiten in den Vordergrund gerückt. Es entsteht Kollektivität, es wird sinnlich erfahrbar, dass der Tarifvertrag im öffentlichen Dienst von verschiedenen Berufsgruppen zusammen durchgesetzt wird. In Streikversammlungen, bei Demonstrationen und bei der gemeinsamen Vorbereitung (Streikleitungstreffen) kann ein Bewusstsein dafür entstehen, dass «es nicht eine Gruppe [gibt], die für alle die Kastanien aus dem Feuer holt, sondern das machen viele gemeinsam» (HA2). Und im Nachhinein kann jede und jeder sagen: «Das, was man hat, hat man selber erkämpft, und das stärkt das Selbstbewusstsein» (EA7). Auf diese Erfahrung kann dann bei der nächsten Auseinandersetzung zurückgegriffen werden. Die Aktivierung von Organisationsmacht kann in zukünftigen Runden leichter erfolgen, weil sich mehr Beschäftigte als

zuvor auf eine positive Erfahrung gemeinsamer Kämpfe berufen können.

Gemeinsame Erlebnisse haben insbesondere für Angehörige von Berufsgruppen, die keinen gemeinsamen Arbeitsalltag haben, eine besondere Bedeutung: Streikversammlungen sind oft die einzige Gelegenheit, sich untereinander auszutauschen.

«Bei den Erzieherinnen ist das so, wir hatten [am zweiten Warnstreiktag, C.S.] wieder von 180 Einrichtungen, die wir haben, 160 geschlossen, das heißt, die Belegschaft trifft sich dann eigentlich im Streiklokal. Da sehen sich alle im Streik. Das ist schon ein Gemeinschaftserlebnis, mit anderen Kolleginnen was zu unternehmen. Und die Chance, die ganze Entwicklung mitzudiskutieren und mit zu beeinflussen, das ist auch ein Grund, da aufzutauchen» (EA2).

Die Streikversammlung schafft also Raum für vielfältige Diskussionen, die nicht zuletzt dazu dienen, einen Überblick über das Streikgeschehen zu bekommen und gegebenenfalls die eingeschlagene Strategie zu ändern. Es geht darum, «Rückmeldungen» zu erhalten, «dass wir von den Leuten wissen, was geht, was geht nicht, und das wird dann in den Streikversammlungen gemacht» (EA2). Während des mehrwöchigen Streiks im Jahr 2006 waren die Versammlungen für alle Beteiligten ein feststehender Termin. Hier wurde unter anderem auch die Situation einzelner Berufsgruppen erörtert, die während des Streiks mit besonderen Problemen konfrontiert waren. So mussten damals die Müllwerker auf den Umstand reagieren, dass die Stadt private Entsorgungunternehmen einsetzte. Und die Gruppe der Erzieher musste einen Weg finden, den Stress für die Kolleginnen und Kolle-



gen zu mindern, die, je länger der Streik dauerte, mit dem zunehmenden Unmut der Eltern konfrontiert waren. An diesen berufsgruppenspezifischen Beratungen konnten alle teilnehmen. «Jeder konnte seine Ängste äußern, seine Bedenken, ohne dass er niedergemacht worden ist. Es ist alles aufgegriffen worden in einer sehr guten Art und Weise» (EA1).

Die Streikversammlungen bilden das Zentrum des Streiks, und in Stuttgart werden sie, wann immer es möglich ist, mit Aktionen verbunden. Auch an den Warnstreiktagen 2012 zog ein Demonstrationzug mit vielen Tausenden Teilnehmerinnen und Teilnehmern vom DGB-Haus zum Marktplatz, wo die Abschlusskundgebung stattfand. Kollektive Stärke wird sichtbar – innerhalb der Organisation für die Mitglieder und nach außen für die Arbeitgeberseite und die Öffentlichkeit. Organisationsmacht entfaltet sich in einer Verbindung von gemeinsamen Beratungen, Strategieplanungen und Aktionen. In den Augen von Ehrenamtlichen hat «das alles [...] dazu beigetragen, dass wir diese neun Wochen tatsächlich gut durchgestanden haben und dadurch [...] auch eine Streikkultur entstanden ist» (EA1). Die Streikversammlungen wurden ferner dazu genutzt, die Außenwirkung des Streiks und Strategien der Öffentlichkeitsarbeit zu diskutieren. Hierzu gehörte auch die Verteilung von Informationsmaterialien und Flugblättern, die die Streikenden mitnehmen und auf dem Nachhauseweg in die Briefkästen ihrer Nachbarn steckten.

Bei längeren Streiks erweist es sich auch als notwendig, die Aktionsformen zu variieren, um Ermüdungserscheinungen der Beteiligten vorzubeugen. In Stuttgart wurden während des neunwöchigen Streiks an manchen Tagen Transparente

gemalt oder mit Kartons «Bildungsbau- steine» oder anderes Material gebastelt, das bei Aktionen zum Einsatz kommen sollte. Ziel war es, den «Leuten einen gewissen Rahmen zu geben, damit es nicht eintönig wird, ein bisschen Programm anbieten [...] Das ist [...] ganz wichtig, dass man die Leute im Streik nicht allein lässt, dass es einen Rahmen gibt. Dann hält die Motivation länger, das ist so ein Erfahrungswert» (EA6). Zur Rahmenga- staltung gehörte die Organisation von Fachvorträgen, Filmvorführungen und Fahrten in die umliegenden Städte, um die Beschäftigten dort bei den Demon- strationen zu unterstützen. Eine Ehren- amtliche sieht diese Angebote der Ge- werkschaften als Möglichkeiten, jeden Einzelnen zu stärken:

«Jeder hat ja die Freiheit, da mitzumachen. Wenn jemand sagt, ich brauch das alles nicht, muss er das nicht machen. Aber man bietet den Leuten, die gerne eine Anbindung wollen, die gerne sehen wollen, wer ist da, denen bietet man einen Rahmen. Das ist auch wichtig. Erstens macht das Spaß, und zweitens haben die Leute dann dieses Gemeinschaftsgefühl. Ja, so, das muss man dann halt machen» (EA5).

Die Streikversammlung ist wie die Streikleitung – allerdings in größerem Maß- stab – ebenfalls ein Ort der gegenseitigen Anerkennung und Wertschätzung. Am ersten Warnstreiktag 2012 zeigte sich das zu Beginn der Versammlung, als der Bezirksgeschäftsführer, der die Ver- sammlung leitete, alle willkommen hieß und dann – entlang der Streiklisten – die Streikenden der verschiedenen Ämter der Stadt und der umliegenden Städ- te und Gemeinden, nacheinander be- grüßte. Jede vertretene Behörde erhielt lautstarken Beifall durch die Streikver-

sammlung. Die Beschäftigten sprangen zum Teil auf, wenn «ihr» Amt aufgerufen wurde, oder der Applaus wurde in dem Teil des Raums größer, in dem die angesprochenen Kolleginnen und Kollegen saßen. Die Streikenden konnten so ihre Mitstreiterinnen und Mitstreiter viel bewusster wahrnehmen. Auf diese Art und Weise, durch das Aufrufen der am Streik beteiligten Betriebe und Verwaltungen, wird sichtbar, wie viele Menschen den Streik tragen. Kollektivität wird erfahrbar und Organisationsmacht als Größe erkennbar.

Streikfundamente

Das Stuttgarter DGB-Haus mit seinem großen Versammlungssaal spielt während Streiks eine zentrale Rolle. Bereits morgens um sechs summt und brummt das Haus. Die Streikgeldregistrierung findet im Foyer statt, und ab zehn Uhr beginnt im großen Saal in der Regel die Streikversammlung. Die Beteiligten müssen in die Stadt kommen, um sich das Streikgeld abzuholen. Damit erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass sie auch an den Streikversammlungen und den sich häufig daran anschließenden Demonstrationen teilnehmen. Grundsätzlich unterstützen großzügige räumliche Gegebenheiten die Möglichkeit, Organisationsmacht zu demonstrieren.

Zum Streik gehören im ver.di-Bezirk Stuttgart eine Reihe organisatorischer Grundlagen. Der Bezirk ist für den Streik verantwortlich -- und nicht allein die Fachbereiche, deren Angehörige streiken. Die Bezirksgeschäftsführung und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bezirksverwaltung organisieren die materiellen Grundlagen des Streiks: Sie besorgen die Streikgeldregistrierung, sie organisieren Stände für die Aufnahme

von neuen Mitgliedern, kümmern sich um Fahrtkostenerstattungen und um die Verpflegung der Streikenden. Mit dieser reproduktiven Dimension von Organisationsmacht sind sie mehrere Tage vor, während und nach dem Streik beschäftigt. Auf Grundlage dieser Arbeitsteilung können sich die Gewerkschaftssekretärinnen und -sekretäre auf die Mitgliederarbeit und die in den Betrieben auftauchenden Probleme konzentrieren. Wichtig ist nicht nur der Aspekt der personellen Ressourcen, sondern auch der der materiellen Infrastruktur. Für Streikleitungstreffen, Streikversammlungen und große Zusammenkünfte können in Stuttgart die Räume des DGB-Hauses genutzt werden. Alle zentralen Versammlungen werden im Gewerkschaftshaus abgehalten. Die Räume sind meist auch spontan verfügbar und müssen nicht extern angemietet werden. Im Foyer oder in einem der Säle werden die Aktionen vorbereitet, Plakate und Transparente gemalt. Das Haus ist auch außerhalb von Gewerkschaftsversammlungen ein Ort der Kommunikation und Begegnung. Stünden dem Bezirk diese Räume als materielle Ressource nicht zur Verfügung, wäre es auch um die Ausübung und Stärkung von Organisationsmacht schlechter bestellt.

Tarifabschluss. Mitgliederbefragung und Organisationsmacht

«Nach dem Arbeitskampf ist vor dem Arbeitskampf» (HA1).

Im Jahr 2009 hat ver.di Mitgliederbefragungen auch formell als Instrument der Entscheidungsfindung in die Arbeitskampfrichtlinie der Organisation aufgenommen. Umfragen sind ein «Beteiligungsinstrument», das auf unterschiedliche Art und Weise verwen-

det werden kann. In der Regel werden die Mitglieder per Aushang oder per Post über eine Abstimmung informiert. Seitens der Gewerkschaft findet eine Informationsabfrage statt. Ein wirklicher Kontakt zwischen Repräsentanten der Organisation – ehren- und hauptamtliche Funktionärinnen und Funktionären – und den Mitgliedern findet auf diese Weise nicht statt, und eine Gelegenheit zur Kommunikation ergibt sich nur zufällig – wenn überhaupt. Wird eine Befragung in dieser Form durchgeführt, wird sie als «schwaches» Beteiligungsinstrument genutzt, das auf der Partizipationsskala (vgl. Abb. 1) näher am Pol «Pseudopartizipation» abzutragen wäre. Umfragen können aber auch für den Aufbau von Organisationsmacht genutzt werden und näher an den Pol «direkte Beteiligung» rücken.

Im ver.di-Bezirk Stuttgart werden Umfragen in einer erweiterten Variante als aufsuchende Befragung durchgeführt. Ziel einer aufsuchenden Befragung ist es, so viele Mitglieder wie möglich zu erreichen und mit ihnen ins Gespräch zu kommen. Bei einer aufsuchenden Befragung gehen Ehrenamtliche und Hauptamtliche in die Einrichtungen und Betriebe und suchen mit den Mitgliedern das Gespräch. In der Verhandlungsrunde 2012 organisierte der Bezirk eine «Four de Tarif», bei der in der Region Stuttgart an mehreren Orten Informationsveranstaltungen durchgeführt wurden, um mit Mitgliedern ins Gespräch über das Tarifangebot zu kommen. In einigen Ämtern wurde eine aufsuchende Befragung am Arbeitsplatz durchgeführt und mit Mitgliedern diskutiert: Die Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter stellten das Verhandlungsergebnis dar, brachten vor, was sie beziehungsweise

die bezirkliche Arbeitskampfleitung am Tarifiergebnis positiv einschätzen, äußerten aber auch kritische Punkte. Die Gewerkschaftsmitglieder konnten in diesen Gesprächen ihre Sicht der Dinge äußern: Sie stimmten zu, ergänzten die vorgebrachten Einschätzungen, widersprachen oder hörten einfach nur zu. Die Gespräche wurden – über den Zweck der Abstimmung hinaus – dafür genutzt, die Forderung einer «Ballungsraumzulage» für den Bezirk Stuttgart in die Diskussion zu bringen. Mittels einer Entgeltzulage, so die Idee, soll der Anstieg der Lebenshaltungskosten der Beschäftigten in einer Sondertarifrunde ausgeglichen werden. Der Vorschlag wurde nicht bloß als luftige Idee geäußert, sondern mit dem Überreichen einer Einladung zu einer Aktiven- und Funktionärskonferenz im Mai 2012 konkretisiert. Der Bezirk unterbreitete seinen Mitgliedern im Moment des Tarifabschlusses gleich ein neues Handlungsangebot. Die Gewerkschaftsarbeit endet also nicht mit dem Tarifabschluss, oder wie es ein Gewerkschaftssekretär ausdrückt: «Nach dem Arbeitskampf ist vor dem Arbeitskampf» (HA1).

Im Zuge der aufsuchenden Befragung können die Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter erfahren, was die nicht im Streik oder in der Organisation aktiven, sogenannte einfache Mitglieder, über den erzielten Tarifabschluss denken. Diese Einsicht entgeht der Gewerkschaft dort, wo sie sich ausschließlich für eine Abstimmung an der Urne entscheidet. In der aufsuchenden Form ist der Partizipationsgrad einer Befragung höher. Sie ist nicht bloße Informationsabfrage, sondern sie dient zugleich auch der organisationalen Binnenkommunikation. Die Durchführung der aufsuchenden Befragung ist allerdings auf-

wendiger als eine reine Abstimmung, und sie erfordert von ehrenamtlichen und hauptamtlichen Gewerkschafterinnen und Gewerkschaftern ein hohes Engagement. Mit dieser aktiven Beteiligungsform schafft die Gewerkschaft eine Möglichkeit, in die Diskussion mit ihren Mitgliedern zu treten und ihnen einen Interpretationsrahmen anzubieten. Zugleich kann dies ein Weg sein, vom Tarifiergebnis enttäuschte aktive Mitglieder in der Gewerkschaft zu halten. In diesem Sinne trägt die Befragung zum Erhalt von Organisationsmacht bei. Zu dem Zeitpunkt, an dem die Enttäuschung der Aktiven eventuell am größten ist, werden neue Ziele in Aussicht gestellt und wird ein Handlungsangebot mit Schritten zum Erreichen dieser neuen Ziele gemacht. Zugleich treten in dieser Phase auch viele Beschäftigte in die Gewerkschaft ein, da nur Mitglieder über die Annahme des Tarifangebots abstimmen dürfen. In dieser Hinsicht trägt die aufsuchende Befragung zum Aufbau von Organisationsmacht bei.

Die Rolle der Funktionärinnen und Funktionäre

«Die Sekretäre müssen bereit sein, Gewerkschaftsarbeit im Kollektiv zu machen» (HA2).

Die Beteiligungskultur in den Gewerkschaften steht und fällt mit dem Engagement der ehrenamtlichen und hauptamtlichen Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter. Im öffentlichen Dienst wird über Fachbereiche hinweg gemeinsam gestreikt, und das erfordert eine gemeinsame Vorbereitung seitens der Gewerkschaft. In Hauptamtlichenrunden, an denen auch der Bezirksgeschäftsführer teilnimmt, wird das allgemeine Vorgehen geplant und werden Streik-

strategien beraten. In dieser Runde werden auch die Streikversammlungen und Treffen der Streikleitung vorbereitet. Eine über die reine Koordination hinausgehende Kooperation mit anderen Sekretärinnen und Sekretären bildet die Basis für eine auf Partizipation ausgerichtete Gewerkschaftsarbeit, bei der vor allem mit Ehrenamtlichen und aktiven Mitgliedern Strategien gemeinsam entwickelt, konkretisiert und umgesetzt werden. Die Bezirksgeschäftsführung und die Hauptamtlichenrunde stellen mit ihrer Arbeit sicher, dass es die beschriebenen Partizipationsmöglichkeiten gibt. Formell könnten Arbeitskämpfe auch anders organisiert werden als im beschriebenen Beispiel. Dass es eine so große Zahl von Beteiligungsmöglichkeiten mit verschiedenen Partizipationsgraden gibt wie bei ver.di Stuttgart, ist keine Selbstverständlichkeit, sondern muss von den Mitgliedern auch immer wieder eingefordert und aktiv genutzt werden.

Im Bezirk Stuttgart läuft die Kommunikation zwischen den Hauptamtlichen und den Ehrenamtlichen kontinuierlich auf verschiedenen Ebenen der Organisation, sei es im Fachbereichsvorstand, bei Vertrauensleutetreffen oder bei von ver.di durchgeführten Personalrätekonferenzen, die alle acht Wochen stattfinden. Diese Zusammenarbeit wird vonseiten der Ehrenamtlichen immer wieder als Voraussetzung für die Streikfähigkeit benannt. Ein Personalrat sieht den Zusammenhang wie folgt:

«Die wechselseitige Kommunikation und das Vertrauen zwischen Beschäftigten, Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen. Das ist das Zentrum der Streikkultur. Wenn das zusammenbricht, dann stehen wir deutlich schlechter da im Streik» (EA2).

Mit dem Versuch des Bezirks, Entscheidungen zu demokratisieren und mehr Mitglieder an Auseinandersetzungen und Arbeitskämpfen zu beteiligen, nehmen die Stuttgarter Gewerkschaftssekretäre eine starke Führungsrolle ein. Wie der Blick auf Streikversammlungen, Streikleitungstreffen und andere Zusammenkünften gezeigt hat, werden die Veranstaltungen von Hauptamtlichen geleitet, die bewusst mit klaren Positionen in die Debatte gehen.

«Auf den Versammlungen wird alles offen diskutiert, das kann man nicht schulen. Das geht, wenn du ein Angebot machst: So sehen wir das, das schlagen wir vor, wir wollen euch da einbinden, was denkt ihr? [...] Wir gehen mit Positionen rein, und das wird dann schon diskutiert. Die Leute sind so selbstbewusst, zu diskutieren und zu überlegen, wie man das macht» (HA1).

Gewerkschaftssekretärinnen und -sekretäre können die Diskussionen mit Analysen und Einschätzungen strukturieren und ihnen einen Zielpunkt geben. Sie bieten Deutungsmuster an, mit denen sich die Zuhörenden auseinandersetzen und denen sie auch widersprechen können. Es besteht eine offene Situation. Die Hauptamtlichen geben eine Richtung an, aber sie geben nicht vor, was gemacht wird und wie es gemacht wird. Sie bestimmen auch nicht, wer es macht.

«Hauptamtliche sind auf Versammlungen keine Moderatoren, sie bringen die Sache voran, bringen klare Positionen vor, müssen gucken, dass die Streikfront steht. Sie organisieren Diskussionsprozesse und gehen selbst mit einer Position hinein» (HA2).

Bei der Vorbereitung und Durchführung der Streikleitungstreffen wie auch der Streikversammlung bleibt die Leitung

in der Hand der Hauptamtlichen. Sie bereiten die Veranstaltungen in Sekretärsrunden vor, sie schlagen die nächsten Schritte vor und leiten die Treffen. Dies lässt sich als «doppelte Führung» kennzeichnen, die auf Ziele orientiert, aber nicht autoritär ist, denn die Entscheidung über das weitere Vorgehen liegt allein bei den Mitgliedern. Die Vorschläge der Hauptamtlichen können zurückgewiesen werden.

Die Gefahr, die Überzeugungsarbeit in Richtung Manipulation zu überschreiten, ist in größeren Gruppendiskussionen allerdings immer gegeben. Diese Gefahr kann aber bewusst reflektiert werden. Für einen bewussten Umgang ist ausschlaggebend, dass die Grenzen der Partizipation klar offengelegt werden. Im Fallbeispiel ist für alle Beteiligten deutlich erkennbar, dass endgültige Entscheidungen über die Tarifrunde im öffentlichen Dienst auf der Bundesebene getroffen werden. Der Bezirk verfügt jedoch über Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume. Dort werden Beschlüsse gefasst, die sich auf die Ausgestaltung des Streiks und der Mitgliederarbeit im Bezirk beziehen. Die bezirklichen Streikstrukturen unterscheiden auch klar zwischen Orten der Diskussion (Streikversammlung) und Orten der Entscheidung (Streikleitung). Mit diesem Modell wurden Partizipationsstrukturen geschaffen, die es einerseits möglichst vielen Mitgliedern erlauben, ihre Ansichten und Einschätzungen zu artikulieren, und die andererseits sicherstellen, dass relevante Entscheidungen von Mitgliedern mit hohem Kenntnisstand getroffen werden, von denen darüber hinaus auch eine verbindliche Mitarbeit bei der Umsetzung der gefällten Entscheidungen zu erwarten ist.

FAZIT: ARBEITSKAMPFFÄHIGKEIT UND DEMOKRATISCHE KULTUR

Der verdi-Bezirk Stuttgart hat in den vergangenen Jahren auf den Umstand reagiert, dass in Tarifrunden die Kompromissbereitschaft der Arbeitgeberseite immer öfter durch Streiks erzwungen werden muss. Dementsprechend hat er nach neuen Handlungsmöglichkeiten zur Stärkung der eigenen Fähigkeit, Arbeitskämpfe zu führen, gesucht. Streiken kann, wie die Studie zeigt, gelernt werden. Für die Beschäftigten im öffentlichen Dienst wurde ein breites Repertoire von Streikstrategien entwickelt, die in Arbeitskämpfen der letzten Jahre entstanden und erfolgreich zur Anwendung gekommen sind.

Mit einer «Alle-Gemeinsam-Strategie», bei der alle Berufsgruppen zum Streikauftakt die Arbeit niederlegen, wird Organisationsmacht demonstriert – auch in der Hoffnung, dass die große Geschlossenheit wochenlange Streiks unnötig werden lässt. Während unbefristeter Streiks werden für einzelne Berufsgruppen flexible Strategien entwickelt, mit denen ein Streik über mehrere Wochen aufrechterhalten werden kann. Mit Ansätzen wie der «Rein-Raus-Strategie» und mit Intervallstreiks wird der Arbeitskampf für die gegnerische Seite unberechenbarer, und aufseiten der Streikenden bleibt die Motivation länger erhalten. Fehlende Streikerfahrungen der Beschäftigten oder Organisationsdefizite in einzelnen Berufsgruppen können mittels flexibler Strategien ausgeglichen werden. Flexible Streiks ermöglichen die Demonstration von Organisationsmacht über einen längeren Zeitraum, ohne dass alle Beschäftigten dauerhaft die Arbeit niederlegen müs-

sen. Dies erhält die Arbeitskampffähigkeit, da die Kräfte der Streikenden geschont werden – und auch die Mittel der Streikkasse stehen auf diese Weise länger zur Verfügung als bei einem flächendeckenden Dauerstreik.

Die in der Studie untersuchten Strategien berücksichtigen die jeweils spezifische Situation einzelner Berufsgruppen und besondere Arbeitssituationen. Sie sind passgenau für die Bedürfnisse vor Ort entwickelt worden, sie lassen sich – unter Berücksichtigung lokaler Besonderheiten – aber sicherlich auch außerhalb Stuttgarts in den entsprechenden Teilsoktoren des öffentlichen Dienstes anwenden. Darüber hinaus ist zu vermuten, dass die Strategien auch auf andere Bereiche übertragbar sind, in denen ähnliche Rahmenbedingungen der Arbeit anzutreffen sind.

In Stuttgart hat sich gezeigt, dass die Streikbeteiligung zunimmt, wenn die Beschäftigten die Gelegenheit haben, sich schon bereits in der Phase des Planungsprozesses mit ihren Ideen einzubringen. Gegenüber einem Streik, bei dem alle Schritte durch die Gewerkschaftsführung vorgegeben werden, ist die Beteiligung hier höher. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang der Kampagnenrat, mit dem in Stuttgart eine frühzeitige Beteiligung ermöglicht wird. Es ist zu vermuten, dass die Beteiligung in mindestens zweierlei Weise eine mobilisierende Wirkung hat.

– Erstens: Wenn Beschäftigte die Chance erhalten, an der Ausgestaltung des Streiks mitzuwirken und ihre Vorstellungen und Vorbehalte berücksichtigt werden, so die Stuttgarter Erfahrung.

sind sie eher vom Vorgehen überzeugt und bereit, sich an Arbeitskämpfen zu beteiligen. Die Partizipation wächst.

- Zweitens ist anzunehmen, dass die Mitglieder, die sich an der Vorbereitung beteiligen, auch engagierter bei ihren Kolleginnen und Kollegen für die Teilnahme am Arbeitskampf werben als in den Fällen, in denen sie nicht beteiligt sind und deshalb genauso wenig Bezug zu den Vorgängen haben wie alle anderen.

Abschließend bleibt die Frage, welche Anhaltspunkte sich aus dem Beispiel der Stuttgarter Gewerkschaftsarbeit für den Zusammenhang von Partizipation und Arbeitskampffähigkeit ergeben. Anhand des Fallbeispiels lässt sich diesbezüglich eine Reihe von Annahmen begründen. Hier werden sie in Form von Thesen aufgeführt, die allerdings der weiteren Untersuchungen bedürfen:

1. Partizipative Gewerkschaftsarbeit ist ein Grundpfeiler einer aktiven Streikkultur.

Am Fallbeispiel ist bezeichnend, dass in der Tarifrunde 2012 – vom frühen Beginn der Kampagne an bis über den Tarifabschluss hinaus – der Partizipation der Mitglieder in der Gewerkschaftsarbeit ein zentraler Stellenwert zukam. Vom Anfang bis zum Ende wurde die aktive Beteiligung möglichst vieler Beschäftigter an den Arbeitskämpfen angestrebt. Um dies zu ermöglichen, stellte vor.di Stuttgart während des gesamten Verlaufs der Kampagne eine kontinuierliche Kommunikation und einen stetigen Austausch der Beschäftigten untereinander und über die Organisationsebenen hinweg zwischen Gewerkschaftsgremien und Mitgliedern sicher. Dieser Umstand verweist auf den zweiten Grundpfeiler der Stuttgarter Gewerkschaftsarbeit, auf

dem die Herstellung der Handlungsfähigkeit kollektiver Interessenvertretung gründet.

2. Partizipation in Arbeitskämpfen beruht auf transparenten und demokratischen Streikstrukturen.

Wie die Untersuchung gezeigt hat, fördern Streikstrukturen – Kampagnen, Streikleitungstreffen und Streikversammlungen – die gewerkschaftliche Binnenkommunikation und sind für den Aufbau von Arbeitskampffähigkeit zentral. Mithilfe dieser Strukturen können Arbeitskämpfe in dem Sinne demokratisiert werden, dass mehr Menschen an der Meinungsbildung und Entscheidungsfindung beteiligt werden als bei Top-down-Kampagnen, die allein von der Vorstandsebene aus geplant werden.

3. Kampagnenarbeit kann als Beteiligungsinstrument genutzt werden, das die Arbeitskampffähigkeit erhöht.

Mit Blick auf die Mobilisierung von Machtressourcen lässt sich anhand des Fallbeispiels feststellen: Mit der Form der Kampagne – und den darin enthaltenen Möglichkeiten der Mitgliederpartizipation – wird nach und nach die Ressource Organisationsmacht aktiviert, die zwischen den Tarifrunden ungenutzt bleibt und die nun für die Mobilisierung in der Tarifauseinandersetzung reaktiviert beziehungsweise neu hergestellt wird. Mit einem Kampagnenbeginn, der zeitlich weit vor den Tarifverhandlungen liegt, wird es den Beschäftigten ermöglicht, sich frühzeitig gedanklich mit den anstehenden Auseinandersetzungen zu befassen und sich daran zu beteiligen. Auf mehrere Schultern verteilt, erhöht sich die Mobilisierungskraft im Arbeitskampf.

4. Partizipationsmöglichkeiten und Partizipationsschranken müssen berücksichtigt werden.

Während der Tarifverhandlungen im öffentlichen Dienst werden Grundsatzentscheidungen auf der Bundesebene gefällt. Der Bezirk entwickelt innerhalb dieses Rahmens eigene Strategien für die Umsetzung des Arbeitskampfes. Auf Bezirksebene muss den Gewerkschaftsmitgliedern die Aufgabenteilung zwischen Streikversammlung und Streikleitung klar vermittelt werden, damit es bei den Streikversammlungen nicht zu Enttäuschungen der Anwesenden kommt. Ein weiterer Umstand wird fortbestehen: Die Bereitschaft zur Partizipation wird nicht auf Dauer zu stellen sein – und das aus ganz praktischen Gründen: Mitglieder verfolgen Interessen jenseits der Lohnarbeit, die erfahrungsgemäß nach den Anspannungen eines Arbeitskampfes wieder in den Vordergrund treten. Einige engagieren sich dauerhaft und übernehmen Gewerkschaftsaufgaben, nur wenige wollen hauptamtliche Funktionen übernehmen. Sehr viele werden bei der nächsten Tarifrunde wieder aktiv mitwirken. Die Gründe hierfür sind ausführlicher zu untersuchen; jedoch liefert die Studie diesbezüglich einen klaren Anhaltspunkt: Entscheidend sind positive Erfahrungen mit der Beteiligung an kollektiven Zusammenkünften und Aktionen.

5. Demokratische Streikstrukturen ermöglichen Kollektivität und fördern Partizipation.

Damit tragen sie zur Verbesserung der Arbeitskampffähigkeit bei. Streikversammlungen und andere Veranstaltungen dienen zur Informationsvermittlung, aber darüber hinaus sind sie auch Orte

der Kommunikation. Kollektivität wird in diesen Strukturen spürbar. Das Fallbeispiel legt nahe, dass die Bereitschaft, sich an Arbeitskämpfen zu beteiligen, eng mit der Gestaltung der Kommunikation zwischen Hauptamtlichen, Ehrenamtlichen und Mitgliedern zusammenhängt. Dieser Zusammenhang müsste in weiteren Fallstudien noch genauer untersucht werden.

Zudem hat das Beispiel der «aufsuchenden Befragung» gezeigt, dass eine demokratische Kultur mehr beinhalten muss, als die Mitglieder hin und wieder schriftlich zu ihren Ansichten zu befragen. Beteiligungsmöglichkeiten müssen auf der Skala der Partizipation näher am Pol «demokratische Teilhabe» angesiedelt sein, um eine aktive Mitgliedschaft langfristig zu befördern. Die Ermöglichung von Partizipation ist Aufgabe der Organisation und ihrer Führung. Letztere muss von den Mitgliedern jedoch auch weiter dazu gedrängt werden.

Catharina Schmalstieg forscht zu Arbeitsbeziehungen und ist Co-Autorin von *Strategic Unionism. Aus der Krise zur Erneuerung?* (Brinkmann u. a. 2008). Sie wurde an der Fakultät für Soziologie der Universität Jena mit der Arbeit «Prokarität und Handlungsfähigkeit» (erscheint 2013) promoviert. Die Forschungsarbeiten zur Dissertation und die Entwicklung des Konzepts «Gewerkschaft als Handlungsplattform» (2009) wurden mit einem Stipendium der Rosa-Luxemburg-Stiftung ermöglicht.

LITERATUR

- Behrens, Martin/Hamann, Kerstin/Hurd, Richard (2004): Conceptualizing Labour Union Revitalization, in: Frege/Kelly (Hrsg.): a.a.O., S. 11–29.
- Brinkmann, Ulrich/Choi, Hae-Lin/Detje, Richard/Dörre, Klaus/Holst, Hajo/Karakayali, Serhat/Schmalstieg, Catharina (2008): Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung?, Wiesbaden.
- Bronfenbrenner, Kate/Hickey, Robert (2004): Changing to Organize. A National Assessment of Union Organizing Strategies, in: Milkman/Voss (Hrsg.): Rebuilding Labor, Ithaca, S. 17–61.
- Bormann, Sarah (2011): Organisierung durch Kampagnen am Beispiel Schleckner und Lidl, in: Haipeter/Dörre (Hrsg.): a.a.O., S. 294–307.
- Deppe, Frank/Dörre, Klaus/Rossmann, Wittich (1989) (Hrsg.): Gewerkschaften im Umbruch. Perspektiven für die 90er Jahre. Köln: Pahl-Rugenstein.
- Dörre, Klaus (2008): Die strategische Wahl der Gewerkschaften – Erneuerung durch Organizing?, in: WSI-Mitteilungen, 61(1), S. 3–9.
- Dribbusch, Heiner (2007): Das «Organizing-Modell». Entwicklungen, Varianten, Umsetzung. In: Bromme, Peter/Fürniß, Ulrike/Meinecke, Ulrich (Hrsg.): Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für die Gewerkschaft, Hamburg, S. 24–52.
- Dribbusch, Heiner (2009): Streik-Bewegungen. Neue Entwicklungen im Arbeitskampf, in: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, 4/2009, S. 56–66.
- Dribbusch, Heiner (2011): Organisieren am Konflikt: Zum Verhältnis von Streik und Mitgliederentwicklung, in: Haipeter/Dörre (Hrsg.): a.a.O., S. 231–263.
- Frege/Carola M./Kelly, John (Hrsg.) (2004): Varieties of Unionism. Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy, Oxford.
- Hälker, Juri (Hrsg.) (2008): Organizing. Neue Wege gewerkschaftlicher Organisation. Supplement der Zeitschrift Sozialismus 9/2008, Hamburg.
- Haipeter, Thomas (2011): Tarifabweichungen, Betriebsräte und Gewerkschaften – Modernisierungschancen in lokalen Konflikten, in: Haipeter/Dörre (Hrsg.): a.a.O., S. 31–60.
- Haipeter, Thomas/Dörre, Klaus (Hrsg.) (2011): Gewerkschaftliche Modernisierung, Wiesbaden.
- Markowitz, Linda (2000): Worker Activism After Successful Union Organizing, Armonk.
- Morgenroth, Christine/Niemeyer, Edzard/Hollmann, Reiner (1994): Beteiligungsgewerkschaft als Zukunftsperspektive, Köln.
- Negt, Oskar (1989): Die Herausforderung der Gewerkschaften: Plädoyer für die Erweiterung ihres politischen und kulturellen Mandats, Frankfurt/Main.
- Raffo, Jeffrey (2011): Transformative Organizing im Betrieb? Neue Strategien der IG Metall, in: LUXEMBURG 4/2011, S. 58–63.
- Rehder, Britta/Deinert, Olaf/Callsen, Raphaël (2012): Arbeitskampfmittel-freiheit und atypische Arbeitskampf-formen, Bd. 1, Frankfurt/Main.
- Renneberg, Peter (2005): Die Arbeitskämpfe von morgen?, Hamburg.
- Renneberg, Peter (2011): Handbuch Tarifpolitik und Arbeitskampf, Hamburg.
- Schmalstieg, Catharina (2008): Prekäre Beschäftigung und Handlungsfähigkeit. Gewerkschaften als Hand-

- lungsplattform?, in: Huck, Lorenz/
Kaindl, Christina/Lux, Vanessa/Pappritz,
Thomas/Reimer, Katrin/Zander, Michael
(Hrsg.): «Abstrakt negiert ist halb ka-
piert». Morus Markard zum 60. Geburts-
tag, Marburg, S. 131–152.
- Schmalstieg Catharina (2009):** Or-
ganisierung Prekärer in den USA – Ge-
werkschaft als Handlungsplattform, in:
Das Argument. Zeitschrift für Philoso-
phie und Sozialwissenschaften 284, S.
905–915, unter: [http://www.linksnet.de/
do/artikel/25211](http://www.linksnet.de/do/artikel/25211).
- Schroeder, Wolfgang/Kalass, Viktoria/
Greef, Samuel (2011):** Berufsgewerk-
schaften in der Offensive, Wiesbaden.
- Turner, Lowell (2005):** From Transfor-
mation to Revitalization. A New Re-
search Agenda for a Contested Global
Economy, in: *Work and Occupation*-
32(4), S. 383–399.
- Turner, Lowell/Cornfield, Daniel B.**
(Hrsg.) (2007): *Labor in the New Urban
Battlegrounds. Local Solidarity in a Glo-
bal Economy*, Ithaca/London.
- Ver.di (2013):** Über uns. Internetauf-
tritt der Vereinten Dienstleistungsg-
werkschaft, unter: [http://www.verdi.de/
ueber-uns/organisation](http://www.verdi.de/ueber-uns/organisation).
- Voss, Kim/Sherman, Rachel (2000):**
Breaking the Iron Law of Oligarchy: Uni-
on Revitalization in the American Labor
Movement, in: *American Journal of So-
ciology*, 106(2), S. 303–349.
- Wissmeier, Georg (2009):** OrKa – ein
Kampagnenteam in Bewegung, in: *For-
schungsjournal Neue Soziale Bewegun-
gen*, 22(4), S. 112–115.
- Zech, Rainer (1996):** Mitmach-Gewerk-
schaften gibt es nicht. Zur Kommunika-
tion mit Mitgliedern, in: *Gewerkschaftli-
che Monatshefte* 5/1996, S. 309–317.
- Zeuner, Bodo (2004):** Widerspruch,
Widerstand, Solidarität und Entgron-
zung: neue und alte Probleme der deut-
schen Gewerkschaften, in: Beerhorst,
Joachim/Demirović, Alex/Guggemos,
Michael (Hrsg.): *Kritische Theorie im ge-
sellschaftlichen Strukturwandel*, Frank-
furt/Main, S. 318–353.
- Zoll, Rainer (1994):** Zur Aktualität von
Beteiligung, in: Oetjen, Hinrich/Zoll,
Rainer (Hrsg.): *Gewerkschaften und
Beteiligung*, Münster, S. 12–23.
- Zoll, Rainer/Oetjen, Hinrich (1994)**
(Hrsg.): *Gewerkschaften und Beteili-
gung*, Münster.

«Streikzeiten sind gute Zeiten für die Mitgliedergewinnung. Doch wie wird in Arbeitskämpfen wirkliche gewerkschaftliche Organisationsmacht mobilisiert und gestärkt? Arbeitskampffähigkeit steht in engem Zusammenhang mit einer demokratischen Organisationskultur. Der Grad der Beteiligung wächst in dem Maße, wie die Beteiligten das Geschehen verändern können. Partizipative Gewerkschaftsarbeit ist ein Grundpfeiler einer aktiven Streikkultur.»

CATHARINA SCHMALSTIEG

