

DIGITALES ARCHIV

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
ZBW – Leibniz Information Centre for Economics

McAlevey, Jane
Wilde, Florian (Ed.)
Other Persons: Herrmann, Jan-Peter

Book

Keine halben Sachen : Machtaufbau durch Organizing

Provided in Cooperation with:

Rosa-Luxemburg-Stiftung, Berlin und Brüssel

Reference: McAlevey, Jane (2019). Keine halben Sachen : Machtaufbau durch Organizing. Hamburg : VSA: Verlag.

This Version is available at:
<http://hdl.handle.net/11159/2958>

Kontakt/Contact

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft/Leibniz Information Centre for Economics
Düsternbrooker Weg 120
24105 Kiel (Germany)
E-Mail: [rights\[at\]zbw.eu](mailto:rights[at]zbw.eu)
<https://www.zbw.eu/>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Dieses Dokument darf zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Sofern für das Dokument eine Open-Content-Lizenz verwendet wurde, so gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der Lizenz gewährten Nutzungsrechte. Alle auf diesem Vorblatt angegebenen Informationen einschließlich der Rechteinformationen (z.B. Nennung einer Creative Commons Lizenz) wurden automatisch generiert und müssen durch Nutzer:innen vor einer Nachnutzung sorgfältig überprüft werden. Die Lizenzangaben stammen aus Publikationsmetadaten und können Fehler oder Ungenauigkeiten enthalten.

<https://savearchive.zbw.eu/termsfuse>

Terms of use:

This document may be saved and copied for your personal and scholarly purposes. You are not to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public. If the document is made available under a Creative Commons Licence you may exercise further usage rights as specified in the licence. All information provided on this publication cover sheet, including copyright details (e.g. indication of a Creative Commons license), was automatically generated and must be carefully reviewed by users prior to reuse. The license information is derived from publication metadata and may contain errors or inaccuracies.

Jane McAlevey

Keine halben Sachen

Machtaufbau durch
Organizing

VSA:



Jane McAlevey
Keine halben Sachen
Machtaufbau durch Organizing

*Jane McAleve*y, 1964 in einer gewerkschaftlich geprägten Familie geboren, war bereits früh in einer Studierendengewerkschaft aktiv und engagierte sich in den 1980er Jahren in der Solidaritätsbewegung für die sandinistische Revolution in Nicaragua. Nach dem Studium arbeitete sie zunächst mehrere Jahre für eine Umwelt-NGO und betätigte sich als *Community-Organizerin*. 1995 wurde sie Gewerkschafts-*Organizerin* und arbeitete 15 Jahre in führender Position in diversen Kampagnen der AFL-CIO, später auch im Gesundheitsbereich der Gewerkschaft SEIU sowie ihrer besonders kämpferischen Gliederung *Local 1199 New England*. Ab 2010 kehrte sie auf eine Promotionsstelle an die Universität zurück, um ihre Erfahrungen wissenschaftlich zu reflektieren, auszuwerten und zu systematisieren.

Florian Wilde ist Referent für aktivierende Gewerkschaftsarbeit im Institut für Gesellschaftsanalyse der Rosa-Luxemburg-Stiftung. 2006 war er einer der *Organizer* im ver.di-Organizing-Pilotprojekt im Hamburger Wach- und Sicherheitsgewerbe und wurde zuvor im SEIU-Local 1877 in Los Angeles trainiert. Er ist u.a. Mitherausgeber von »Politische Streiks im Europa der Krise« (Hamburg 2012) und Autor von »Revolution als Realpolitik. Ernst Meyer (1887-1930) – Biographie eines KPD-Vorsitzenden« (Konstanz 2018).

Jane McAlevey

Keine halben Sachen

Machtaufbau durch Organizing

Herausgegeben von Florian Wilde

Aus dem Englischen von Jan-Peter Herrmann

Eine Veröffentlichung der Rosa-Luxemburg-Stiftung

www.vsa-verlag.de

www.rosalux.de

Lektorat: Ines Schwerdtner und Gerd Siebecke



Dieses Buch wird unter den Bedingungen einer Creative Commons License veröffentlicht: Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.0 Germany License (abrufbar unter www.creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode). Nach dieser Lizenz dürfen Sie die Texte für nichtkommerzielle Zwecke vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen unter der Bedingung, dass die Namen der Autoren und der Buchtitel inkl. Verlag genannt werden, der Inhalt nicht bearbeitet, abgewandelt oder in anderer Weise verändert wird und Sie ihn unter vollständigem Abdruck dieses Lizenzhinweises weitergeben. Alle anderen Nutzungsformen, die nicht durch diese Creative Commons Lizenz oder das Urheberrecht gestattet sind, bleiben vorbehalten.

© VSA: Verlag 2019, St. Georgs Kirchhof 6, 20099 Hamburg
Originaltitel: No Shortcuts. Organizing for Power in the new Gilded Age
© Oxford University Press, New York 2016
Umschlagfoto: David Bacon
Druck- und Buchbindearbeiten: Beltz Grafische Betriebe GmbH,
Bad Langensalza
ISBN 978-3-96488-000-0

Inhalt

Florian Wilde

Vorwort	9
----------------------	---

Zur Geschichte der amerikanischen Gewerkschaftsbewegung	11
---	----

Struktur der US-Gewerkschaften	16
--------------------------------------	----

Inspiziert aus den USA: Organizing in Deutschland	18
---	----

Kapitel 1

Einleitung	25
-------------------------	----

Macht und die Analyse von Machtstrukturen	27
---	----

Advocacy, Mobilizing und Organizing	34
---	----

Struktur-basierte versus »selbstselektive« Gruppen	36
--	----

Gewerkschaften als ultimativer Härte-test für den Erfolg sozialer Bewegungen	39
--	----

Die Reaktion von New Labor auf die Krise der Gewerkschaftsbewegung	42
--	----

Streiks mit massenhafter Beteiligung: immer noch das Erfolgsrezept	45
--	----

Der Aufbau des Buches	47
-----------------------------	----

Kapitel 2

Erfolgreiche Machtkämpfe fokussieren auf die Beschäftigten und ihre Community	53
--	----

Erfolgreiche Organizing-Methoden: Das Erbe der CIO	56
--	----

Moderne <i>Mobilizing</i> -Methoden: Abkehr vom Modell der CIO	64
--	----

Saul Alinsky entstellt das Organizing	67
---	----

New Labors <i>Mobilizing: Corporate Campaigns</i> ersetzen Selbstaktivität	77
--	----

<i>Whole-Worker Organizing:</i> Die Wiederaneignung des CIO-Ansatzes	83
--	----

Kapitel 3

Gewerkschaften in Pflegeheimen:

Klassenkuscheln versus Klassenkampf 95

*Local 775: Sozialpartnerschaftliche Strategie
für die Organisation privater Pflegeheime 97*

David Rolf: Der Aufstieg eines Zöglings von Andy Stern 102

Der Stern-Rolf-Wachstumsplan für Pflegeheimbeschäftigte
im Privatsektor 104

1199 New England: Klassenkämpferische Strategie
für die Organisation in privaten Pflegeheimen 108

Die Organisation der Pflegeheime durch 1199NE 109

Die Gewerkschaft macht den Unterschied:

»Drei Seiten als drei Seiten« versus »Von drei Seiten zu zwei« 117

Oberflächliche *Advocacy*-Arbeit versus *Deep Organizing* 121

Kapitel 4

Die LehrerInnen von Chicago:

Der Aufbau einer schlagkräftigen Gewerkschaft 123

Veränderung kommt – von außen 127

CORE: Die innergewerkschaftliche Opposition formiert sich 129

Die Liste der KandidatInnen entsteht 133

Von unterwürfig zu unbeugsam 139

Die Gegenseite erhöht den Einsatz, verschiebt die
Machtverhältnisse und verdoppelt die Herausforderung 147

Politische Massenbildung und Strukturtests 151

Die stärkste Waffe der Beschäftigten kommt zum Einsatz 155

Nach dem Streik: Herausforderungen 160

Kapitel 5

Smithfield Fleischfabriken:

Ein Durchbruch in den Südstaaten 165

Der Globale Süden innerhalb des Globalen Nordens 167

Runde I: Die Niederlage 168

Runde II: New Labor an der Spitze der AFL-CIO 170

Runde III: Neue Führung, neue Strategie 173

Die Hauptamtlichen ergreifen die Initiative	174
Die Arbeiter entdecken ihre Handlungsfähigkeit	177
Eine weitere Machtressource:	
Die Community von North Carolina	189
Um in den Südstaaten zu siegen, braucht es noch mehr Macht	193
Trotz neuem Rechtsstreit:	
Erfolgreicher Abschluss der Gewerkschaftswahl	195
Nachhaltige Selbstermächtigung	198

Kapitel 6

Make the Road New York –

Erfolge eines Worker Centers	201
»Wach auf, Bushwick!«	205
Gesetze gegen Lohnraub	209
Die <i>Secure Communities</i> -Kampagne	210
Die Organisierung der Autowäscher:	
Wach auf Brunswick! die Zweite	212
Strategiefähigkeit	214
Partizipative Demokratie und »High-Touch«-Modell	216
Herausforderungen	218

Kapitel 7

Fazit: Vermeintliche Macht versus echte Macht

Zur Methode	237
Literatur	239

Florian Wilde

Vorwort

Der globale Rechtsruck und die anhaltende Offensive der Kapitalseite zwingen Gewerkschaften, soziale Bewegungen und linke Parteien zu einer Suche nach alternativen Strategien, um ihre Macht¹ neu aufzubauen. Jane McAlevey zeigt in diesem Buch einen möglichen Weg in diese Richtung. Sie ist überzeugt, dass dem linken Lager gelingen kann, damit die reaktionären Entwicklungen in den westlichen Staaten zurückzudrängen. Den Schlüssel dazu sieht sie in einer Rückbesinnung auf die von den US-Gewerkschaften in den 1930er Jahren entwickelten Organisationsstrategien eines *Deep Organizing*, das die Handlungsmacht in die Hände der »normalen Menschen« zurückgibt und es ihnen ermöglicht, selbst unter schwierigen Bedingungen Erfolge zu erstreiten. Ein solches »Organizing-Modell« von unten« gilt ihr als zentrales Instrument, um eine »Veränderung der Machtstruktur von dem einen Prozent hin zu den 99%« durchzusetzen. Bei Anwendung dieses Modells entwickeln die Beschäftigten im Kampf eine neue Sicht auf sich selbst und ein neues Verständnis ihrer Gesellschaft. *Deep Organizing* baut Solidarität auf, die auch nach dem Ende von Arbeitskämpfen fortbesteht, und beeinflusst damit auch das Verhalten in der Wahlkabine. McAlevey betont immer wieder, dass der von ihr vertretene *Organizing*-Ansatz das Potenzial hat, auch linke Parteien und soziale Bewegungen substantiell zu stärken. Im Fokus stehen aber die Gewerkschaften als zentrale Klassenorganisationen der arbeitenden Menschen.

Jane McAlevey, eine über die Grenzen der USA hinaus bekannte *Organizerin* und Gewerkschaftsforscherin, war selbst sowohl in sozialen Bewegungen als auch in Gewerkschaften aktiv. 1964 in einer gewerkschaftlich geprägten Familie geboren, wurde sie bereits früh in einer Studierendengewerkschaft aktiv und engagierte sich in den 1980er Jahren in der Solidaritätsbewegung für die sandinistische Revolution in Nicaragua. Nach dem Studium arbeitete sie zunächst mehrere Jahre für eine Umwelt-NGO und betätigte sich als *Community-Organizerin*. Als im

¹ Wir benutzen den Begriff »Macht« im Sinne, wie Jane McAlevey den Begriff »Power« benutzt. Gemeint ist damit nicht staatliche Macht, sondern Selbstermächtigung, Gegenmacht und Durchsetzungsfähigkeit einfacher, arbeitender Menschen und ihrer Organisationen.

Dachverband AFL-CIO die gewerkschaftliche Erneuerungsströmung *New Labor* ab 1995 die Führung übernahm und einen stärkeren Fokus auf *Organizing* durchsetzte, konnte Jane McAlevey für eine berufliche Perspektive als Gewerkschafts-*Organizerin* gewonnen werden. Die folgenden eineinhalb Jahrzehnte arbeitete sie in führender Position in diversen *Organizing*-Kampagnen der AFL-CIO, später auch im Gesundheitsbereich der Gewerkschaft SEIU sowie ihrer besonders kämpferischen Gliederung *Local 1199 New England*. Ab 2010 kehrte sie auf eine Promotionsstelle an die Universität zurück, um ihre Erfahrungen wissenschaftlich zu reflektieren, auszuwerten und zu systematisieren. 2012 erschien ihr erstes Buch »*Raising Expectations (and Raising Hell)*«, ² in dem sie ihre eigenen *Organizing*-Erfahrungen beschreibt.

Mit dem nun auf deutsch vorliegenden Buch, das 2015 zugleich als ihre Dissertation in den USA veröffentlicht wurde, ³ rechnet sie mit dem in den vergangenen Jahrzehnten dominierenden *Organizing*-Modell ab, auf dessen Grundlage es den US-Gewerkschaften letztlich nicht gelang, ihre Krise nachhaltig zu überwinden. McAlevey legt die theoretische Begründung eines *Organizings* vor, das die Beschäftigten und ihre Machtressourcen in den Fokus nimmt. Sie setzt insbesondere auf die Gewinnung von in der Belegschaft besonders respektierten KollegInnen (im Folgenden häufig als »AnführerInnen« oder »Führungspersonen« bezeichnet⁴) als Schlüsselfiguren einer umfassenden gewerkschaftlichen Organisation. Die Teilnahme der Beschäftigten an Tarifverhandlungen, ihre Mitwirkung an der Strategieentwicklung und die Nutzung ihrer inner- wie außerbetrieblichen Netzwerke gelten McAlevey als wichtige Elemente des Aufbaus echter Gegenmacht. Ihre Konzepte klopft sie anhand verschiedener Fallbeispiele auf praktische Wirksamkeit ab. Damit liefert sie ein leidenschaftliches Plädoyer für eine kämpferische und demokratische Erneuerung der Gewerkschaften. Der Gedanke, dass die arbeitenden Menschen auf allen Ebenen selbst zu den zentralen Akteuren ihrer eigenen Befreiung werden müssen, durchzieht das gesamte Buch.

Schon seit einigen Jahren belebt die Auseinandersetzung mit den *Organizing*-Methoden der US-amerikanischen Gewerkschaften auch die gewerkschaftliche Diskussion und Praxis in Deutschland. Eine systematische Kam-

² www.versobooks.com/books/1648-raising-expectations-and-raising-hell

³ Für die deutsche Ausgabe wurde der Text an verschiedenen Stellen leicht gekürzt, zudem haben wir bei der Bearbeitung der Übersetzung versucht, die mitunter akademische Sprache für ein breiteres Publikum zugänglicher zu machen.

⁴ Bei McAlevey spielen die Begriffe *leadership* (Führung) und *organic leaders* (organische FührerInnen) eine zentrale Rolle. Da der Begriff »Führer« im Deutschen stark vorbelastet ist, haben wir uns für die Verwendung von »AnführerInnen« entschieden.

pagnenführung unter Einschluss gesellschaftlicher Bündnispartner, neue Formen der Ansprache betrieblich Aktiver, die gezielte Erschließung unorganisierter Bereiche und der Fokus auf den Aufbau betrieblicher Aktivenstrukturen haben viele GewerkschafterInnen hierzulande inspiriert. Allerdings wurden in der deutschen Debatte bisher vor allem bestimmte Ausschnitte der amerikanischen *Organizing*-Diskussion rezipiert.⁵ Mit der Herausgabe dieses Buches hoffen wir, die deutsche Debatte um bisher unterbelichtete *Organizing*-Erfahrungen und -Konzepte zu bereichern und Hinweise zur Beantwortung der Frage zu liefern, warum viele *Organizing*-Projekte bisher keine nachhaltig durchschlagende Wirkung entfalten konnten.

Da sich die US-amerikanischen Gewerkschaften und das dortige System der industriellen Beziehungen stark von den Gegebenheiten in Deutschland unterscheiden, sollen im Folgenden Geschichte und Struktur der amerikanischen Gewerkschaften vorgestellt und die wichtigsten Organisationen, Akteure und Fachbegriffe kurz eingeführt werden. Anschließend unternehmen wir den Versuch, Jane McAleveys Anliegen in den Kontext der deutschen *Organizing*-Debatte einzuordnen.

Zur Geschichte der amerikanischen Gewerkschaftsbewegung

Als im ausgehenden 19. Jahrhundert in den USA eine organisierte Arbeiterbewegung entstand, gehörte sie zu den damals dynamischsten der Welt. So ist es kein Zufall, dass der 1. Mai als internationaler Kampftag der Arbeiterklasse auf eine Auseinandersetzung in den USA zurückgeht: Am 1. Mai 1886 begann ein landesweites Streik für den 8-Stunden-Tag, an dem sich bis zu einer halben Million ArbeiterInnen beteiligten und der in Chicago in Auseinandersetzungen der Streikenden mit der Polizei mündete, die auf beiden Seiten zahlreiche Opfer forderten (»Haymarket Riot«).

Noch im selben Jahr wurde die American Federation of Labor (AFL) als nationaler Gewerkschafts-Dachverband gegründet. Je mehr sie sich allerdings institutionalisierte, desto stärker tendierte die AFL dazu, bestehende Spaltungslinien in der Arbeiterklasse zu reproduzieren, statt zu überwinden. Dies lag insbesondere an ihrem Organisationsmodell. Sie zielte auf

⁵ Auf die eindimensionale und ausschnittartige Rezeption des amerikanischen *Organizings* in Deutschland hat Peter Birke schon 2010 hingewiesen, in: Die große Wut und die kleinen Schritte. Gewerkschaftliches Organizing zwischen Protest und Projekt, Berlin/Hamburg 2010.

die Bildung von Berufsgewerkschaften ab, sodass es in einem einzelnen Betrieb zahlreiche Gewerkschaften für die verschiedenen Berufsgruppen geben konnte. Dies beförderte soziale und rassistische Spaltungen innerhalb eines Betriebes und erschwerte gemeinsame Kämpfe. Den Kapitalismus und den Privatbesitz an den Produktionsmitteln stellte die AFL nicht grundsätzlich infrage.

Vorwiegend sozialistisch oder anarchistisch orientierte GewerkschafterInnen schufen zu Beginn des 20. Jahrhunderts die *Industrial Workers of the World* (IWW; in diesem Buch auch als *wobblies* bezeichnet) als alternativen Gewerkschaftsverband. Im Gegensatz zur AFL verstand sich die IWW nicht als Berufsgruppen-, sondern als Industriegewerkschaft, die die ganze Klasse über alle Spaltungslinien hinweg zu organisieren versuchte und ein radikal antikapitalistisches Selbstverständnis aufwies. Allerdings ebnete die anfängliche Dynamik der IWW bereits in den 1920er Jahren wieder ab.

Der große Aufschwung an Arbeiterkämpfen, den die USA in Folge der Weltwirtschaftskrise in den 1930er Jahren erlebte, machte die Bildung neuer und kämpferischerer Gewerkschaften erforderlich. Sie strukturieren sich nach dem Modell einer Industriegewerkschaft mit den Grundprinzipien »ein Betrieb – eine Gewerkschaft, eine Branche – eine Gewerkschaft« und schlossen sich in einem neuen Dachverband, dem *Congress of Industrial Organizations* (CIO) zusammen. Die CIO folgte einem Ansatz verbindender Klassenpolitik und wollte den Arbeiter als ganzen Menschen – nicht nur als Ausgebeuteten im Betrieb, sondern auch als Mitglied seiner Community – organisieren und gleichzeitig die Arbeiterklasse als Ganzes, über alle Qualifikations- und Herkunftsunterschiede hinweg. Die CIO verdichtete und systematisierte die bisherigen Organisationserfahrungen der amerikanischen Gewerkschaftsbewegung hin zu einem spezifischen *Deep Organizing*-Modell, in dessen Fokus der Aufbau von betrieblicher Arbeitermacht durch die Selbstaktivität und Selbstermächtigung der Beschäftigten in unmittelbaren Klassenauseinandersetzungen gegen das Kapital stehen. Im *Deep Organizing* steuern die Beschäftigten selbst ihre Kampagne und sind vom Anfang bis zum Ende – von der Entwicklung der Gewerkschaftsstrategie bis hin zu den Tarifverhandlungen – deren zentrale Akteure. So werden sie in die Lage versetzt, eigenständig kollektiv zu handeln, was wiederum einen nachhaltigen Aufbau von Gegenmacht im Betrieb ermöglicht.

Mit diesem *Organizing*-Modell gelang es der CIO in zäher Arbeit, zahlreiche Industriezweige (darunter die boomende Automobilindustrie auch in den gewerkschaftsfeindlichen Südstaaten) zu organisieren. Zahlreiche AktivistInnen aus der kommunistischen Partei, aber auch trotzkistischen und

anderen linksradikalen Organisationen strömten in die CIO und wurden zu den Trägern ihres äußerst erfolgreichen *Organizing*-Modells. Die Führung der CIO um ihren eigentlich antikommunistisch eingestellten Präsidenten John L. Lewis wusste die Fähigkeiten der linken *Organizer* klug zu nutzen. Die Macht der organisierten Arbeiterklasse war in den 1930ern schließlich so groß, dass sich das amerikanische Kapital zu umfangreichen sozialstaatlichen Zugeständnissen gezwungen sah, die sich in Roosevelts Politik des *New Deal* niederschlugen.

Nach dem Zweiten Weltkrieg erlahmte auch der Schwung der CIO. Starkes Wirtschaftswachstum erleichterte Konzessionen der Unternehmer, und als sich die AFL bereit erklärte, sich dem offensichtlich weit erfolgreicherem Modell der Industriegewerkschaften zu öffnen, fusionierten beide Verbände 1955 zur AFL-CIO, die damals 35% der Beschäftigten in den USA gewerkschaftlich organisierte.

Die 1950er Jahre waren in den USA eine Periode extremer Reaktion, die insbesondere mit dem Namen des rechten Senators Joseph McCarthy verbunden ist. In ihnen kam es im Kulturbetrieb wie an den Universitäten, in den Verwaltungen wie in den Betrieben und Gewerkschaften zu einer regelrechten Hexenjagd auf KommunistInnen und andere Linke. Im Tausch gegen die Konzessionsbereitschaft von Staat und Arbeitgebern ging die AFL-CIO eine politische Allianz mit dem McCarthyismus ein: Die Gewerkschaften wurden systematisch von linken *Organizern* »gesäubert«, und mit ihren radikalen Trägern verschwand auch das CIO-Modell des *Deep Organizing* weitgehend aus der Gewerkschaftsbewegung.

Hinzu kam, dass in diesen Jahren der ehemalige CIO-Aktivist Saul Alinsky ein Modell unter dem Begriff *Organizing* popularisierte, das sich ganz erheblich vom *Deep Organizing* der CIO unterschied. Sein Ziel war die Verbesserung der Situation der Communities der am meisten ausgeschlossenen und unterdrückten Gruppen in den USA. Sein *Organizing*-Ansatz enthält vor allem Elemente, die Jane McAlevey als *Mobilizing* beschreibt. Sie umreißt Alinskys *Organizing* als Kampagnen, die von einem hauptamtlichen Apparat gesteuert werden, in denen die Betroffenen/Beschäftigten selbst eher eine Statisten-Rolle spielen und bei denen vor allem bereits überzeugte AktivistInnen zu öffentlichkeitswirksamen Aktionen mobilisiert werden. In diesem stellvertreterischen Ansatz sieht McAlevey ein echtes Problem: »Der größte Schaden ist in unseren sozialen Bewegungen durch die Verlagerung der handelnden Hauptfigur entstanden – weg von der Basis und normalen Menschen hin zu verwegenen Hauptamtlichen, die als einsame Rächer im Namen der guten Sache agieren.«

Inspiziert von den Erfolgen aus der radikalen Phase der CIO und bewaffnet mit den Schriften Alinskys zog in den 1950er und 1960er Jahren eine neue Generation von *Organizern* los, um die schwarzen Communities zu organisieren und so die Bürgerrechtsbewegung voranzutreiben. Auch beim Aufbau der radikalen *Students for a Democratic Society*, dem amerikanischen SDS, kamen solche *Organizing*-Methoden sehr erfolgreich zum Einsatz – ein Hinweis darauf, dass sie auch für den Aufbau sozialer Bewegungen und linker Organisationen wichtige Instrumente bieten können.

Auch in den 1970er Jahren blieben die US-Gewerkschaften insgesamt sozialpartnerschaftlich orientiert. Allerdings strömten viele in den Antikriegs- und Bürgerrechtsbewegungen des vorherigen Jahrzehnts politisierte AktivistInnen neu in die amerikanischen Gewerkschaften und setzten sich – punktuell durchaus erfolgreich – für ein Wiederanknüpfen an das Erbe einer klassenkämpferischen und internationalistischen Arbeiterbewegung ein.

Die in den späten 1970ern einsetzende Verschiebung der globalen Kräfteverhältnisse weg von der Arbeiterklasse hin zum Kapital machte sich jedoch auch in den USA bemerkbar, wo Ronald Reagan 1981 die Wahlen gewann und die Wende zum Neoliberalismus durchsetzte. Ähnlich wie Margaret Thatcher in England musste auch Reagan zunächst die Gewerkschaften schlagen, um seinen extrem beschäftigtenfeindlichen Kurs verwirklichen zu können. Und so wie Margaret Thatcher die britischen Gewerkschaften im großen *Bergarbeiterstreik* bezwang, triumphierte Reagan in einer Auseinandersetzung um einen Streik der Fluglotsen im Sommer 1981 über die US-Gewerkschaften. Obwohl hunderttausende zu den Demonstrationen zur Unterstützung der Streikenden strömten, blieb Reagan hart und setzte Massenentlassungen der Fluglotsen durch – eine historische Niederlage der amerikanischen Arbeiterbewegung. Auf diese einseitige Aufkündigung der Sozialpartnerschaft folgten fast vier Jahrzehnte der Defensive und Schwächung der Gewerkschaften: Mitgliederzahlen und Tarifbindung brachen ein, während der prekäre Niedriglohnsektor explodierte und ganze Branchen heute fast gewerkschaftsfrei sind. Eine Entwicklung, wie sie in einigen Bereichen auch in Deutschland zu beobachten ist, in den USA aber weit ausgeprägter stattfindet.

Angesichts dieser existenziellen Herausforderungen erfasste die Debatte um eine Erneuerung und strategische Neuausrichtung schon frühzeitig auch die US-amerikanischen Gewerkschaftsführungen. 1995 setzte sich in einer Kampfabstimmung in der AFL-CIO eine als *New Labor* oder *New Voices* bezeichnete Strömung durch, die sich für den ressourcenstarken Einsatz aggressiver *Organizing*-Kampagnen aussprach. Insbesondere die Dienstleis-

tungsgewerkschaft *Service Employees International Union (SEIU)* konnte durch erfolgreiche *Organizing*-Kampagnen ihre Mitgliedschaft gegen den Trend zeitweise sogar verdoppeln und wurde unter ihrem Präsidenten Andy Stern zur größten Gewerkschaft in der AFL-CIO. Bekannt ist in Deutschland durch den Ken-Loach-Film »Brot und Rosen« vor allem die SEIU-Kampagne im Reinigungsgewerbe (*Justice for Janitors*). Insgesamt gelang es *New Labor* aber auch wegen starker innergewerkschaftlicher Widerstände nicht, die AFL-CIO substanziell zu stärken und neu aufzustellen, und 2005 sahen sich die SEIU und sechs weitere Gewerkschaften zu einer Spaltung der AFL-CIO und der Gründung eines neuen Dachverbandes veranlasst, der *Change to Win-Coalition* (CTW), um eine ganz dem *Organizing* verschriebene Gewerkschaftsarbeit zu ermöglichen. Allerdings konnte trotz aller Anstrengungen und trotz ressourcenstarker Kampagnen keine umfassende Trendwende erreicht werden: Insgesamt gehen die Mitgliedszahlen der Gewerkschaften und die Tarifbindung nach wie vor zurück und viele Tarifverhandlungen erzielen weiterhin eher bescheidene Ergebnisse.

Heute liegt der Organisationsgrad der US-Beschäftigten bei nur etwa 11% (35% im öffentlichen Sektor, unter 7% in der Privatwirtschaft). Die Hälfte der Gewerkschaftsmitglieder lebt in gerade einmal sieben der 50 Bundesstaaten. Insbesondere die Südstaaten sind weitgehend »weiße Flecken« auf der gewerkschaftlichen Landkarte. Auch das Streikgeschehen ist deutlich zurückgegangen. Gab es in den 1950ern noch durchschnittlich 352 größere Arbeitsniederlegungen (mit jeweils mehr als 1.000 Streikenden) pro Jahr, waren es im vergangenen Jahrzehnt nur durchschnittlich 16 größere Streiks im Jahr. Während 1952 noch 2,7 Mio. Beschäftigte an Streikmaßnahmen beteiligt waren, ging diese Zahl bis 2013 auf nur 55.000 zurück.

Ausgangspunkt der Kritik Jane McAleveys ist die Beobachtung, dass trotz aller *Organizing*-Bemühungen bisher keine nachhaltige Trendwende erzielt werden konnte. Sorgfältig analysiert sie die Theorie und Praxis dessen, was in den US-Gewerkschaften als *Organizing* firmiert. Sie lädt dazu ein, die gegenwärtige Rhetorik kritisch zu hinterfragen, und weist anhand verschiedener Beispiele nach, dass gerade die (wenigen) Gewerkschaften, die sich auch heute noch an den Methoden der alten CIO orientieren, auch diejenigen sind, die trotz aller Widrigkeiten nach wie vor die größten und nachhaltigsten Erfolge erzielen. Ihr Plädoyer: »Um ein Niveau von Arbeitermacht wiederherzustellen, das an die 1930er Jahre heranreicht, bedarf es eines inner- wie außerbetrieblichen *Organizing*-Modells, das auf der CIO-Praxis der 1930er und 1940er Jahre basiert, jedoch an heutige Bedingungen angepasst ist.«

Struktur der US-Gewerkschaften

Insgesamt ist die Gewerkschaftslandschaft in den USA deutlich unübersichtlicher als in Deutschland.⁶ Gibt es hier mit dem DGB einen einzigen Dachverband, sind es in den USA seit 2005 zwei – die AFL-CIO und die Change to Win-Coalition (CTW). In Deutschland sind acht Einzelgewerkschaften im DGB zusammengeschlossen, in der AFL-CIO sind es 56 Einzelgewerkschaften und in der CTW gegenwärtig vier. Hinzu kommen noch weitere Gewerkschaften außerhalb der Dachverbände. Während die DGB-Gewerkschaften Industriegewerkschaften sind, organisieren viele US-Gewerkschaften auch weiterhin nur bestimmte Branchen oder sogar nur Berufszweige. Entsprechend vorprogrammiert sind zwischengewerkschaftliche Abgrenzungskonflikte.

Grundeinheit der Einzelgewerkschaften ist das *Local*, in der sich je nach Gewerkschaft bestimmte Betriebe, Beschäftigtengruppen oder geographische Standorte organisieren. In einigen Gewerkschaften sind diese *Locals* wiederum in branchenspezifischen, regionalen oder bundesstaatlichen Strukturen zusammengefasst. In den Betrieben gibt es keine Doppelstruktur aus Gewerkschaften und Betriebsräten. Da, wo eine Gewerkschaft im Betrieb als Arbeitnehmervertretung anerkannt wird, übernimmt ihr *Local* auch einige der Aufgaben, die in Deutschland von Betriebsräten übernommen werden.

Anders als in Deutschland kennt man in den USA formell keine Branchentarifverträge, sondern nur Tarifverträge für einzelne Betriebe. Eine individuelle Gewerkschaftsmitgliedschaft ist weitgehend unbekannt. Wenn eine Gewerkschaft für einen Betrieb erfolgreich einen Tarifvertrag abschließt, übernimmt sie damit gleichzeitig die Vertretung aller Beschäftigten. Im Gegenzug für diese Vertretungsleistung werden sämtliche Beschäftigten automatisch zu Gewerkschaftsmitgliedern und ihr Mitgliedsbeitrag wird ihnen direkt vom Lohn abgezogen und der Gewerkschaft überwiesen.

Um allerdings einen Tarifvertrag überhaupt verhandeln zu können, muss eine Belegschaft sich zunächst mehrheitlich dafür entscheiden, eine Gewerkschaft als ihre Vertretung anzuerkennen (Anerkennungswahl). Um eine solche Anerkennungswahl bei der dafür vorgesehenen Schlichtungsstelle,

⁶ Zur Struktur und Mitgliederzahlen der US-Gewerkschaften siehe Joseph A. McCartin: Sanierung eines bröckelnden Tarifsystems? Gewerkschaften und Arbeitsbeziehungen in den Vereinigten Staaten von Amerika, FES-Studie, 2014 (online). Der folgende Abschnitt stützt sich insbesondere auf diese Studie.

dem National Labor Relations Board (NLRB), beantragen zu können, benötigt sie wiederum schon im Vorfeld eine Unterstützungsbekundung von 30% der Belegschaft, die die »Authorization Cards« der Gewerkschaften unterschrieben haben müssen. Diese erste Hürde ist sehr hoch. Beschäftigte sind gesetzlich kaum vor einer Kündigung wegen gewerkschaftlicher Betätigung geschützt, und Gewerkschaftsvertreter haben kein Anrecht darauf, das Firmengelände eines unorganisierten Betriebs zu betreten. Kommt das Anerkennungsverfahren trotzdem in Gang, versuchen viele Unternehmen mit Einsatz von *Union Buster* (auf die Bekämpfung der Gewerkschaften spezialisierte Kanzleien und Agenturen), es zu verhindern und in den Belegschaften und in der Öffentlichkeit Stimmung gegen die Gewerkschaft zu entfachen.

Ein sogenanntes *Card-Check*-Abkommen bedeutet dagegen, dass die »Autorisierungskarten« nicht der NLRB, sondern direkt dem Arbeitgeber vorgelegt werden, der daraufhin die Gewerkschaft freiwillig als Verhandlungspartner anerkennt. Manchmal sind Arbeitgeber zu diesem für die Gewerkschaft weit unkomplizierteren Verfahren bereit, wenn sie dafür entsprechende Zugeständnisse erhalten. Da sich die Gewerkschaften über Mitgliedbeiträge finanzieren (und die gesamte Belegschaft bei Tarifvertragsabschluss automatisch zu zahlenden Mitgliedern wird), ist es gerade aus der gegenwärtigen Defensivposition heraus durchaus verlockend, entsprechende *Card-Check-Deals* mit den Arbeitgebern einzugehen, anstatt den mühevollen Weg des Aufbaus einer Mehrheitsgewerkschaft im Betrieb zu versuchen. Allerdings, so der Einwand McAleveys gegen diese Herangehensweise, führt sie häufig zu Kompromissen mit sehr geringen Verbesserungen für die Belegschaft.

In Deutschland hat eine gewerkschaftliche Betriebsgruppe auch dann das Recht, offen im Betrieb aufzutreten, wenn sie nur von einer Minderheit unterstützt wird. Zusätzlichen Schutz gewerkschaftlich Aktiver bietet zudem in der Regel die Institution des Betriebsrates. In den USA ist die Zustimmung der Mehrheit in einem Betrieb zu einer Gewerkschaft die Voraussetzung dafür, dass diese überhaupt im Betrieb agieren kann. Dieser Aufbau einer Mehrheit ist mühevoll und für die kaum vor Kündigung geschützten Beschäftigten auch gefährlich. Entsprechend spielt in diesem Buch das Konzept der *Leadership Identification* – also die gezielte Gewinnung von in einer Belegschaft besonders respektierten KollegInnen als AnführerInnen der gewerkschaftlichen Organisation – eine zentrale Rolle.

Bei allen Unterschieden zwischen Deutschland und den USA gilt auch hierzulande: Echte gewerkschaftliche Handlungs- und Durchsetzungsmacht entsteht erst dann, wenn eine Mehrheit der Beschäftigten hinter der Ge-

werkschaft steht. Die von Jane McAlevey vorgeschlagenen Strategien zur betrieblichen Mehrheitsgewinnung dürften daher auch hierzulande auf großes Interesse stoßen.

Das ohnehin für Gewerkschaften unvorteilhafte Regelwerk der Arbeitsgesetze in den USA ist in den letzten Jahren noch einmal verstärkt unter Beschuss geraten. Immer mehr republikanisch regierte Bundestaaten – insbesondere im Süden – haben antigewerkschaftliche *Right to Work*-Gesetze erlassen. Die Begründung für diese irreführende Bezeichnung: Die Gewerkschaften würden die Schaffung von Arbeitsplätzen gefährden, da sie die Profite der Unternehmen schmälern. In diesen *Right to Work*-Staaten wurde die Regelung aufgehoben, dass Mitarbeiter eines tarifgebundenen Betriebes für die erbrachte Vertretungsleistung automatisch Mitgliedsbeiträge an die Gewerkschaft zahlen, was starke finanzielle Einbußen zur Folge hat. In einigen Bundesstaaten wird der antigewerkschaftliche Kampf auf der politischen Ebene derart extrem geführt, dass die Behörden Druck gegen Arbeitgeber ausüben, die freiwillig zu *Card-Check*-Abkommen bereit sind. In Kapitel 5 schildert McAlevey anhand des Kampfes der Beschäftigten der größten Fleischverarbeitungsfabrik der Welt, dass auch in den Südstaaten erfolgreiches gewerkschaftliches *Organizing* möglich ist, wenn die ArbeiterInnen zu den zentralen Protagonisten einer Kampagne werden und ihre Community einbinden.

Auch um den Beschränkungen des Arbeits- und Streikrechtes (welches Gewerkschaften zum Beispiel Solidaritätsstreiks verbietet) und um den Restriktionen der *Right to work*-Gesetze zu entgehen, sind in den letzten Jahren zunehmend sogenannte *Worker Centers* entstanden, die sich insbesondere um die Organisation prekärer und migrantischer Beschäftigter bemühen und sich oft hüten, als Gewerkschaft definiert zu werden, um nicht unter die antigewerkschaftlichen Gesetze zu fallen. Die Erfahrungen mit einem solchen *Worker Center* stehen im Fokus von Kapitel 6.

Inspiziert aus den USA: Organizing in Deutschland

Anfang des Jahrtausends erschütterte die neoliberale Privatisierungs- und Deregulierungspolitik auch in Deutschland den bereits zuvor geschwächten Stand der Gewerkschaften und erleichterte es den Unternehmen, ihre Interessen durchzusetzen. In einigen Branchen kündigten sie die langjährige Sozialpartnerschaft einseitig auf und bekämpften Betriebsräte und Gewerkschaften mit zunehmend aggressiven Methoden. In anderen Bereichen

wurde weiterhin auf kooperative Beziehungen zu den Beschäftigtenvertretern gesetzt – nun allerdings mit dem Anspruch, angesichts der verschobenen Kräfteverhältnisse deutlich stärkere Zugeständnisse zu erhalten.

Gewerkschaftsarbeit war seit den 1990er Jahren durch ein Festhalten am betrieblichen Co-Management trotz erodierender institutioneller Macht, durch Rückzugsgefechte und Niederlagen gekennzeichnet. Eine grundlegende Antwort auf den Sozialabbau, den aggressiven Kurs der Unternehmer und die neuen Herausforderungen war nicht zu erkennen. Der schon Jahrzehnte andauernde Mitgliederschwund schwächte die Organisationsmacht der Gewerkschaften in zunehmendem Maße. Niedergangsszenarien beherrschten die Debatte. Ein »Kapitalismus ohne Gewerkschaften«⁷ schien auch in Deutschland möglich. Doch aufgeschreckt von der gewerkschaftsfeindlichen Agenda-Politik, den Hartz-Gesetzen und der Deregulierung des Arbeitsmarkts durch die Regierung Schröder-Fischer begannen kritische GewerkschafterInnen, nach neuen Wegen zu suchen. Ihr Interesse weckten die Erfahrungen einiger US-Gewerkschaften, die mit neuen Methoden völlig gegen den Trend gerade unter prekären, häufig migrantischen und weiblichen Beschäftigten enorme Organisierungserfolge erzielten.

GewerkschafterInnen, die sich um eine Erneuerung der deutschen Gewerkschaftsbewegung bemühten, griffen bald begeistert Eckpunkte des amerikanischen *Organizings* auf:

- das Verständnis vom Arbeitgeber als Gegner, statt als Partner;
- eine strategische Kampagnenführung, die versucht, den Arbeitgeber auf allen Ebenen anzugreifen: im Betrieb, aber auch in Politik, Medien und Öffentlichkeit;
- eine in Deutschland bisher unbekannte, intensive Recherchearbeit, um Schwachstellen des Arbeitgebers zu identifizieren und zu Angriffspunkten einer Kampagne zu machen;
- eine Bündnisarbeit, die politische Parteien, soziale Bewegungen und religiöse Gemeinden in die Kampagnen mit einbezieht;
- das gezielte und systematische Organisieren von bisher faktisch gewerkschaftsfreien Betrieben/Branchen;
- eine andere Form der Ansprache der Beschäftigten;
- das *Mapping* der Beschäftigten und ihrer Netzwerke innerhalb und außerhalb des Betriebes;

⁷ Walther Müller-Jentsch: Kapitalismus ohne Gewerkschaften?, in: Ulrich Brinkmann/Karoline Krenn/Sebastian Schief (Hrsg.): Endspiel des kooperativen Kapitalismus? Wiesbaden 2006

- der Fokus auf die Aktivierung der Beschäftigten selbst, ihre Zusammenfassung in Aktivengruppen und deren Einbeziehung in die Planung und Ausgestaltung einer Kampagne.

Viele, die sich in *Organizing*-Projekten engagierten, verbanden damit nicht nur die Hoffnung, die Organisationsmacht der Gewerkschaften wieder substantiell zu stärken, sondern sie auch grundlegend zu erneuern, zu demokratisieren und partizipativer zu gestalten. Verstärkt drang ins Bewusstsein, dass Gewerkschaften ihren Niedergang nicht einfach hinnehmen müssen, sondern vor einer strategischen Wahl stehen, wie insbesondere eine Gruppe junger GewerkschaftsforscherInnen um den Jenaer Soziologen Klaus Dörre mit dem Buch »Strategic Unionism«⁸ argumentierte und damit die Suche nach Alternativen zu der tradierten Gewerkschaftspraxis befeuerte.

Allerdings erwies sich der durch Jahrzehnte der Sozialpartnerschaft geprägte Apparat der deutschen Gewerkschaften häufig als konservativ und Neuerungen gegenüber sehr skeptisch eingestellt. Zudem erschweren die Unterschiede im System der industriellen Beziehungen der USA und Deutschland eine schematische Übernahme der US-amerikanischen *Organizing*-Methoden. Denn mit Flächentarifverträgen und Betriebs- und Personalräten bestehen hierzulande starke Institutionen, zu denen sich betriebliche *Organizing*-Projekte verhalten müssen und mit denen sie durchaus auch in Konflikt geraten können.⁹

Den ersten *Organizing*-Experimenten gingen daher oft zähe Auseinandersetzungen innerhalb der Gewerkschafts-Apparate voraus. Zunächst wurden sie meist in unorganisierten und oftmals prekarierten Bereichen ausprobiert, in denen das Erzielen schneller Erfolge besonders schwierig ist.

2004/05 wurde von ver.di eine aus den USA inspirierte Kampagne gegen den Lidl-Konzern gestartet, die vor allem um ein »Schwarzbuch Lidl« und mediale Attacken auf den Konzern kreiste.¹⁰ Allerdings entsprach die Lidl-Kampagne eher dem, was Jane McAlevey als *air campaign* (Luftkrieg)

⁸ Vgl. Brinkmann, Ulrich et al.: *Strategic Unionism. Von der Krise zur Erneuerung?*, Wiesbaden 2008.

⁹ Vgl. Oliver Nachtwey/Luigi Wolf: *Strategisches Handlungsvermögen und gewerkschaftliche Erneuerung im Dienstleistungssektor*, in: Stefan Schmalz/Klaus Dörre (Hrsg.): *Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven*, Frankfurt/New York 2013.

¹⁰ Vgl. Schreieder, Agnes: *Die Lidl-Kampagne – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*, in: Peter Bremme/Ulrike Fürniß/Ulrich Meinecke (Hrsg.): *Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*, Hamburg 2007, S. 153-174.

bezeichnet: eine vor allem auf mediale Erfolge zielende Kampagne, bei der die Rolle der Beschäftigten gleichwohl relativ gering blieb.

Ein erstes Pilot-Projekt einer *Ground Campaign* wurde von ver.di 2006 in Hamburg im Wach- und Sicherheitsgewerbe gestartet.¹¹ Angeleitet von der SEIU-*Organizerin* Valery Alzaga und in enger Abstimmung mit der SEIU zogen vier junge *OrganizerInnen* – unter ihnen auch der Herausgeber dieses Buches – los, um die über die ganze Stadt versprengten Wachleute zu organisieren und in Aktivengruppen zusammenzufassen. Es zeigte sich schnell, dass viele der neuen Methoden auch in Deutschland gut funktionierten und Mitgliedergewinne auch in einer für die Gewerkschaft sehr schwierigen und hochgradig prekarierten Branche ermöglichten. Allerdings war das Projekt zunächst nur auf sechs und dann auf zwölf Monate budgetiert. Binnen so kurzer Zeit ließ sich nicht der Beweis erbringen, dass auf diese Weise wirklich eine nachhaltige Stärkung der Gewerkschaft erzielt werden konnte, und tatsächlich brachen viele der aufgebauten Strukturen nach Projektende und dem Abzug der *Organizer* wieder zusammen. In den folgenden Jahren wurde mit einigen weiteren *Organizing*-Projekten u.a. im Organisationsbereich von ver.di in ausgewählten Krankenhäusern und Einzelhandelsbetrieben, bei der IG BAU¹² und bei der IG Metall in der Windkraftbranche¹³ experimentiert. Sie alle zeigten das Potenzial der Anwendung von *Organizing*-Methoden in Deutschland, aber auch die Probleme befristeter Projekte. Oftmals gab es Reibungen mit der Gesamtorganisation und die Nachhaltigkeit war häufig nicht gewährleistet.

Mit den ersten Erfahrungen entwickelte und verbreiterte sich aber auch die *Organizing*-Debatte in Deutschland und vermischte sich mit anderen innovativen Bemühungen um gewerkschaftliche Erneuerung. Viele der jungen

¹¹ Vgl. Peter Bremme: Respekt und bessere Jobs. Organizing im Hamburger Bewachungsgewerbe, in: Peter Bremme/Ulrike Fürniß/Ulrich Meinecke (Hrsg.): *Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*, Hamburg 2007, S. 194-217. Siehe auch Florian Wilde: *Organizing – eine Antwort auf die Krise der Gewerkschaften?*, in: *Betrieb und Gewerkschaft* 1/2006, dokumentiert auf wildetexte.blogspot.de

¹² Siehe etwa das Buch von Heidi Schroth (damals Gewerkschaftssekretärin beim Hauptvorstand der IG Bauen-Agrar-Umwelt): *Klinken putzen!? Strategien gewerkschaftlicher Mitgliederaktivierung in Deutschland und den USA*, Hamburg 2009.

¹³ Vgl. Heiner Dribbusch: *Nachhaltig erneuern. Aufbau gewerkschaftlicher Interessenvertretung im Windanlagenbau*, in: Detlef Wetzels (Hrsg.): *Organizing. Die Veränderung der gewerkschaftlichen Praxis durch das Prinzip Beteiligung*, Hamburg 2013, S. 92-118, sowie Jörn Boewe/Johannes Schulten: *Eine erfolgreiche Zumutung. Organizing in der Windkraftindustrie: die Innenperspektive der IG Metall*, in: Ebenda, S. 119-126.

OrganizerInnen hatten ihre Fähigkeiten in sozialen Bewegungen und linken Gruppen erworben und begannen nun, ihre Gewerkschaften mitzuprägen. Mit den acht Thesen zur Erneuerung der Gewerkschaftsarbeit des damaligen zweiten Vorsitzenden der IG Metall, Detlef Wetzel, der angesichts der Risse im sozialpartnerschaftlichen Arrangement auf eine Stärkung der Organisationsmacht der Gewerkschaften drängte, war die *Organizing*-Debatte in den Vorstandsetagen der deutschen Gewerkschaften angekommen.¹

In den letzten Jahren wird zunehmend versucht, *Organizing* in die Regelarbeit der Gewerkschaften zu integrieren. Dies vollzieht sich in den einzelnen Gewerkschaften auf unterschiedliche Weise. So sind *Organizing*-Methoden Bestandteil der Ausbildung vieler GewerkschaftssekretärInnen geworden und kommen gezielt in der Erschließungsarbeit bisher gewerkschaftsfreier Betriebe zum Einsatz. Hier tut sich unter anderen insbesondere die IG Metall hervor, die in vielen Landesbezirken ressourcenstarke Gemeinsame Erschließungsprojekte (GEP) ins Leben gerufen hat.² Aber auch im ver.di-Landesbezirk NRW besteht eine Erschließungsabteilung.

Organizing traf in Deutschland wegen der weitverbreiteten Wahrnehmung der Krise des bisherigen sozialpartnerschaftlichen Modells auf großes Interesse. Während es von einigen nur als Methode zur Stärkung der Organisationsmacht in bisher gewerkschaftsfreien Randbereichen angesehen wurde, ohne die strategische Grundausrichtung der Gewerkschaften zu tangieren, waren andere von der Notwendigkeit einer umfassenderen strategischen Neuausrichtung der Gewerkschaften überzeugt.³

Gleichzeitig war die Debatte über *Organizing* immer auch eng mit anderen Bemühungen zur Steigerung von Organisationsmacht, einer Politisierung der Gewerkschaftsarbeit und einer stärkeren Konfliktorientierung

¹ »Die kombinierten Effekte einer brüchig werdenden Basis der Sozialpartnerschaft und der abnehmenden sozialstaatlichen Integrationskraft werden in absehbarer Zeit dazu führen, dass die Machtressource der institutionellen Verankerung weitgehend ausgehöhlt sein wird.« (Detlef Wetzel/Jörg Weigand/Sören Niemann-Findeisen/Torsten Lankau: *Organizing. Die mitgliederorientierte Offensivstrategie für die IG Metall. Acht Thesen zur Erneuerung der Gewerkschaftsarbeit*, in: Ebenda, S. 67-91)

² Vgl. zum Beispiel IG Metall Baden-Württemberg (Hrsg.): *Aufrecht gehen. Wie Beschäftigte durch Organizing zu ihrem Recht kommen. Erfahrungen aus dem Gemeinsamen Erschließungsprojekt (GEP) der IG Metall Baden-Württemberg*, Hamburg 2018.

³ Zur Debatte über die Perspektiven einer strategischen Neuausrichtung der Gewerkschaften vgl. Ulrich Brinkmann/Oliver Nachtwey: *Krise und strategische Neuorientierung der Gewerkschaften*, in: *APUZ*, 13-14, 2010, S. 21-29 (www.bpb.de/apuz/32848/krise-und-strategische-neuorientierung-der-gewerkschaften).

verknüpft. So stellen u.a. die Arbeiten von Heiner Dribbusch⁴ die enge Verbindung der vor allem im Dienstleistungsbereich zunehmenden Streiks und einer positiven Mitgliederentwicklung heraus. In ver.di wurden Ansätze wie »bedingungsgebundene Gewerkschaftsarbeit« oder »mitgliederorientierte Tarifarbeit« entwickelt.⁵

Die seit 2013 stattfindenden »Streikkonferenzen« der Rosa-Luxemburg-Stiftung stießen auf großes Interesse einer zunehmenden Zahl von engagierten GewerkschafterInnen, die ihre vielfältigen Erfahrungen in konflikt- und beteiligungsorientierter Gewerkschaftsarbeit mit dem Anspruch austauschten, die Gewerkschaften grundlegend zu erneuern.⁶

Die Debatte um eine Erneuerung der deutschen Gewerkschaften geht weiter und muss weiter gehen, um die Defensive der Arbeiterbewegung zu überwinden. *Organizing* stellt dabei ein wichtiges Instrument dar, um die Methoden den jeweils aktuellen Herausforderungen anzupassen und gleichzeitig die Erneuerungsbemühungen voranzutreiben.

Wir möchten diese Debatte mit dem Buch von Jane McAlevey bereichern, das gleichermaßen die Frage konkreter Methoden wie auch ganz grundsätzliche Fragen gewerkschaftlicher Strategien und demokratischer Strukturen angeht. McAleveys *Deep Organizing*-Ansatz scheint uns wichtige Impulse für die Perspektiven einer gewerkschaftlichen Erneuerung in Deutschland zu bieten. Wir hoffen, dass das Buch dazu beiträgt, in der gesellschaftlichen Linken ein Verständnis von der Macht und den Handlungsmöglichkeiten normaler arbeitender Menschen zu schärfen. Und wir hoffen, dass es viele aktive GewerkschafterInnen ermutigt, Neues auszuprobieren, eigene Erfahrungen weiterzuentwickeln, diese gemeinsam auszuwerten und neue Strategien für den Wiederaufbau der organisierten Macht der arbeitenden Klasse zu entwickeln.

⁴ Heiner Dribbusch: Organisieren am Konflikt. Zum Verhältnis von Streik und Mitgliederentwicklung, in: Andrea Kocsis/Gabriele Sterkel/Jörg Wiedemuth (Hrsg.): Organisieren am Konflikt. Tarifaueinandersetzungen und Mitgliederentwicklung im Dienstleistungssektor, Hamburg 2013, S. 202-235.

⁵ Vgl. dazu die Beiträge in dem eben erwähnten von Kocsis/Sterkel/Wiedemuth herausgegebenen Buch.

⁶ Vgl. Fanny Zeise/Rabea Hoffmann: Erneuerung durch Streik – die eigene Stärke nutzen. Beiträge aus Wissenschaft und Praxis, Berlin 2014; Jeannine Geissler/Florian Wilde (Hrsg.): Erneuerung durch Streik II. Kämpfe gemeinsam führen, Berlin 2015. Siehe auch die Dokumentationsseite www.rosalux.de/streikkonferenz

Kapitel 1

Einleitung

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

Joseph Luders (2010): 162. Fußnote

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

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

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

Ich fasse mit dem Begriff *Bewegung* ganz bewusst verschiedene Akteure zusammen, die bisher meist getrennt voneinander untersucht worden sind: einerseits Menschen in Gewerkschaften, die Beschäftigte genannt werden, und andererseits (oftmals dieselben) Menschen, die zum Schichtende ausstempeln und sich dann ehrenamtlich für eine SMO (oder »Interessengruppe«) engagieren, nun aber Individuen genannt werden. Auch Beschäftigte sind Individuen. Ein Ansatz, der die betriebliche Arbeitswelt und die Communities der Menschen separat voneinander behandelt, verhindert, dass Menschen und Bewegungen entscheidende Siege erringen und größere Macht entwickeln können. Und in dem Maße, in dem dieser Ansatz auch im Wissenschaftsbetrieb vorherrscht, werden ForscherInnen ebenso wie PraktikerInnen die im Raum stehende Frage nicht beantworten können: Warum scheitern die Gewerkschaften? Und was muss getan werden?

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

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

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

Macht und die Analyse von Machtstrukturen

In den USA war es C. Wright Mills, der in seinem 1956 erschienenen Buch *Die amerikanische Elite* das Konzept von Macht und Machtstrukturen bekannt machte. In den sechs Jahrzehnten seither haben Linke und Progressive die Frage von Macht und Machtstrukturen allerdings weitgehend ignoriert und unbeachtet gelassen. Nichts jagt US-AktivistInnen einen größeren Schrecken ein, als die Bitte, ihre Machttheorie zu erläutern. Der 1967 veröffentlichte Nachfolgebund zu Mills' Buch – *Who Rules America* von William Domhoff (und die heutige Website mit demselben Namen) – gilt weit und breit noch immer als die beste Quelle für AktivistInnen, die lernen wollen, wie sie die Machtposition ihrer Gegner besser einschätzen können. Mills, Domhoff und andere, die die Frage der Macht wissenschaftlich diskutieren, befassen sich allerdings zumeist mit den Machtstrukturen der Eliten, also derjenigen, die für gewöhnlich über große Macht verfügen (in Mills' Buch ist es nationale Macht, bei Domhoff lokale Macht). Doch die Debatte über die Macht von Eliten kann sich schnell im Kreis drehen (sie üben sie aus, weil sie sie besitzen; sie besitzen sie, weil sie sie ausüben, hineingeboren wurden, die richtigen Freunde haben usw.). Ein Grund, warum das 1977 veröffentlichte Buch von Frances Fox Piven und Richard Cloward, *Der Aufstand der Armen*, sich so erfrischend las, war die Tatsache, dass sie Debatten darüber, wer Macht ausüben kann, um den Faktor der »normalen Menschen« erweiterten.

Dieses weiter gefasste Konzept greife ich in meiner Diskussion von Macht auf. Mein Interesse an den empirischen Beispielen liegt darin, die Machtstrukturen normaler Menschen besser zu verstehen und zu ergründen, wie sie selbst ihre eigene Macht besser erkennen und nutzen können. Schon die Titelseite der *New York Times* liefert genügend Belege dafür, dass die von Mills beschriebenen Eliten nach wie vor herrschen. Die unfassbaren Privilegien, die Mark Zuckerberg, Bill Gates oder Jamie Dimon³ genießen, unterscheiden sich nicht allzu sehr von dem, was Bertrand Russell in seinem 1938 veröffentlichten Buch »Macht« als »priesterliche« oder »königliche« Macht bezeichnete. Dies verdeutlicht, warum die Vorstände multinationaler Unternehmen zusammen mit – und nicht zu unterscheiden von – dem Papst und den KönigInnen und PräsidentInnen dieser Welt auf den Fotos

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

des Klimagipfels vom Dezember 2015 zu sehen sind.⁴ Es ist in der Tat nicht allzu schwer zu erkennen, wie die heutige priesterlich-königlich-unternehmerische Klasse herrscht. Wenn man aber nun diese oder jene Politik ändern möchte, und vor allem wenn diese Veränderung von Bedeutung sein (d.h. die Gesellschaft verändern) soll, so ist es wichtig, zunächst die zahlreichen Verbindungen und Netzwerke der Ziele bzw. Zielgruppen zu analysieren und abzustecken. Selbst die Frage, wer überhaupt das Ziel sein soll – wer die primären und sekundären Personen und Institutionen sind, die für den Erfolg einer Kampagne (und ihr Veränderungspotenzial) den Ausschlag geben –, bedarf einer sehr detaillierten Analyse der Machtstrukturen.

Allerdings bleibt dies nicht selten unberücksichtigt oder wird mangelhaft umgesetzt, was ein Grund für den Misserfolg vieler Gruppen ist. Die richtigen Gegner und die Formen von Macht, die sie ausüben, zu erkennen – wer genau besiegt, überwunden oder überzeugt werden muss, um erfolgreich zu sein –, sollte nur einer von mehreren Schritten in der Analyse von Machtstrukturen sein.⁵ Allzu oft erschöpft sich dieser in der Betrachtung der gegenwärtig Mächtigen und ihrer Beziehungen untereinander. Ein guter Anfang zwar, aber doch auch sehr einseitig.

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

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

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

Wieso? Wie gut? Wie kann der oder die KollegIn diesen Kontakt erreichen und wie beeinflussen?

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

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

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

lungspfad entwickeln und umsetzen, und dann das bekommen, was »man will«. Und da das, was »man will«, meistens im Verhältnis zu dem steht, was man glaubt erreichen zu können, wachsen oder schrumpfen die entsprechenden Forderungen in Abhängigkeit von der realistischen Erfolgserwartung. Wer ist »man« in »was man will«? Ein Verständnis von möglichen Resultaten – Sieg oder Niederlage, gering oder umfangreich – bedarf der kleinteiligen Auseinandersetzung mit jedem dieser Teilsätze von Ganz' brillanter Definition von Strategie.

Zunächst bemerkt Marshall Ganz zu Recht, dass die spezifischen »Biografien« in den »Führungsteams« direkte Auswirkungen auf die Strategie haben können, da »breitgefächerte Teams« ein breites Spektrum an »spezifischem Wissen« sowie verschiedenartige und relevante Netzwerke in die »Strategiezentrale«, also das Führungsteam, einbringen. Daraus folgt, dass je größer dieses Team ist, desto besser. Ich weite den Kreis derer, die an der Strategieentwicklung beteiligt und somit Teil der »Strategiezentrale« sein sollten – jenseits der Menschen mit erkennbarer Entscheidungskompetenz, Position oder Titel, wie führende OrganizerInnen, stellvertretende Vorsitzende, ForscherInnen, DirektorInnen, Betriebsräte und geschäftsführende Vorstandsmitglieder – auf Leute aus, die zwar keine Titel besitzen, dafür jedoch organische Führung verkörpern, d.h. AnführerInnen sind, denen die Massen vertrauen: KrankenpflegerInnen, LehrerInnen, Anästhesie-TechnikerInnen, SchulbusfahrerInnen, KirchgängerInnen und WählerInnen. Ich schlage also vor, sich eingehender mit den spezifischen Hintergründen, Netzwerken und dem spezifischen Wissen der beteiligten Massen statt nur der AnführerInnen zu befassen: Die Basis trägt mindestens ebenso viel (wenn nicht mehr) zum Ausgang einer Auseinandersetzung bei wie die AnführerInnen. Warum? In dem Moment, in dem Menschen die Macht ihres spezifischen Wissens und ihrer Netzwerke erkennen und verstehen, verwandeln sich viele von gedankenlosen »Massen«, »Basismitgliedern« oder »Beschäftigten« in hochgradig engagierte, selbstbestimmt handelnde AkteurInnen. Die beste Möglichkeit, normale Menschen auf dem Weg vom Objekt zum Subjekt zu unterstützen, besteht darin, ihnen ihre eigene potenzielle Macht vor Augen zu führen, indem sie in ihren eigenen Kampagnen als AkteurInnen in den Prozess der Analyse von Machtstrukturen eingebunden werden – um so ein besseres Verständnis ihrer eigenen Macht und der ihrer Gegner zu entwickeln.

Wenn sie sehen, dass drei ihrer eigenen Pfarrer und zwei ihrer Stadträte und die Sprecherin des Elternbeirats der Schule ihrer Kinder gemeinsam mit ihren Arbeitgebern in kommunalen Ausschüssen oder Gremien sitzen, dann versetzt sie dieses Wissen in die Lage, eine unabhängige Stra-

ategie zu entwickeln. Menschen nehmen in dem Maße teil, in dem sie begreifen – aber sie begreifen auch in dem Maße, in dem sie teilnehmen. Es ist ein dialektischer Prozess. Die Analyse von Machtstrukturen ist ein Mechanismus, mit dessen Hilfe normale Menschen ihre potenzielle Macht verstehen lernen und sich sinnvoll an einer Strategieentwicklung beteiligen können. Wenn Menschen die Strategie verstehen, weil sie sie selbst mit ausgearbeitet haben, werden sie sich langfristig einbringen, um weitere wichtigere Siege zu erringen.

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

Das progressive Lager verfügt über ausreichend Ressourcen, um eine Umkehr der langjährigen reaktionären politischen und wirtschaftlichen Entwicklungen in den USA, ja vielleicht sogar in allen sogenannten westlichen Staaten herbeizuführen. Und umfassende Veränderung kann in der Tat schnell eintreten – in nur wenigen Jahren. (Achtung, Klima-AktivistInnen: Eine richtige Strategie und *Deep Organizing* können zu schnellem Erfolg führen!) In der Konsequenz bedeutet dieses Argument, dass die Menschen, die die Ressourcen einer Bewegung kontrollieren – jene Akteure, die in Gewerkschaften und Kampagnenorganisationen über Entscheidungskompetenz verfügen –, seit Jahrzehnten die falschen Strategien verfolgt haben, was im Ergebnis zu einer langen Serie von Rückschlägen geführt hat. Viele der größten Errungenschaften der letzten 100 Jahre, die in der Hochphase der Arbeiter- und Bürgerrechtsbewegung gewonnen wurden, sind mittlerweile zurückgedrängt oder eingeschränkt worden.

Allerdings waren einige der Errungenschaften dieser zwei Bewegungen auch von Dauer, und ihre Erfolge wurden Teil des Alltagsbewusstseins vieler Menschen. Die meisten Leute, die sich negativ über Gewerkschaften äußern mögen, würden dennoch sagen: »Immerhin ist in diesem

Land die Kinderarbeit in Fabriken verboten«, oder »Ich habe dem Chef gesagt, dass ich derart toxische Materialien nicht ohne Schutzkleidung bearbeite«, oder auch nur »Endlich Wochenende!«. Obwohl sie die Gewerkschaften vielleicht nicht besonders wertschätzen, erachten sie das Verbot von Kinderarbeit, Arbeitssicherheitsbestimmungen, den Acht-Stunden-Tag und das freie Wochenende – allesamt von Beschäftigten durch kollektives und von den Gewerkschaften organisiertes Handeln erkämpft – als die vernünftige und menschenwürdige Norm. Ebenso empfinden weiße US-BürgerInnen möglicherweise die *#blacklivesmatter*-Bewegung als übertrieben konfrontativ, doch sie setzen dabei als selbstverständlich voraus, dass AfroamerikanerInnen wählen können, und dass Wahlen nur für Weiße und offiziell rassengesegregierte Schulen falsch, rassistisch und eine Sache der Vergangenheit sind. Selbst viele Menschen, die sich faktisch an der Aufrechterhaltung eines strukturellen Rassismus beteiligen, würden wohl niemals eine offizielle Rückkehr zu den Apartheidsgesetzen der Rassentrennung akzeptieren.

Aus diesem Grund war das Zurückdrängen der Errungenschaften der zwei erfolgreichsten Bewegungen – der Arbeiter- und der Bürgerrechtsbewegung – nur durch eine anhaltende, jahrzehntelange Kampagne der Unternehmer an verschiedenen Fronten möglich. Eine zentrale strategische Rolle spielte (und spielt) dabei die von Wirtschaftseliten systematisch forcierte Globalisierung. Von den 1970ern an brachen sie sukzessive die Macht der US-amerikanischen FabrikarbeiterInnen, der größten gewerkschaftlich organisierten Beschäftigtengruppe der damaligen Zeit, indem sie sie der direkten Konkurrenz mit ArbeiterInnen aussetzten, die einen Dollar am Tag verdienten und in Ländern lebten, wo das Arbeitsrecht eingeschränkt und die Repression weniger eingeschränkt war. Sie verbreiteten den Mythos vom überbezahlten gewerkschaftlich organisierten amerikanischen Arbeiter und fluteten die öffentliche Meinung mit dieser Botschaft. Globale und regionale Handelsabkommen geben multinationalen Konzernen zudem das Recht, in fast jedem Staat der Welt Land zu erwerben: Diese landbesitzenden Unternehmen haben Millionen von Menschen entweder (mitunter gewaltsam) vertrieben oder ausbezahlt und sie so von ihren ernährungssichernden Äckern getrennt, was sie zu Beschleunigern der zunehmenden Migration in die USA und nach Europa macht (Bacon 2013).

In denselben Jahrzehnten hat die Unternehmerklasse auch die Gerichte bei jeder Richterernennung auf ihre Seite gezogen. Die äußerst reaktionäre Justiz hat unablässig die Gesetzeswerke zur Bewahrung der Arbeits- und Bürgerrechte geschliffen und hart erkämpfte, zentrale Bestimmungen

zu Antidiskriminierungsmaßnahmen und Wählerrechten ausgehebelt. Darüber hinaus haben konservative Gerichte im Zuge von Sparpolitik und Privatisierung die Einführung eines vertikal integrierten, gewinnorientierten, privaten Gefängnisystems begünstigt, was zur massenhaften Inhaftierung von AfroamerikanerInnen, Haftanstalten voller Latino@s und gigantischen Profiten für die Anteilseigner am verrotteten Gefängnisssystem geführt hat (Alexander 2016).

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

Welche Veränderungen von den 1930er bis in die 1970er Jahre sind für diese deutliche Verschiebung von fortschrittlichem Wandel hin zu den Niederlagen seit den 1970er Jahren verantwortlich? Wieso waren die während der Hochphase der Arbeiter- und Bürgerrechtsbewegung erkämpften Errungenschaften so substanziell im Vergleich zu fortschrittlichen Veränderungen in den vergangenen 40 Jahren? Sowohl WissenschaftlerInnen als auch PraktikerInnen haben eine Vielzahl an Antworten auf diese Fragen präsentiert. Doch in den allermeisten dieser Antworten erscheint die Arbeiterbewegung als separates, von der Bürgerrechtsbewegung losgelöstes Phänomen. SozialwissenschaftlerInnen haben die Bewegungen erforscht, als seien sie verschiedene Spezies, die eine ein Säugetier und die andere ein Fisch. Und doch teilen diese Bewegungen verschiedene Wesensmerkmale, die nahelegen, dass sie mehr miteinander gemein haben als sie trennt.

Diese beiden mächtigen Bewegungen bestanden in der Zeit ihrer größten Erfolge hauptsächlich aus jenen *normalen Leuten* und wurden auch von ihnen angeführt. Sie verfügten über eine Theorie der Macht: Sie entsprang ihrer Fähigkeit, erhebliche Störungen der bestehenden Ordnung zu verursachen. Wie Theda Skocpol in ihrem Buch *Diminished Democracy: From Membership to Management in American Civic Life* dokumentiert, werden heute Versuche des Bewegungsaufbaus von professionellen, gut ausgebildeten Fachkräften mit einer Eliten-zentrierten, bürokratischen Machttheorie geleitet, in der die Massen eher als Zuschauer denn als aktiv Mitwirkende ihrer eigenen Befreiung vorkommen: »Mit dem Ziel, im Namen großer Massen von BürgerInnen zu sprechen – und diese zu beeinflussen –, haben Scharen von nationalen Advocacy-Gruppen eine gesamte Branche erschaffen, wobei die Medien nurmehr die Debatten zwischen ihren jeweiligen nationalen SprecherInnen wiedergeben und aufbauschen. So streitet sich dann die *National Abortion Rights Action League* mit dem *National Right to Life*

Committee; die *Concord Coalition* nimmt es mit der *American Association for Retired Persons* auf; und der *Environmental Defense Fund* legt sich mit Wirtschaftsverbänden an. Normale AmerikanerInnen verfolgen solche Debatten beunruhigt, amüsiert oder verwirrt. Zu guter Letzt rufen rechtzeitig zum Abendessen die Umfrageinstitute an, um zu ermitteln, was alle davon halten.« (Skocpol 2003: Kindle Location 1645-1648)

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

Advocacy, Mobilizing und Organizing

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

In den vergangenen 40 Jahren hat sich unter relevanten Akteuren ein neuer Mechanismus für gesellschaftliche Veränderung verfestigt: Der *Mobilizing*-Ansatz. *Mobilizing* stellt im Vergleich zu *Advocacy* einen erheblichen Fortschritt dar, denn damit wird eine große Zahl von Menschen in die direkte Auseinandersetzung einbezogen. Allerdings sind es allzu oft dieselben Einzelpersonen, engagierte AktivistInnen, die immer wieder zu allen möglichen Treffen gehen und für die gute Sache eintreten, ohne jedoch die

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

Der dritte Ansatz, *Organizing*, sieht eine stetig wachsende Basis aus normalen Leuten als entscheidenden Erfolgsfaktor: Menschen, die niemals zuvor politisch aktiv waren und sich selbst nicht im Geringsten als AktivistInnen verstehen würden – genau darum geht es beim *Organizing*. Im *Organizing*-Ansatz bilden spezifische Ungerechtigkeiten und die Empörung darüber die unmittelbare Motivation zur Aktivierung, allerdings ist das letztendliche Ziel die Übertragung der Macht der Eliten auf die Mehrheit, von dem einen auf die 99%. Einzelne Kampagnen sind für sich genommen wichtig, doch sie sind in erster Linie ein Vehikel, um Menschen in den Prozess der Veränderung hineinzuziehen und ihre Partizipation auf Dauer zu stellen. Beim *Organizing*-Ansatz basiert Erfolg auf Verhandlungen mit den Massen, statt auf Hinterzimmerverhandlungen, wie sie sowohl *Advocacy* als auch *Mobilizing* kennzeichnen. Normale Leute sind an der Machtanalyse beteiligt, entwerfen die Strategie und erkämpfen den Erfolg. Sie sind entscheidend, und das wissen sie.

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

⁶ Anm. d. Übers.: Der Begriff Selbstselektivität (oder Selbstselektion) bezeichnet in der empirischen Sozialforschung die freiwillige, selbst-initiierte Teilnahme als Test-

Tabelle 1.1: Typen der Veränderung

	Advocacy	Mobilizing
Theorie von Macht und Veränderung	Elite. Advocacy-Gruppen neigen dazu, punktuelle Siege oder begrenzte Politikveränderungen anzustreben, oftmals über Gerichte oder per Hinterzimmerverhandlungen, die die grundsätzlichen Machtverhältnisse unberührt lassen; stellvertreterisch.	Vornehmlich Elite. Hauptamtliche oder AktivistInnen legen Ziele mit niedrigen bis mittleren Konzessionskosten oder ehrgeizige Ziele fest und erklären einen Erfolg auch dann, wenn der »Sieg« keine oder nur schwache Garantien zur Umsetzung enthält. Geheime Deals und Hinterzimmerverhandlungen sind weit verbreitet.
Strategie	Gerichtsprozesse; hohe Ausgaben für Umfragen, Werbung und andere kostenpflichtige Medienarbeit	Kampagnen, durchgeführt von hauptamtlichen MitarbeiterInnen oder freiwilligen AktivistInnen ohne messbare Unterstützerbasis, die der Vermittlung starker Bilder und Botschaften Vorrang vor dem Aufbau von Basismacht geben. Von Hauptamtlichen ausgewählte »authentische BotschafterInnen« vertreten die Basis gegenüber den Medien und der Politik, doch bei der Strategie und Kampagnengestaltung haben diese BasisvertreterInnen wenig bis gar kein Mitspracherecht.
Fokus auf Menschen	Keiner	BasisaktivistInnen. Menschen sind bereits von einer bestimmten Sache überzeugt, und sie sind quasi dauerhaft aktiv. Sind sie »verheizt«, rekrutiert man neue, ebenfalls bereits zuvor engagierte und überzeugte AktivistInnen. Und so geht es immer weiter. Soziale Medien spielen eine übergroße Rolle.

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

Struktur-basierte versus »selbstselektive« Gruppen

Die Arbeiter- und Bürgerrechtsbewegungen waren auf dem Terrain des struktur-basierten *Organizing* aktiv. Die Strukturen waren entweder der Arbeitsplatz oder die afro-amerikanische Kirche während der Rassentrennung.

person statt einer systematisch-zufälligen Auswahl von zu Befragenden. Beispiel: Unaufgefordertes Ausfüllen eines Fragebogens bei einem Straßenstand in der Fußgängerzone statt zufällige (bzw. systematische) Auswahl einer Studienpopulation mit bestimmten Merkmalen.

Organizing
Masse, inklusiv, kollektiv. Organizing-Gruppen verändern die Machtstruktur zugunsten der Basis und verringern die Macht ihrer Gegner. Konkrete Einzelkampagnen sind Teil einer umfassenderen Strategie des Machtaufbaus. Sie legen viel Wert auf eine Machtanalyse und beteiligen normalen Menschen daran; Machtanalysen machen die unsichtbaren Verbindungen zwischen ökonomischer, gesellschaftlicher und politischer Macht sichtbar. Einigungen werden grundsätzlich auf der Basis von partizipativen Tarifverhandlungen erzielt, an denen eine hohe Zahl von Beschäftigten unmittelbar teilnimmt.
Rekrutierung und Einbeziehung einer großen Zahl von Beschäftigten, deren Macht aus ihrer Fähigkeit resultiert, ihre Arbeitskraft oder andere Arten der Zusammenarbeit denen vorzuenthalten, deren Profite davon abhängig sind. Mehrheitsstreiks, häufige und strategische gewaltfreie konfrontative Aktionen, Mehrheitsgewinnung für Wahlen. Bilder bzw. Frames sind wichtig, doch die eigentliche Strategie, um Medienaufmerksamkeit zu erzeugen, ist die Zahl der Beteiligten selbst. Mobilisierungen (Mobilizing) bilden hier ein taktisches Mittel, nicht die Strategie.
Organische Führungspersonen unter den Beschäftigten (»Arbeiter-AnführerInnen«). Die Basis wird dadurch ausgeweitet, dass die Fähigkeiten organischer Führungspersonen weiterentwickelt werden. Sie üben maßgeblichen Einfluss auf ihr gesellschaftliches Umfeld oder in ihrem Betrieb aus, und können in der Folge, unabhängig von irgendwelchen Hauptamtlichen, selbstständig zu vor unbeteiligte KollegInnen rekrutieren. Die individuelle Interaktion von Angesicht zu Angesicht ist ausschlaggebend.

Beide Bewegungen wählten *Organizing* als primäre Strategie. *Mobilizing* und *Advocacy* spielten zwar auch eine Rolle, doch lebten diese Bewegungen von der massenhaften Partizipation normaler Leute, deren Engagement durch eine geeinte Community, die ihnen ein Zugehörigkeitsgefühl vermittelte, inspiriert wurde: Die Gemeinschaft der Arbeitenden im Betrieb bei Arbeitskämpfen und die Kirchengemeinde im Kampf um Bürgerrechte. Ausgehend von der empirischen Forschung, die ich nachfolgend vorstelle, und der umfangreichen Literatur, die die Ergebnisse von den 1930er bis 1960er Jahren untersucht, lässt sich sagen, dass *Organizing* die besten Aussichten auf ein Wiedererstarken einer mächtigen progressiven Bewegung verspricht. Unorganisierte Betriebe sind eine günstige Umgebung mit vielen potenziellen Zielpersonen bzw. -gruppen – und es gibt sie zuhauf; genug jedenfalls, um der Arbeiterbewegung wieder zu jenem Organisationsgrad von 35% zu verhelfen, die sie zu jener Zeit aufwies, als die Ungleichheit ab- statt zunahm.

Da das oberste Ziel von *Organizing* die Veränderung der Machtstruktur im Sinne einer Verschiebung von dem einen Prozent hin zu etwa 90% ist,

geht es auch stets um Mehrheiten: je mehr Menschen, desto mehr Macht. Aber nicht nur irgendwelche Menschen. Und *Mehrheiten* auch nicht im Sinne eines Schlagwortes für die Flipchart-Präsentation, sondern als konkretes Ziel. Struktur-basiertes *Organizing* erleichtert im Rahmen der Arbeit in Betrieben die Einschätzung, ob man eine Mehrheit für eine bestimmte Sache oder ein bestimmtes Thema gewonnen hat. Ein Unternehmen mag zum Beispiel 500 MitarbeiterInnen haben: Diese exakt bezifferbare Struktur der klar eingegrenzten Basis ermöglicht eine genaue Erfolgseinschätzung bei der Gewinnung der Mehrheit oder gar der qualifizierten Mehrheit. Ein(e) OrganizerIn, die oder der vorhat, eine möglichst mächtige Bewegung aufzubauen und eine strukturierte bzw. eingegrenzte Basis anspricht, muss darauf abzielen (und dies sorgfältig planen), wirklich alle und jede(n) zu erreichen, unabhängig davon, ob auch alle und jede(r) ein bereits bestehendes Interesse an einer Gewerkschaft oder Community-Organisation haben. Neben der konkreten Messbarkeit, wann eine Mehrheit erreicht ist, kann der oder die OrganizerIn anhand des Inhalts, der Häufigkeit und des Risikos der Aktionen auch deren Maß an Kampf- und Einsatzbereitschaft ablesen. Der Prozess der Mehrheitsgewinnung und der Einschätzung der Verbindlichkeit der Teilnehmenden bietet zudem Möglichkeiten für eine systematische und methodische Beurteilung der Frage, welche normalen Leute bereits eine führende Rolle in den verschiedenen Strukturen spielen, eine Methode, die *Führungsidentifikation* (*leadership identification*) genannt wird. Diese organischen AnführerInnen (*organic leaders*) sehen sich selbst selten als Führungspersonen und haben ebenso selten einen offiziellen Titel oder Posten, identifizierbar sind sie vielmehr aufgrund ihres Einflusses auf ihr Umfeld. Zu wissen, wie man sie erkennt, effektiviert jede Entscheidung darüber, wer für das Führungstraining (*leadership development*) in Frage kommt. Die Führungsqualitäten solcher Individuen weiterzuentwickeln, bringt viel mehr, als beliebige Freiwillige auszubilden, da die organischen AnführerInnen bereits über eine Unterstützerbasis verfügen. Sie sind damit für die angestrebte Ausweitung entscheidend.

Dieser Prozess unterscheidet sich erheblich von der Bewegungsarbeit der selbstselektiven Gruppierungen, wie zum Beispiel in umweltbezogenen oder anderen »Ein-Punkt«-Bewegungen, Frauen- und anderen identitätsbasierten Bewegungen, sowie nichtreligiöser Gemeinwesenarbeit. Selbstselektive Gruppen, von denen viele aus dem Projekt der Neuen Linken der 1960er Jahre – oder in Reaktion darauf – entstanden sind, verfolgen den *Mobilizing*-Ansatz (McCarthy/Zald 1977). In der selbstselektiven Praxis kommen die meisten Menschen zu Veranstaltungen, weil sie ein be-

reits bestehendes Interesse an einem Thema mitbringen oder sich intensiv für eine bestimmte Sache engagieren. Wie Skocpol es ausdrückt: »Viele der wichtigsten Gruppen waren überhaupt keine Mitgliedsorganisationen. Sie waren kleine Zusammenschlüsse aus aufgeweckten, frisch denkenden und leidenschaftlichen Verfechtern neuer Anliegen.« (Skocpol 2003: Kindle Location 1762-1763) In der selbstselektiven Arbeit sprechen die Gruppen die meiste Zeit mit und zu Menschen, die bereits auf ihrer Seite sind, während OrganizerInnen in der Struktur-basierten Arbeit permanent gezwungen sind, Menschen einzubinden, die anfänglich wenig oder überhaupt kein Interesse an der Zugehörigkeit zu einer Gruppe haben. Denn das Ziel beim *Organizing* ist das Organisieren von Mehrheiten innerhalb einer eingegrenzten Basis (bzw. »Struktur«). Tatsächlich lehnen viele Beschäftigte zu Beginn einer Organisierungskampagne die Idee einer Gewerkschaftsgründung oft ab. Folglich widmen *OrganizerInnen* und die organischen AnführerInnen, die sie identifizieren und ausbilden, den Großteil ihrer Zeit dem Überzeugen und Gewinnen von Menschen, die sich selbst gar nicht »auf der Seite der Progressiven« verorten würden. Struktur-basiertes *Organizing* geht ganz bewusst und systematisch über den Kreis der beteiligten Menschen hinaus, die die *MobilizerInnen* in ihren endlosen Ein-Thema-Kampagnen erreichen.

Gewerkschaften als ultimativer Härte-test für den Erfolg sozialer Bewegungen

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

einer breit angelegten, glaubensbasierten Organisation überzeugt, erhält der oder die *OrganizerIn* unbeschränkten Zugang zur Glaubensgemeinde. Die *OrganizerInnen* im Bereich religiöser Gruppen haben allerdings nicht annähernd dieselben Bedingungen wie jene im gewerkschaftlichen Bereich; sie sind nicht mit finanzstarken Gegenkräften konfrontiert, die ihre Bemühungen um Mehrheiten in der Gemeinde durch das Ansprechen Einzelner zu verhindern suchen. Im Gegenteil: Glaubensbasierte Gruppen werden tendenziell mit offenen Armen empfangen (Swarts 2008 sowie Warren 2001).

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

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

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

werk erzielt werden. Tarifvereinbarungen verlieren ebenfalls irgendwann ihre Gültigkeit und lösen dann eine neuerliche Serie von Fristen aus.

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

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

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

Die Reaktion von New Labor⁷ auf die Krise der Gewerkschaftsbewegung

Die Gewerkschaften in den Vereinigten Staaten befinden sich in einer tiefen Krise. Im Jahr 1995 kam es in der US-amerikanischen Arbeiterbewegung zur bis dahin größten Neuordnung seit einem halben Jahrhundert, als eine neue Generation von GewerkschafterInnen zum ersten Mal in der Geschichte des Dachverbands *American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations* (AFL-CIO) eine Kampf abstimmung durchsetzte. Die Sieger dieser Abstimmung, deren Liste sich die *New Voices* nannte, versprachen Erneuerung durch aggressives *Organizing*. Zwei Jahrzehnte und hunderte Millionen ausgegebener Dollars später war die Gewerkschaftsbasis noch weiter geschrumpft: Von 10,3% auf 6,7% im Privatsektor und von 14,9% auf 11,3% insgesamt.⁸ Die mit der siegreichen Wahlliste verbundenen Gewerkschaften waren überwiegend Dienstleistungsgewerkschaften, die ich als *New Labor* bezeichne. Warum ist es *New Labor* also nicht gelungen, den Niedergang der Gewerkschaftsmacht umzukehren?

Die US-Gewerkschaften sind durchaus unterschiedlich. Die meisten haben in langen Jahren nur wenige Anstrengungen unternommen, unorganisierte ArbeitnehmerInnen zu gewinnen; insgesamt haben sie vor allem ihren eigenen Niedergang verwaltet (Lopez 2004). Doch im Jahr 1995 erklärte eine Reihe von Gewerkschaften, dass sie den Trend der zurückgehenden Mitgliedszahlen umkehren wollten. Ich konzentriere mich auf eben jene Gruppe von Gewerkschaften, die sich als Kraft für Veränderung sehen und die Notwendigkeit für den Aufbau und die Ausweitung ihrer Basis erkennen.

Dieses Spektrum umfasst die *Service Employees International Union* (SEIU); *Hotel Employees and Restaurant Employees* (HERE) und *Union of Needle Trades Employees* (UNITE), die sich zur UNITE-HERE zusammenschlossen; *American Federation of State, County and Municipal Employees* (AFSCME); *United Food and Commercial Workers* (UFCW); *United Auto Workers* (UAW); *United Brotherhood of Carpenters* (UBC); *Laborers International Union of North America* (LIUNA); *the United Farm Workers* (UFW); die *American Federation of Teachers* (AFT); und die *National Education Association* (NEA).

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

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

Obwohl sich alle Gewerkschaften in einem äußerst feindseligen Umfeld bewegen, könnten sie doch viel bedeutendere Siege erringen. Die Gründe für den anhaltenden Mitgliederverlust der Gewerkschaften sind vor allem in ihrem Umgang sowohl mit ihren Altmitgliedern als auch mit unorganisierten Beschäftigten zu suchen. Trotz ihrer mittlerweile Jahrzehnte alten Rhetorik des *Organizings* verfolgt *New Labor* vor allem einen *Mobilizing*-Ansatz. Der gewerkschaftliche Niedergang wird meist mit externen Faktoren – die Offensive der Arbeitgeberseite, feindselige Gerichte, die Globalisierung, Automatisierung sowie eine veränderte Beschäftigungsstruktur – erklärt, dabei wird der Aspekt der Strategie und Methode zur Aktivierung und Einbeziehung von Beschäftigten ignoriert. Ich lege den Fokus auf das, was Bewegungsakteure in den eigenen Händen halten: ihre Strategie.

Ein entscheidender Faktor für die gescheiterte Erneuerung der Gewerkschaften nach 1995 war die von wichtigen *New Labor*-Führern getroffene strategische Entscheidung für ein Aktionsfeld jenseits und außerhalb der unmittelbaren Betriebswelt. Die *New Labor*-Gewerkschaften entwickelten neue Mechanismen eines »Zuckerbrot-und-Peitsche-Ansatzes« gegenüber den Arbeitgebern. Das Zuckerbrot beinhaltete die Belohnung von Unternehmen, indem man ihnen zu höheren staatlichen Subventionen und geringeren Steuerausgaben verhalf und darüber hinaus versprach, die Kontrolle über den Betrieb abzugeben und sich stattdessen auf Löhne und andere materielle Leistungen zu beschränken. Wenn dieses Zuckerbrot nicht ausreichte, gab es die Peitsche: die Fähigkeit der Gewerkschaft, potenziell Kosten für den Arbeitgeber zu verursachen. Dies konnte mittels einer sogenannten *Corporate Campaign* erreicht werden, d.h. durch eine öffentliche Kampagne gegen das Unternehmen, die Marke des Arbeitgebers und Aktionen gegen AktienbesitzerInnen (»Markenschädigung«); durch Lobbying zugunsten einer Verringerung öffentlicher Subventionen; durch die Anstellung weiterer Anwälte, um auf zusätzliche Umwelt- oder andere Gutachten hinzuwirken, oder durch die Verzögerung oder Verhinderung von kommerziellen Land- oder Grundstücksnutzungsänderungen.

Als die gewerkschaftlichen *Corporate Campaigns* in den 1970er Jahren in Reaktion auf den Abbau des Arbeitnehmerschutzes entstanden, sollten sie eigentlich die gewerkschaftlichen Organisierungsbemühungen nur ergänzen. Spätestens zu Beginn des neuen Jahrtausends hatten sie Letztere schließlich fast vollständig ersetzt (Getman 2010). Die Strategie, den Widerstand des Arbeitgebers gegen eine Gewerkschaft durch *Corporate Campaigns* aufzuweichen, machte die Arbeitgeber – und nicht ArbeiterInnen oder ihre Communities – zum vornehmlichen Ziel der Aktivitäten von *New*

Labor. Corporate Campaigns verlagern zwar den Kampf in die wirtschaftliche Arena, indem sie drohen, die Profite zu schmälern – nicht jedoch dadurch, dass ArbeiterInnen ihre Arbeit niederlegen. Stattdessen umgeht eine neue Armee aus universitär ausgebildeten professionellen CampaignerInnen tunlichst den Streik und entwirft stattdessen andere Taktiken für Angriffe auf den Nettoprofit des Unternehmens. Das Ergebnis von *New Labors* übermäßiger Abhängigkeit von Unternehmenskampagnen ist ein Kleinkrieg zwischen hauptamtlichen ArbeitnehmervertreterInnen und Wirtschaftsellen. Beschäftigte selbst spielen für ihre eigene Befreiung keine Rolle mehr.

Die Führungsriege von *New Labor*, in der sich viele als Progressive außerhalb des eigentlichen Gewerkschaftsapparats begreifen, haben »Zuckerbrot« und partnerschaftliche Abkommen mit Konzernen rationalisiert und damit ArbeiterInnen und deren Communities ihrer Werkzeuge zur Gegenwehr beraubt.⁹ Zudem steht der Rückgriff auf und die Fetischisierung von gegen das Gesamtunternehmen gerichteten Taktiken im Gegensatz zu dem Organisationsstil, der vielen der großen Siege der Arbeiterbewegung zugrunde lag, die in einer Phase weitaus feindseligerer Arbeitsbeziehungen errungen wurden: Nämlich während der 1930er Jahre, dem Jahrzehnt, das den erfolgreichen Aufbau des Gewerkschaftsbunds *Congress of Industrial Organization* (CIO) durch die Gewerkschaften mittels eines *Deep Organizing* markierte. Ein wesentlicher Teil der Arbeit der CIO-Organizer war die Identifizierung organischer AnführerInnen im Betrieb und die Einbeziehung des »gesamten Arbeiters« (*whole worker*) in Kampagnen, der oder die als Person begriffen wurde, die Beziehungen sowohl am Arbeitsplatz als auch in der heimischen Community unterhält (Foster 1936).

Der Verlust der früheren, durch das *Whole Worker Organizing* errungenen Stärke war eine der schwerwiegenden Konsequenzen aus dem Zusammengehen des Co-Management-orientierten *business unionism* mit dem McCarthyismus, der viele der in den Methoden der CIO-Ära geschulten radikalen *Organizer* aus der gewerkschaftlichen Arbeit vertrieb. Nach der McCarthy-Ära verfolgten die Gewerkschaften eine sozialpartnerschaftliche Strategie der Zugeständnisse, die zwar über ein paar Jahrzehnte materielle

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

Zugewinne brachte und den Status der Gewerkschaften sicherte, allerdings oft unter Preisgabe des Streikrechts oder gleich aller relevanten betriebspolitischen Rechte. Nachdem die Waffe des produktionslähmenden Streiks aus den Händen gegeben worden war, sahen GewerkschafterInnen keine Notwendigkeit mehr für den Aufbau einer schlagkräftigen arbeitsplatzbasierten Organisation der Mehrheit der Beschäftigten, mächtig genug, um gemeinsam die Arbeit niederzulegen. *New Labor* griff immer mehr auf Strategien zurück, die immer weniger Beschäftigte einbezogen, und verfestigte so die Fehler der vorausgegangenen Führungsgeneration, statt sie zu beheben. Im Ergebnis sind erfolgreiche Tarifabschlüsse Mangelware geworden. Beschäftigte, die wichtigste Kraft ihrer eigenen Befreiung, sind durch *Corporate Campaigns* ersetzt worden – durch eine stellvertreterische Methode taktischer Kriegsführung, die gewerkschaftliche Aktivitäten aus dem betrieblichen Kontext auslagert und die eigentliche Basis außen vor lässt.

Streiks mit massenhafter Beteiligung: immer noch das Erfolgsrezept

Lohnabhängige können noch immer erhebliche Siege erringen, wenn sie eine Mehrheit der KollegInnen im Betrieb organisieren können. Aber dafür braucht es wahrlich eine andere Strategie als die von *New Labor* oder irgendeiner anderen derzeit landesweit agierenden Gruppierung. Da die mächtigsten Streiks – also solche, die die Produktion stilllegen – nicht von einem Stab von Profis abhängen, sondern davon, dass eine große Mehrheit der Beschäftigten in kollektive Aktion tritt, erfordert der Einsatz dieser stärksten Waffe eine Ansprache an Belegschaften, die einer mehrheitlichen Organisation in der Gewerkschaft förderlich ist. Ein Großteil der Fälle, die ich in diesem Buch untersuche, bezieht sich auf erfolgreiche Mehrheitsstreiks, die seit dem Jahr 2000 durchgeführt wurden. Der Fokus liegt dabei auf Fällen aus den zentralen Branchen unserer heutigen Dienstleistungswirtschaft: Gesundheit und Bildung. Beides Bereiche, in denen eine hohe Zahl an Beschäftigten mit einer großen Bandbreite an Fachkenntnissen und Ausbildungen permanent im selben Gebäude zusammenarbeiten. Im Gegensatz zu früheren Zeiten sind die meisten dieser Belegschaften überwiegend weiblich (und oft nicht-weiß), und für die von ihnen ausgeübten Tätigkeiten sind sowohl emotionale Arbeit als auch technische Fähigkeiten gleichermaßen notwendig.

Der Übergang von einer produzierenden hin zu einer Dienstleistungswirtschaft markierte eine tiefgreifende Veränderung in den traditionel-

len Beziehungen zwischen ArbeiterInnen und DienstleistungsempfängerInnen. Hat dies Auswirkungen auf Gewerkschaftsstrategien? Unterscheidet sich die Streikstrategie einer überwiegend weiblichen, dienstleistungsorientierten Belegschaft von früheren? Müssen heutige gewerkschaftliche Streikstrategien die Öffentlichkeit anders einbeziehen? Erfordert das besondere Verhältnis zwischen diesen Beschäftigten und ihren PatientInnen oder SchülerInnen bzw. Studierenden (sowie jeweils deren Familien) ein verändertes Verhältnis zwischen der Gewerkschaft, den Beschäftigten und deren Community? Die Antwort auf all diese Fragen lautet: Ja. Streiks sind für die Wiederherstellung der Macht der Arbeiterklasse zentral, nicht nur weil sie verbesserte Arbeitsbedingungen erzwingen können, sondern weil sie den Beschäftigten auch eine Erfahrung ihrer kollektiven Stärke ermöglichen. Gewerkschaften, die nach wie vor gewaltige und großangelegte Streiks durchführen, sind konkreter Ausdruck zutiefst erfolgreicher *Organizing*-Methoden, die die Wurzel aller Ungleichheit herausfordern können: die gesellschaftliche Machtungleichheit. Die Unternehmerklasse hat einen Keil zwischen gewerkschaftlich organisierte Beschäftigte und die allgemeine Öffentlichkeit getrieben; in Zeiten einer neoliberalen, dienstleistungslastigen Wirtschaft muss nun diese Öffentlichkeit zu einer Erweiterung der Kampfarena der Arbeiterbewegung gegen die Arbeitgeber werden. Die Geschichten in diesem Buch berichten davon, wie eine Wiederbelebung des Instruments des Streiks in den USA gelingen kann, und sie zeigen, dass dies nur möglich ist, wenn die organisierte Arbeiterbewegung ein radikal neues Verhältnis sowohl zu Beschäftigten als auch zu VerbraucherInnen sowie zur Öffentlichkeit entwickelt – ein Verhältnis, das wiederum nur durch die Beschäftigten selbst geschaffen werden kann.

Die Fallstudien stellen nur einen kleinen Ausschnitt des gewerkschaftlichen und Community-bezogenen *Organizings* dar. Darunter sind auch Niederlagen, allerdings möchte ich vor allem die Siege zeigen, Errungenschaften, die während einer Phase des Niedergangs sowohl der Gewerkschaften als auch der Zivilgesellschaft errungen wurden. Dabei geht es mir nicht darum, eine allgemeine Theorie zu präsentieren, die Erfolge und Niederlagen in ihrer Gesamtheit erklärt, sondern eher um eine tiefergehende Erklärung der Dynamiken, Strategien und Rahmenbedingungen, mit und in denen einzelne Siege errungen wurden. Diese Siege zu verstehen, ist die Voraussetzung für eine Neukonzeption und Erneuerung der Gewerkschaften und der linken Bewegung (Clawson 2003).

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

darunter eine lokale Gliederung (*local*) einer der nationalen Gewerkschaften – ein Sonderfall, dessen Ansatz sich erheblich von dem der Dachorganisation unterscheidet. Die Gewerkschaften kommen sowohl aus dem sogenannten privaten als auch aus dem öffentlichen Sektor (wobei der Unterschied wohl eher im strategischen Rahmen als in der Realität besteht). Unter den Fallbeispielen sind Tätigkeiten im Handel und im Dienstleistungsbereich, manchmal von schwer ersetzbaren Fachkräften ausgeübt (LehrerInnen und PflegerInnen), und manchmal durch einfacher zu ersetzende Arbeitskräfte (FabrikhilfsarbeiterInnen, LehrerassistentInnen, PflegeassistentInnen, KöchInnen und Reinigungskräfte). Ein Fall betrifft eine weitgehend männliche Belegschaft mit unterschiedlichem Hintergrund, die in einem der (gewerkschaftsfreien) sogenannten »Right-to-Work«-Südstaaten¹⁰ Schweine schlachten und zerlegen. In anderen Fällen geht es um fast ausschließlich weibliche Belegschaften, die in zumindest teilweise gewerkschaftlich organisierten nördlichen Bundesstaaten junge Menschen unterrichten und erziehen sowie Kranke und Schwache pflegen. In einer der nationalen Gewerkschaften, der *United Food and Commercial Workers Union* (UFCW), führten drei verschiedene Organisierungskampagnen in derselben Fabrik im Laufe eines Jahrzehnts zu zwei Niederlagen und einem großen Sieg. In allen Fällen lässt sich das Ausmaß der Niederlagen oder Siege auf einen entscheidenden Faktor zurückführen: die Überzeugungen und Beweggründe bzw. die Entschlossenheit des Führungsteams.¹¹ Tabelle 1.2 auf der folgenden Doppelseite zeigt eine Zusammenfassung der Fälle.

Der Aufbau des Buches

Im Kapitel 2 gehe ich auf das Verhältnis zwischen Macht und Strategie ein und nehme einen tiefergehenden Vergleich bzw. eine Gegenüberstellung zwischen zwei mittlerweile recht unterschiedlichen Strategien des Kampfes um gesellschaftliche Veränderung vor: dem vorherrschenden *Mobili-*

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

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

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

	Kapitel 6	Kapitel 3
Organisationstyp und -name	Social Movement Organisationen: Make the Road New York	Gewerkschaft: SEIU (Service Employees International Union)
Sektor und Art des Berufs oder der Beschäftigung	Arm, »prekär«, kleine Betriebe Kämpfe finden meist im Community-Bereich statt	Privatsektor Dienstleistungen Pflegeheime
Ort	New York City	National: Staat Washington Lokal: Rhode Island, Connecticut
Rechtliche Rahmenbedingungen	(Zumeist) außerhalb des Geltungsbereichs des Arbeitsrechts	Rechtssicherheit für die Gewerkschaft (keine spezielle antigewerkschaftliche Gesetzgebung im Bundesstaat)
Demografische Zusammensetzung	Lateinamerikanische EinwanderInnen legal und illegalisiert	Überwiegend weiblich, AfroamerikanerInnen und legale MigrantInnen
Anzahl der betroffenen Beschäftigten	Unterschiedlich: von sehr kleinen Gruppen bis hin zu Wirkung auf bundesstaatlicher Ebene	6.000
Vorgehensweise	Klagen und Prozesse vor Gericht, Gesetzesänderungen auf bundesstaatlicher Ebene, Blockierung von Vollstreckungsmaßnahmen gegen Betroffene	Neutralitätsabkommen mit Arbeitgebern; Gewerkschaftsanerkennungen über das NLRB (National Labor Relations Board); Tarifverhandlungen; Streiks

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

zing-Ansatz und dem wenig genutzten *Organizing*-Ansatz. Ich schlage einen kombinierten Ansatz vor, den ich »*Whole Worker*«-Ansatz nenne. Dieser Ansatz entspringt sowohl den Fällen, die in diesem Buch diskutiert werden, als auch meinen eigenen Erfahrungen. Er verdichtet betriebliche und außerbetriebliche Anliegen, Aktionen und Lernprozesse zu einer ganzheitlichen Strategie. Er stellt eine Antwort auf die (und den Versuch einer Überwindung der) Herausforderungen dar, die Ira Katznelson in ihrem Buch *City Trenches* aufgeworfen hat: »Stadt- und Stadtteilpolitik in den USA ist seit jeher durch Grenzen und Regeln bestimmt, die Ethnizität, Rasse und Territorialität statt Klasse betonen und auf die Verteilung von Gütern und Dienstleistungen fokussieren, während Fragen der Produktion oder arbeitsplatzbezogene Belange ausgeklammert werden. *Das Herzstück dieser Regeln ist die radikale Trennung zwischen arbeitsplatzbezogener Politik und Community-Politik im Bewusstsein, in der Sprache und in der Aktivität der Menschen.*« (Katznelson 1981: 6 – Hervorhebung der Autorin)

Das *Whole-Worker-Organizing*, das ich im Kapitel 2 ausführlich behandle und in den folgenden empirischen Kapiteln immer wieder einfließen lasse, zeigt, dass dort, wo Gewerkschaften sowohl ihre Mitglieder als auch un-

		Kapitel 5	Kapitel 4
	Organisationstyp und -name	Gewerkschaft: UFCW (United Food & Commercial Workers)	Gewerkschaft: AFT (American Federation of Teachers)
	Sektor und Art des Berufs oder der Beschäftigung	Privatsektor, verarbeitende Industrie Schweinefleischproduktion	Privatsektor, Dienstleistungen Bildung
	Ort	Tar Heel, North Carolina	Chicago
	Rechtliche Rahmenbedingungen	»Right-to-work« Gesetzgebung (antigewerkschaftliche Gesetzgebung in einzelnen Bundesstaaten)	Rechtssicherheit für die Gewerkschaft (keine spezielle antigewerkschaftliche Gesetzgebung im Bundesstaat).
	Demografische Zusammensetzung	Überwiegend männlich, Afroamerikaner, Weiße und illegalisierte EinwanderInnen	Überwiegend weiblich, Weiße und AfroamerikanerInnen, wenige LateinamerikanerInnen und AsiatInnen
	Anzahl der betroffenen Beschäftigten	5.000	30.000
	Vorgehensweise	Gewerkschaftsanerkennungswahlen über das NLRB (National Labor Relations Board); Vereinbarungen mit dem Arbeitgeber; Streiks	Aus dem Niedergang zu Erneuerungsstrategien; partizipative Tarifverhandlungen; Streiks

organisierte Beschäftigte als Klassenakteure innerhalb ihrer Communities begreifen, und wo diese ihre bestehenden Community-Netzwerke in betriebliche Auseinandersetzungen einbringen, Lohnabhängige nach wie vor siegreich sind und ihre Erfolge einen transformativen Bewusstseinswandel erzeugen.

Im Kapitel 3 betrachte ich zwei in ähnlichem Umfeld agierende Gewerkschaftsgliederungen (*Locals*) – beide Mitglieder derselben nationalen Gewerkschaft SEIU – und untersuche die gänzlich verschiedenen Strategien, die sie in privat betriebenen Pflegeheimen anwenden. Eines der beiden *locals* verkörpert das Erbe des langjährigen SEIU-Präsidenten Andrew Stern, einer prägenden Führungsfigur der gesamten *New Labor*-Strömung. Das andere *local* ist ein Sonderfall der nationalen Gewerkschaft SEIU und repräsentiert die militante CIO-Tradition. Das *local* wird für gewöhnlich als *District 1199 New England* bezeichnet, eine Bezirksgruppe, mithilfe derer Beschäftigte in über 100 Pflegeheimen seit Beginn des neuen Jahrtausends bereits Streiks organisiert haben. Dieses Kapitel erörtert die Unterschiede zwischen *Advocacy*-, *Mobilizing*- und *Organizing*-Ansätzen im betrieblichen Umfeld und weist die Überlegenheit des letzteren nach.

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

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

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

ten Netzwerke in einen gemeinsamen Kampf um Anstand und Respekt einbringen. Die Kapitel 3, 4 und 5 bieten genügend Belege dafür, dass die Einbeziehung einer breiteren Community neue und stärkere AnführerInnen innerhalb wie außerhalb der Betriebe hervorbringen kann.

Zugleich legen sie nahe, dass Robert Michels' »Eisernes Gesetz der Oligarchie« gar nicht so eisern ist und dass die Motivation und/oder Ideologie der Führung ausschlaggebend dafür ist, ob eine Gewerkschaft sich oligarchisch entwickelt oder nicht. Im Übrigen wird in allen drei Kapiteln nachgewiesen, dass es entscheidende strukturelle Mechanismen zur Institutionalisierung bestimmter Führungsmodelle gibt, die oligarchischen Tendenzen in Großorganisationen wie Gewerkschaften entgegenwirken.

Im Kapitel 6 gehe ich auf eine Gruppe ein, die die Arbeiterklasse als Klasse organisiert und doch keine Gewerkschaft ist. *Make the Road New York* ist eine SMO, die zugleich ein *worker center* ist, allerdings ist das *worker center* in eine Organisation eingebettet, die mehr als jede andere aktuelle nichtgewerkschaftliche Gruppe in den USA einer modernen Gewerkschaft gleicht. Mit ihren mehr als 155 Festangestellten verbindet die Organisation direkte Dienstleistungen, *Advocacy* und *Mobilizing* zu einer kompakten Mischung und ist damit sehr viel erfolgreicher gewesen als die meisten vergleichbaren Gruppen. Interessanterweise basieren viele der konkreten gerichtlichen Erfolge der Gruppe wie auch ihre betriebliche Interventionskraft auf der anhaltenden Stärke der New Yorker Gewerkschaften. Wenngleich sie beeindruckende Arbeit leisten, bleibt die Frage, ob Gruppen wie diese weiterhin Erfolge erzielen können, wenn die Gewerkschaften, von denen sie abhängen – und die ohnehin nur in wenigen Staaten überhaupt als relevante Akteure existieren –, schwächer werden.

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

Kapitel 2

Erfolgreiche Machtkämpfe fokussieren auf die Beschäftigten und ihre Community

»Ein Teil des Erbes, das uns Menschen wie Ella Baker oder Septima Clark¹ hinterlassen haben, ist die feste Überzeugung, dass normale Menschen, die lernen, an sich selbst zu glauben, zu außergewöhnlichen Taten fähig sind; beziehungsweise, zu Taten, die uns so außergewöhnlich erscheinen, eben weil wir solch eine verkümmerte Vorstellung von den Fähigkeiten normaler Menschen besitzen. Wenn es uns überrascht, was diese Menschen erreichen, so verrät unsere Überraschung vielleicht eher etwas über den Blickwinkel, aus dem wir sie betrachten. Dieser selbe Betrachtungswinkel erschwert womöglich die Erkenntnis, dass von all dem, was sie in den Bewegungsaufbau mit einbrachten, Mut gar nicht mal das Wichtigste war.«

Charles Payne (1995: 5)

In den USA haben seit der Zeit des militanten Dachverbandes CIO tiefgreifende Umbrüche stattgefunden. Trotzdem haben die Gewerkschaften, deren Strategien immer noch am ehesten denen der alten CIO ähneln und die weiter die Waffe des Streiks verwenden, mit ihren Mitgliedern Tarifabschlüsse durchgesetzt, die tatsächlich Verbesserungen des täglichen Lebens enthalten. Viele von ihnen stammen aus dem neuen Dienstleistungssektor, der von Frauen, oft schwarzen Frauen, dominiert ist. Diese Beschäftigten wissen, dass ihre Jobs nicht so leicht ins Ausland verlagert oder automatisiert werden können – zumindest *noch* nicht. Doch selbst diese Gewerkschaften verzichten auf einen wesentlichen Bestandteil klassischer CIO-Strategie, weil sie die Beschäftigten nicht ganzheitlich in den Blick nehmen. Die *Organizing*-Methoden der CIO waren tief verwurzelt in (und basierten auf) einem Bild von Beschäftigten als Menschen, die in enger Beziehung zu ihren heimischen Communities stehen. Die Gewerkschaften, die heute die Methoden der alten CIO anwenden, heben zwar rhetorisch und taktisch die Bedeutung der Community hervor, doch sie beziehen sich nicht strategisch auf die organischen Verbindungen ihrer Mitglieder mit deren jeweiligen Communities.

¹ Anm. d. Übers.: Beide waren frühe afroamerikanische Bürgerrechtlerinnen, die ab den 1920er bzw. 1930er Jahren aktiv waren.

In diesem Kapitel veranschauliche ich, warum ein stärker transformatives Modell der Arbeit mit der breiteren Community heute so entscheidend ist, und entwickle eine Theorie und Strategie, wie diese Arbeit, die sich *Whole Worker Organizing* (»Gesamtarbeiter-Organizing«) nennt, umgesetzt werden kann. Die Erörterung des Warum und Wie des *Deep Community Organizing* verbinde ich zudem mit einer Diskussion des Unterschieds zwischen *Organizing* und *Mobilizing*, der Entstehung und Entwicklung des *Mobilizing*-Ansatzes, und der Frage, warum beide Ansätze je verschiedene Machtniveaus erzeugen. Die schematische Veranschaulichung von Macht im Verhältnis zur Strategie knüpft an Joseph Luders Arbeit über Konzessions- und Störungskosten (*concession and disruption costs*) in seinem Buch *The Civil Rights Movement and the Logic of Social Change* (2010) an.

Die Beschäftigten im heutigen Dienstleistungssektor haben ein völlig anderes Verhältnis zur Verbraucheröffentlichkeit als ArbeiterInnen in der Industrie des vergangenen Jahrhunderts. Leute, die ein Auto kaufen, sprechen nicht mit den ArbeiterInnen, deren Hände es geschaffen haben; sie gehen nicht am Fertigungsband entlang und machen Vorschläge, wie ihr Gefährt noch etwas besser werden könnte. Eltern, die ihre Kinder von der Schule abholen, treffen dagegen sehr häufig auf die Personen, die mehr Zeit mit ihren Kindern verbringen als sie selbst: die ErzieherInnen und LehrerInnen, die ihre Kinder geistig und sozial auf das Leben vorbereiten. Außerdem nehmen Eltern direkt am Produktionsprozess der ErzieherInnen teil, indem sie zu Treffen und Veranstaltungen kommen und sich an Unterrichts- oder Schulaktivitäten beteiligen. Pflegekräfte, die für die Wiederherstellung eines Verkehrsunfallopfers zuständig sind, sind ebenfalls in permanentem Austausch mit den Familien, die auch in diesem Fall an den Arbeitsplatz kommen (wenn sie PatientInnen im Krankenhaus besuchen).

Die Fallstudien in den folgenden Kapiteln sind voller Belege dafür, dass diese überwiegend weiblichen Beschäftigten unterschiedlichster Herkunft und Ethnie ebenso fähig sind, mächtige Organisationen aufzubauen, wie sie den Intellekt eines Kindes formen oder den Körper eines oder einer PatientIn wieder aufrichten können. Tatsächlich gehören sie zu den wenigen Beschäftigten, die heute noch Streiks durchführen, die betriebliche Abläufe empfindlich lähmen können. Ihre organischen Verbindungen zur größeren Community bilden den potenziellen strategischen Anker, den es braucht, um jene Macht herzustellen, die amerikanischen Beschäftigten seit Jahrzehnten abhanden gekommen ist.

In weiten Teilen des Dienstleistungssektors bezieht sich die ganze Arbeit auf Communities. Sich mit Community-Anliegen zu beschäftigen, ist

also kein »*social-movement unionism*«, sondern ganz einfach »*unionism*«. Mit Blick auf die große Zahl an Industriebeschäftigten, die es in den USA immer noch gibt, gebe ich eine Fülle an Beispielen dafür, dass diejenigen, die am meisten der Methoden aus der Zeit der alten CIO bedürfen – also eines Modells »von unten«, in dem die Beschäftigten die vornehmlich Handelnden sind und als Kraft ihrer eigenen Befreiung gelten – auch die meisten tatsächlichen Veränderungen des täglichen Lebens erreichen können. Dies können sie, indem sie ihre zahlreichen starken Beziehungen – Familie, Religionsgemeinde, Sportmannschaft, Jagdverein – *systematisch aufgestellt* in ihre Kampagnen einbringen.

Alle Beschäftigten, im Callcenter, in der Fabrik oder im Krankenhaus, haben ihre eigene Geschichte der Überbelastung am Arbeitsplatz zu erzählen – von VerbraucherInnen für gewöhnlich unbeachtet, doch vom Rest der gesamten Arbeiterklasse sehr gut nachempfunden. Solidarität zwischen Menschen kann spontan entstehen, wie bei einer Überschwemmungskatastrophe oder einem Brand, oder sie kann gezielt herbeigeführt werden, durch *Organizing*.

Beschäftigte im Dienstleistungssektor verfügen meist über weniger strukturelle ökonomische bzw. betriebliche Macht als die überwiegend männlichen Arbeiter aus der CIO-Zeit, da sie zum einen einfacher zu ersetzen und zum anderen bei jeglicher Streikaktion nicht nur der Arbeitgeber, sondern auch die VerbraucherInnen unmittelbar von den kollektiven Aktionen betroffen sind. Andererseits verfügen sie über *mehr* Macht, wenn es darum geht, ihre Communities in eine Auseinandersetzung mit einzubeziehen. Wollen die Dienstleistungsbeschäftigten von heute den Streik – das nach wie vor effektivste Instrument der Arbeiterklasse – wieder auf die Tagesordnung setzen, so ist die zusätzliche Machtressource, die sie benötigen, nicht eine *Corporate Campaign*, sondern eine viel systematischere Verknüpfung betrieblicher und außerbetrieblicher Anliegen. Beschäftigte, die verstehen, wie ökonomische Macht sowohl am Arbeitsplatz als auch in der heimischen Community zur Geltung gebracht werden kann, können in beiden Sphären stärker werden und ihren Kampf auf beide Felder ausweiten. Dabei können sie auf ihre sozialen, privaten und nachbarschaftlichen Kontakte und Beziehungen zurückgreifen, vor allem jene mit Einfluss und Beziehungen, wie zum Beispiel die zu religiösen Führungspersonen.

Um eine Basis aufzubauen, die stark genug für eine ernsthafte Gegenwehr ist, werden Gewerkschaften die besten inner- und außerbetrieblichen *Organizing*-Methoden in einem koordinierten Vorgehen einsetzen müssen. Eine zweigeteilte Gewerkschafts-Community-Allianz wird nicht dieselbe

Wirkung erzielen, da die Gruppen, mit denen die Gewerkschaften zusammenarbeiten, oft selbst zu schwach sind, um Veränderungen zu erkämpfen. Die Aufrechterhaltung dieser seit 40 Jahren andauernden Zweiteilung verweigert zugleich den heute viel weiblicheren Belegschaften die Handlungsmacht. Viele Frauen wissen längst, dass Kinderbetreuung und -erziehung, angemessener Wohnraum, gute Schulen, sauberes Trinkwasser, öffentliche Sicherheit und ein Ende von Masseninhaftierung und Polizeigewalt für das Wohlergehen von Beschäftigten und ihren Familien mindestens ebenso wichtig sind wie höhere Löhne. Ein Verständnis für die konkrete Zusammensetzung eines integrierten Ansatzes, der diese Bedürfnisse abdeckt, bedarf weiterer Klärung und ein wenig historischen Wissens – über die Unterschiede zwischen *Organizing* und *Mobilizing*.

Viele Methoden, die bei erfolgreichem *Organizing* zum Einsatz kommen, haben ihren Ursprung in den Kämpfen der CIO in der ersten Hälfte des vergangenen Jahrhunderts und greifen vielfach auf die Methoden zurück, die zuerst in der Stahl- und Autoindustrie sowie im Kohlebergbau und anderen schwerindustriellen Branchen entwickelt wurden. Die CIO basierte seit ihrer Gründung auf dem Grundsatz, dass alle ArbeiterInnen, die in derselben Branche und für denselben Arbeitgeber arbeiteten – egal ob Kern- oder Randbelegschaft –, in einer einzigen Gewerkschaft organisiert sein sollten. Sie wurde in direkter Reaktion auf die Weigerung der AFL gegründet, alle ArbeiterInnen unabhängig vom Ausbildungsgrad in einer einzigen Gewerkschaft zu organisieren. Unter dem Druck des umfassenden Erfolgs der CIO musste auch die AFL schließlich einwilligen, ArbeitnehmerInnen ebenfalls auf dieser Grundlage zu organisieren (Lichtenstein 2002).

Erfolgreiche Organizing-Methoden: Das Erbe der CIO

Der Großteil des CIO-*Organizings* basierte auf massenhaften kollektiven Kämpfen, einem Modell der Massenbeteiligung, das in tiefer Arbeitersolidarität und gemeinsamem Engagement im Klassenkampf wurzelte. Streiks, die die Produktion lahmlegten – solche, in denen fast alle (wenn nicht alle) Beschäftigten im Rahmen einer riskanten kollektiven Aktion die Arbeit niederlegten –, waren an der Tagesordnung und belegten überdies, dass ArbeiterInnen *selbst* die Subjekte ihrer eigenen Befreiung sind. Linke *Organizer*, oft Mitglieder der verschiedenen sozialistischen und radikalen Fraktionen, strömten aufgrund der Einheit aller ArbeiterInnen – unabhängig von Ethnizität, Geschlecht, Rasse, Fachkenntnissen sowie jeder anderen Spaltungsli-

nie innerhalb der Arbeiterklasse – begeistert und in großer Zahl in die CIO. Die AFL hatte nicht nur eine lange, komplizierte Geschichte des Ausschlusses von an- und ungelernten Arbeitskräften und schwarzen ArbeiterInnen, sondern sie hatte sich ebenso gegen asiatische und europäische Einwanderer ausgesprochen und beschränkte ihren gewerkschaftlichen Kampf auf Löhne und Arbeitsbedingungen (ebd.).

Die linken *Organizer* der CIO waren fest entschlossen, die vielen Spaltungslinien innerhalb der Arbeiterklasse zu überwinden und die Macht der Gewerkschaft aufzubauen, sie mussten dafür die entsprechenden Methoden entwickeln. Jack O'Dell, ein *Organizer* in der CIO und später in der Bürgerrechtsbewegung, erinnert sich an ihren Erfolg: »Ich wuchs in Detroit auf, und wenn Leute fragten: »In welcher Gewerkschaft bist du?«, sagten die Jungs nicht den Namen ihrer eigenen Gewerkschaft, sondern einfach nur »in der CIO«. Besonders die schwarzen Arbeiter, denn der CIO kämpfte gegen Rassismus.«²

Nelson Lichtensteins *State of the Union: A Century of American Labor* (2002), Judith Stepan-Norris und Maurice Zeitlins *Left Out: Reds and America's Industrial Unions* (2002) sowie Saul Alinskys *John L. Lewis: An Unauthorized Biography* (1949) dokumentieren allesamt die Tatsache, dass die besten *Organizer* der CIO die politisch linken *Organizer* waren. Die genannten AutorInnen belegen ausführlich, dass der Chef der CIO, John L. Lewis, der ein ausgesprochener Antikommunist und Antisozialist war, sehr stark auf linke *Organizer* setzte, um die schwierigsten Organisierungskampagnen und größten Streiks überhaupt durchführen zu können. Alinsky beschreibt, wie Lewis diese *Organizer* als pragmatische Notlösung anheuerte, zuversichtlich, dass er »sie kontrollieren« können würde. »Als Lewis sich den AutomobilarbeiterInnen zuwandte, musste er feststellen, dass sie von Linken organisiert und angeführt wurden. Die Anführer und Organizer der UAW-Gruppe bei General Motors waren die Linken Wyndham Mortimer und Robert Travis. Diese beiden hatten die Gewerkschaft innerhalb des General Motors Imperiums aufgebaut. Wenn Lewis die AutomobilarbeiterInnen in

² Jack O'Dell, Interview mit der Autorin, Januar 2011. O'Dell war ein legendärer Organizer und Anführer. Bis in die späten 1950er Jahre hinein war er Kommunist, Führer der National Maritime Workers Union und später Vollzeitmitarbeiter der Southern Christian Leadership Conference, wo er Dr. Martin Luther King als Strategieberater diente, bis die Kennedy-Brüder King 1963 baten, ihn loszuwerden. Quellen: The King Library, Stanford University, Online-Recherche 9.9.2015 kingencyclopedia.stanford.edu/encyclopedia/encyclopedia/enc_odell_hunter_pitts_jack_1923.1.html, und Jack O'Dell/Nikhil Singh (2012).

die CIO holen wollte, so musste er auch ihre linke Führung akzeptieren.« (Alinsky 1949: 153)

Zuvor beschreibt Alinsky, wie die »unfähigen« Führer der AFL in den Jahren 1933 und 1934 die Hoffnungen und Träume der AutomobilarbeiterInnen zerstört hatten und damit den Weg für Lewis und die neue CIO freimachten, das zu tun, was die AFL nicht wollte und nicht konnte: »Als die wütenden AutomobilarbeiterInnen mit ihren AFL-Mitgliedskarten Lagerfeuer entfachten, waren es vorwiegend die Linken, die weiterhin unablässig gegen die Ernüchterung und den Zynismus, der sich unter den Arbeitern breitmachte, ankämpften. Sie waren es, die immer weiter organisierten und organisierten und organisierten.« (Ebd.: 152f.)

Anschließend geht Alinsky darauf ein, wie Lewis bei nahezu jedem seiner *Organizing*-Versuche scheiterte, wenn er keine linken *Organizer* einsetzte (ebd.: 256). Stepan-Norris und Zeitlin unterstreichen diesen Umstand sehr detailreich. Es waren die linken *Organizer*, die am engagiertesten für die Überwindung klasseninterner Spaltungen kämpften und durch diesen Fokus auf die Einheit aller Beschäftigten die größte Standhaftigkeit gegenüber den Arbeitgebern aufbrachten und ihnen Siege abringen konnten. Diese drei Bücher dokumentieren, wie der Widerstand der Arbeitgeber auch körperliche Angriffe gegen Beschäftigte und sogar den strategischen Einsatz von Mord einschloss, was uns ein wenig bei der Einordnung heutiger Angriffe der Arbeitgeberseite helfen dürfte.

Stepan-Norris und Zeitlin widmen Lewis' Umgang mit den Linken ein gesamtes Kapitel: Er engagierte üblicherweise *Organizer* aus der Kommunistischen Partei und warf sie nach Abschluss einer erfolgreichen Kampagne wieder raus. Das Kapitel ist mit Lewis' berühmtem Spruch zu diesem Thema betitelt: »Wer kriegt den Vogel, der Jäger oder der Hund?« Die AutorInnen liefern vielfache Belege dafür, dass die von diesen linken Strömungen geführten Gewerkschaften nicht nur die effektivsten, sondern zudem die demokratischsten waren. Ihre Analyse zeigt, dass viele der Elemente, die laut Robert Michels zur Verhinderung einer oligarchischen Entwicklung in einer Organisation entscheidend sind – demokratische Statuten, interne Gremien, alternative Newsletter – in diesen linken Gewerkschaften tatsächlich existierten. Entsprechend wurden sie schließlich vom McCarthyismus vernichtet und nicht durch eine interne Oligarchie.

Eine der von Linken geführten Gewerkschaften, auf die sie eingehen, erscheint auch in Howard Kimeldorf's *Reds or Rackets? The Making of Radical and Conservative Unions on the Waterfront*. Kimeldorf analysiert hier die markanten Unterschiede zwischen zwei fast ausschließlich männlichen Ha-

fenarbeitergewerkschaften, eine von der Ost- und die andere von der Westküste, die beide etwa zeitgleich in der CIO-Ära entstanden. An der Ostküste, wo Arbeiter und ihre Führer sich hauptsächlich für Geld und andere materielle Zugewinne stark machten, wurde die Korruption von Gewerkschaftsvertretern legendär; über Jahrzehnte wurden die Ostküstengewerkschaften bestochen und eingekauft. An der Westküste, wo die Gewerkschaften auf die Kontrolle der Betriebsabläufe und auf das Recht zielten, über Sicherheit, Arbeitszeiten und ähnliche Anliegen zu verhandeln, funktionierten Bestechungsgelder nicht: Diesen ArbeiterInnen ging es nicht ums Geld. Die den Methoden der »Wobblies« (Industrial Workers of the World – IWW) zugelegte Basis der Westküstengewerkschaften brachten einen Anführer hervor, Harry Bridges, der sich offen zum Sozialismus bekannte. Bridges und die ArbeiterInnen an der Westküste führten regelmäßig Streiks durch; dies mussten sie, denn ihre Forderungen waren nicht unerheblich und ihre Arbeitgeber nicht leicht zu schlagen. Kimeldorf schließt daraus, dass der unermüdliche Klassenkampf, den die ArbeiterInnen an der Westküste führten, qualitativ hochwertige Abschlüsse hervorbrachte, was wiederum ein hohes Niveau an Beteiligung, eine aktive Mitgliedschaft und ein enges Verhältnis zwischen der Gewerkschaftsbasis und den Gewerkschaftsführern festigte. Diese linke Gewerkschaftsführung war in so ziemlich jedem Bereich überlegen aufgestellt. Gewerkschaftsmitglieder wählten wiederholt Sozialisten in Führungspositionen, selbst wenn ihre eigenen Ansichten keineswegs einheitlich links waren.

Was waren die erfolgreichen Taktiken der Linken? In einer Broschüre aus dem Jahr 1936 mit dem Titel *Organizing Methods in the Steel Industry* schreibt William Z. Foster: »OrganizerInnen wissen nicht instinktiv, wie Organizing funktioniert, sondern müssen es erst sorgfältig beigebracht bekommen.« Er argumentiert für eine entsprechende Ausbildung: »Die Kampagne kann nur erfolgreich sein, wenn Tausende von Arbeitern organisiert werden können, um direkt bei der Neugewinnung von Mitgliedern zu helfen. Diese Arbeit können Organizer nicht alleine schaffen... Zu den wirksamsten Methoden zählen die Entsendung von kleinen Delegationen von Stahlarbeitern von einer Stadt zur nächsten oder von einem Bezirk zum nächsten sowie große Massendelegationen von Arbeitern von einem organisierten zu einem unorganisierten Betrieb.«

Eine weitere Methode der Neumitgliedergewinnung und -einbindung beinhaltete Musik sowie »soziale Anlässe wie Barbecues, Boxkämpfe, Kartenspieltourniere, Tanzveranstaltungen, Picknicks, Sportveranstaltungen usw.«, zu denen Arbeiter *und ihre Frauen* eingeladen wurden (ebd.). Die CIO-Orga-

nizer verstanden, dass Arbeiter in eine ganze Reihe von betrieblichen und außerbetrieblichen Netzwerken eingebunden sind, zu denen sie selbst den besten – und, im Sinne des Aufbaus einer Massenorganisation, den einzigen – Zugang haben. Foster beschreibt die »Listen- und Kettensysteme« (ebd.), Begriffe der 1930er Jahre, die für den Aufbau eines Netzwerks der angesehensten Arbeiter stehen, die innerhalb wie außerhalb der Betriebswelt ihre eigenen Netzwerke mobilisieren können.

Gewerkschaften, die noch heute erfolgreiche Mehrheitsstreiks durchführen oder NLRB³- bestätigte Wahlen gewinnen, haben den klarsten Blick auf die Methoden, die auch von Linken in der frühen CIO angewandt wurden. Aufgrund der Tatsache, dass es GewerkschafterInnen im Rahmen von Organisierungskampagnen im Privatsektor gesetzlich untersagt ist, die Betriebsstätte einschließlich der Parkplätze und Kantinen zu betreten, sind sie gezwungen, die alte Kunst der CIO zu perfektionieren: herauszufinden, wer die organischen AnführerInnen sind, und diese dann von der Unterstützung der Gewerkschaft zu überzeugen. Die organischen AnführerInnen können wiederum ihren Einfluss geltend machen und sind am besten geeignet, ihre KollegInnen dazu zu bewegen, sich dem Kampf anzuschließen. Der arbeitsrechtliche Rahmen im Privatsektor macht eine 100%ige Initiative von Beschäftigten zwingend notwendig: In diesem Umfeld sind diese die einzigen, die »interne« Kampagnen führen können, die fast immer in äußerst feindseliger Umgebung umgesetzt müssen.

Um an die Dynamiken der Basis auch am Arbeitsplatz anknüpfen zu können, verwenden *Organizer* einen Mechanismus, der *organic leader identification* (also die Identifikation organischer AnführerInnen) genannt wird, und bei dem die bestehenden sozialen Gruppen innerhalb einer Belegschaft analysiert werden. Dies wird zwischen den Beschäftigten und im Gespräch mit ihnen ermittelt, nicht ohne sie. Diese selbst identifizieren ihre organischen AnführerInnen, die dann in den Fokus der *Organizer* rücken. Sind AnführerInnen einmal erfolgreich rekrutiert, erlernen sie die Techniken des

³ Das National Labor Relations Board (NLRB) ist im Privatsektor für die Umsetzung des Arbeitsrechts und die Einhaltung von Tarifverträgen zuständig. Bei Zustimmung von 30% der Belegschaft kann die Gewerkschaft bei dem NLRB offiziell die Gewerkschaftswahl beantragen. Hierzu müssen Beschäftigte die »Authorization Cards« der Gewerkschaften unterschreiben. Ein sogenanntes *Card-Check*-Abkommen bedeutet dagegen, dass die »Autorisierungskarten« nicht dem NLRB, sondern dem Arbeitgeber vorgelegt werden. Stimmen daraufhin mehr als 50% der Beschäftigten für eine Gewerkschaft, muss sie als Verhandlungspartner anerkannt werden.

Organizings, sodass sie ihre UnterstützerInnen im Betrieb – wo niemand anderes hineinkommt – selbst rekrutieren können.

»[Organische AnführerInnen] sind fast nie diejenigen, die mit uns reden wollen. Meistens [sind sie] gerade die ArbeiterInnen, die *nicht* mit uns reden wollen und sich im Hintergrund halten. Sie wissen um ihren Wert und kommen nicht so schnell aus der Deckung; erst wenn es einen triftigen Grund dafür gibt. Dieses Verhalten ist mit der Grund, der sie zu organischen AnführerInnen macht.«⁴

Dies sind die AnführerInnen, die für ernsthafte Auseinandersetzungen wie z.B. einen Streik benötigt werden. Im CIO-Modell – heute wie in den 1930er Jahren – werden Streiks, die die Produktion lahmlegen, nicht nur als möglich erachtet, sondern sie stellen zugleich die höchste Form des »Strukturtests« (*structure test*) dar, der darüber Auskunft gibt, ob die Organisation der Belegschaft in einer bestimmten (betrieblichen oder sonstigen) Einrichtung ihre größtmögliche Stärke erreicht hat.⁵

Ein Strukturtest, der üblicherweise an einem frühen Zeitpunkt vorgenommen wird, zeigt an, wie effektiv und effizient ein(e) ArbeiterIn, die oder der als AnführerIn identifiziert wurde, in ihrer oder seiner Schicht oder Abteilung eine Mehrheit dazu bewegen kann, eine öffentliche – und somit sehr riskante – Aktion zu unterstützen, wie zum Beispiel eine öffentliche Petition, die die Anerkennung der Gewerkschaft durch den Arbeitgeber einfordert. Daran schließen sich zunehmend härtere Prüfungen als vertrauensbildende Maßnahmen an, wie etwa die Mobilisierung der Beschäftigten für ein Foto für ein öffentliches Plakat oder die Teilnahme an einem Sticker-Tag – was nur als Erfolg gilt, wenn auch tatsächlich eine Mehrheit mit einem Gewerkschaftssticker oder -anstecker zur Arbeit kommt. All dies sind hochriskante Aktionen; sie zeigen dem Arbeitgeber, dass die teilnehmenden Beschäftigten sich für eine Gewerkschaft stark machen.

Wenn der oder die beauftragte AnführerIn eine solche Aktion in nur ein oder zwei Schichten auf die Beine stellen kann, hat der oder die *OrganizerIn* alles richtig gemacht. Wenn ein(e) angehende(r) AnführerIn trotz ihrer/

⁴ Kristin Warner, Interview mit der Autorin, Mai 2013.

⁵ Bei Streiks in Pflegeheimen und Krankenhäusern, bei denen die Produktion durch die Arbeitsniederlegung von 90% der Belegschaft oder mehr zum Erliegen kommt; der Arbeitgeber eine teure, vollständige Ersatzbelegschaft anheuert; das Management nun auch die Pflegetätigkeiten selbst ausübt, oft rund um die Uhr; staatliche Inspektoren innerhalb der Einrichtung die Situation beobachten; und Familien nicht selten 24 Stunden am Tag selbst für ihre Angehörigen sorgen, weil sie den streikbrechenden Spezial-Zeitarbeitsfirmen nicht trauen.

seiner Begeisterung für die Gewerkschaft es nicht schafft, eine Mehrheit ihrer oder seiner KollegInnen in ihrer/seiner Schicht oder Abteilung rasch zu etwas zu bewegen – von riskanten Aktionen ganz zu schweigen –, war die Auswahl der Führungsperson falsch. In diesem Fall müssen *OrganizerInnen* von neuem mit den Beschäftigten sprechen, um zu beurteilen, welche KollegInnen unter ihnen das höchste Ansehen genießen und wem sie am ehesten folgen würden. Beschäftigte, die den Test nicht bestehen, sind trotzdem wichtige gewerkschaftstreue AktivistInnen, aber keine organischen AnführerInnen. Organische AnführerInnen und nicht AktivistInnen sind diejenigen, die Kampagnen zum Erfolg führen und starke betriebliche Strukturen aufbauen können. Es ist kein leichter Prozess; auch zutiefst verwurzelte AnführerInnen schaffen es manchmal nicht, eine Mehrheit zu einer Unterzeichnung zu bewegen, oft aufgrund geringer persönlicher Sympathien für die Gewerkschaft oder sogar offener Feindschaft ihr gegenüber.

Wenn ein(e) organische(r) AnführerIn zunächst noch unentschlossen ist, unternimmt der oder die *OrganizerIn* den nächsten Schritt – nicht zuletzt aufgrund der erforderlichen Dringlichkeit bei gewerkschaftlichen Auseinandersetzungen, bei denen der Gegenschlag des Arbeitgebers unmittelbar bevorsteht oder bereits im Gange ist: »Das Formulieren der schwierigen Entscheidung«. Der Prozess beginnt damit, zunächst das Eigeninteresse eines oder einer organischen AnführerIn zu verstehen und den oder die AnführerIn zu der Einsicht zu bewegen, meist in Eins-zu-Eins-Gesprächen, nur durch kollektives – nicht individuelles – Handeln diesem Eigeninteresse gerecht zu werden. Also durch eine Gewerkschaft. Da das Management diese organischen AnführerInnen oft als gute MitarbeiterInnen schätzt – aus denselben Gründen, aus denen auch ihre KollegInnen ihnen vertrauen und sich auf sie verlassen –, erhalten sie oft kleinere Vergünstigungen, wie zum Beispiel eine Schichtvergabe nach Wunsch oder Ähnliches, gewichtigere Dinge wie Rente, Krankengeld oder Mutterschutz jedoch nicht. Der oder die *OrganizerIn* polarisiert das Gespräch, sodass der oder die Beschäftigte versteht, dass sie oder er eine klare und gewichtige Wahl hat: Entweder ein Risiko eingehen um die gewünschten Zusatzleistungen zu gewinnen, oder auf der sicheren Seite bleiben, nichts tun, und nichts bekommen.

Ein Beispiel: Eine Gruppe von Beschäftigten hat »Sally« als die einflussreichste unter den normalen Arbeiterinnen ihrer Schicht und Abteilung identifiziert. Der oder die *OrganizerIn* hat Sally nun erfolgreich dazu gebracht, im Einzelgespräch zu schildern, wie sehr es sie fertig macht und frustriert, dass ihr Arbeitgeber monatlich automatisch einen Teil ihres Lohns einbehält, um die Kosten für eine teure Familienkrankenversicherung zu decken.

Und doch zögert sie, wenn sie gefragt wird, ob sie bereit ist, »sich mit ihren KollegInnen zusammen zu tun und durch das Ausfüllen dieser Mitgliedskarte eine Gewerkschaft zu gründen«. Sally weiß genau, dass diese Unterschrift eine schwere Entscheidung ist. In den USA ist es nicht unüblich, dass Arbeitgeber ihre MitarbeiterInnen feuern oder anderweitig bestrafen, wenn sie diesen Schritt gehen. Ein(e) gute(r) *OrganizerIn* hat hierfür Verständnis und würde an so einem Punkt etwa sagen: »Also gut, Sally, nur damit ich dich richtig verstehe. Du bist also damit einverstanden, dass dein Chef dir weiterhin 440 \$ pro Monat berechnet und von deinem Lohn abzieht, damit deine Kinder gesund bleiben und du gerade gesund genug, um für den Rest deines Lebens zur Arbeit zu kommen?«

Die besten *OrganizerInnen* der CIO nennen das, was danach kommt, »die lange unangenehme Stille« (*the long uncomfortable silence*), da der oder die *OrganizerIn* geschult ist, in diesem Moment *gar nichts* zu sagen, bis der oder die ArbeiterIn antwortet – dies kann durchaus zu mehreren Sekunden oder auch Minuten der absoluten Stille führen – von Angesicht zu Angesicht. Der oder die *OrganizerIn* respektiert diese Stille und wartet, denn die Entscheidung, um die Sally gebeten wurde, ist in der Tat nicht leicht und sollte auch entsprechend behandelt werden. Sally wird nicht angelogen, ihr wird nichts versprochen, sie wird nicht manipuliert, und sie wird darauf hingewiesen, dass ihr Arbeitgeber unverzüglich gegen sie und ihre KollegInnen vorgehen wird. Sie fängt an, über Streik zu diskutieren. Genau dies ist Arbeiter-Handlungsmacht. Eine Maxime für *OrganizerInnen* ist, dass jede gute *Organizing*-Debatte alle zumindest ein wenig peinlich berühren sollte. Es handelt sich um eine Debatte, die geführt werden muss. Alle weiteren Aktionen gehen von diesen Gesprächen aus.

Mehrheitspetitionen, Mehrheits-Fotoposter, Mehrheits-Stickertage, Mehrheits-T-Shirt-Tage – sie alle dienen mehreren Zielen: Sie sind allesamt öffentliche Aktionen, die Beschäftigte an das gemeinsame Risiko heranführen; es sind solidaritäts- und vertrauensbildende Maßnahmen, ihnen ihre potenzielle Macht vor Augen zu führen; und sie sind Teil der unablässigen Beurteilung der Macht der organischen AnführerInnen durch den oder die *OrganizerIn*. In größeren Abteilungen, z.B. zu Beginn einer Organisierungskampagne oder der Vorbereitung eines tarifbezogenen Streiks, kann es manchmal Wochen dauern, bis diese Ziele erreicht sind. Nur echte organische AnführerInnen können ihre KollegInnen in hochriskante Aktionen führen. Gewerkschaftsfreundliche AktivistInnen ohne organische AnführerInnen entfalten nicht genug Wirkung und hauptamtliche *OrganizerInnen* können es ganz sicher nicht; sie dürfen nicht einmal den Arbeitsplatz

betreten. Organische AnführerInnen sind somit absolut unentbehrlich für das *Organizing*-Modell. Es brauchte einst Hunderttausende »Sallys«, um uns aus der Ungleichheit zu führen, und es wird weitere Hunderttausende »Sallys« brauchen, um es wieder zu tun.

Moderne *Mobilizing*-Methoden: Abkehr vom Modell der CIO

Warum wurde das *Organizing*-Modell so umfassend ad acta gelegt, wenn es doch so effektiv ist? Die Dezimierung der besten GewerkschaftsorganisatorInnen und das Ende der mitgliedsstarken Gewerkschaften haben mehrere Ursachen. Zum einen war John Lewis wie besessen von einer in Top-Down-Manier funktionierenden Machtstruktur und zudem entschlossen, den SozialistInnen Grenzen zu setzen – was ihm wichtiger war, als den Bossen ihre Grenzen aufzuzeigen. Andererseits führten die Wunden des Stalinismus zu sich vertiefenden Spaltungen innerhalb der US-amerikanischen Linken. Hinzu kam der sozialpartnerschaftliche Burgfrieden zwischen Kapital und Arbeit, der das Streikverbot institutionalisierte, was wiederum die Möglichkeiten für die Mobilisierung der Basis bei betrieblichen Problemen erheblich einschränkte, und der Tarifverhandlungen zentralisierte, was eine Verhandlungsführung durch die Basis unmöglich machte. Das Taft-Hartley-Gesetz aus dem Jahr 1947 setzte aktiven GewerkschafterInnen enge Grenzen, indem es Solidaritätsstreiks verbot, alle Gewerkschaften und schließlich auch alle GewerkschafterInnen individuell zu einer Eidesstattlichen Erklärung zwang, dass sie weder Verbindungen mit KommunistInnen noch mit der Linken hatten. Der Todesstoß kam schließlich durch Joe McCarthy und die antikommunistischen Hexenjagden des Kalten Krieges (Lichtenstein 2002 und Brenner u.a. 2010). Diese Entwicklungen zerstörten den revolutionärsten Aspekt der früheren CIO: die Handlungsmacht der ArbeiterInnen. Die Vertreibung der Linken – die trotz der widrigsten Umstände immer weiter »organisierten und organisierten und organisierten und organisierten« (Alinsky 1949: 153) – aus den Gewerkschaften verbannte zugleich die Methoden des Aufbaus starker betrieblicher Strukturen, die beteiligungsorientiertes *Organizing* überhaupt erst ermöglichen.

In seinem Buch *Why David Sometimes Wins* (2009) stellt Marshall Ganz fest, dass die Absicht bzw. Motivation der Führungsteams für das Ergebnis ausschlaggebend sind. Die frühe CIO griff zwar auf hauptamtliche linke *Organizer* zurück; dies war jedoch zur Zeit der Großen Depression, als viele ihre Zeit und ihr Engagement entweder freiwillig aufbrachten oder aber sehr

viel geringer dafür entlohnt wurden als heutige Hauptamtliche in Vollzeit. Noch wichtiger waren die *gemeinsamen* Kämpfe mit den *Organizern* der Basis, also den organischen AnführerInnen unter den ArbeiterInnen, die die Vollzeit-*OrganizerInnen* der alten CIO führten. Auf diesen Aspekt gehe ich in Kapitel 3 ausführlicher ein. Dort untersuche ich die *Local District 1199 New England*, die ein gutes aktuelles Beispiel für die *Organizing*-Methoden der CIO und ihrer Ergebnisse ist. Diese Gewerkschaft, deren Mitgliedschaft hauptsächlich aus weiblichen Beschäftigten in der Gesundheitsbranche besteht, führt ganz selbstverständlich Mehrheitsstreiks durch (nicht ohne Schwierigkeiten, aber Streiks auf der Basis einer qualifizierten Mehrheit waren eben noch nie leicht). In ihrem Modell, ebenso wie in dem der frühen CIO, besteht die Aufgabe der *OrganizerIn* darin, organische FührerInnen zu identifizieren, sie zu rekrutieren und darin zu schulen, wie sie am besten ihre KollegInnen in den unvermeidlichen Kampf gegen den Arbeitgeber führen können. *OrganizerInnen* der 1199NE sollen eine Führungsrolle einnehmen: Sie leiten das *Organizing*-Komitee. Die *OrganizerInnen* der Basis führen die ArbeiterInnen. Das Buch von Ganz dokumentiert einen Fall von Landarbeitern, der dem der Hafenarbeiter in Kimeldorfs *Reds or Rackets* recht ähnlich ist. Ganz berichtet von einer Belegschaft, die erst geschlagen wird und später gewinnt, doch ebenso wie im Fall der Dockarbeiter von der Ost- und Westküste sind der strategische Ansatz und die Herangehensweise an die ArbeiterInnen ausschlaggebend, und nicht die Ressourcen, die für Organisierungskampagnen bereitgestellt werden. Wie auch in Kimeldorfs Fall führen klügere Forderungen – nach mehr Autonomie und Kontrolle des Produktionsprozesses statt (nur) nach mehr Geld – zu einer klügeren Strategie, in der der Aufbau der erforderlichen Mehrheit vom Handeln der Beschäftigten abhängt.

Die von Ganz und Kimeldorf präsentierten eingehenden Untersuchungen bestätigen eines meiner Hauptargumente: Das, was SoziologInnen und WissenschaftlerInnen lange Zeit als *Struktur* bezeichnet haben, ist in Wahrheit menschliches *Handeln*. Erfolgreiche *OrganizerInnen*, die heute nach wie vor regelmäßig Streiks organisieren, sind oft vom Konzept der Strukturtests (*structure test*) wie besessen. Die Struktur, die diese *OrganizerInnen* testen, ist jedoch nichts anders als die (potenzielle) Handlungsmacht von Beschäftigten: Die Macht der Selbstorganisation, aufgebaut und weiterentwickelt durch Individuen wie Sally – organischen AnführerInnen. Im Grunde sind alle Strukturtests Tests der Handlungsmacht. Globale Handelsabkommen sind Strukturtests: Sie reflektieren die Macht der Eliten und Unternehmen. Wenn ein erfolgreicher Streik die Produktion lahmlegt und zu

einem starken Tarifvertrag für die Streikenden führt, nennen die AkademikerInnen diesen Vertrag eine »Struktur«. Doch die eigentliche Struktur ist menschliche Macht bzw. menschliches Handeln, die oder das den Vertrag erkämpft hat. Wie ich in den nachfolgenden Kapiteln darlege, müssen gute *OrganizerInnen* heute Beschäftigte in die Lage versetzen, sich darüber klar zu werden, dass ein gutes Abkommen zu erkämpfen, direkt von ihrer Fähigkeit und Bereitschaft abhängt, gegen den Arbeitgeber anzutreten, d.h. einen Test der Handlungsmacht des einen Akteurs im Vergleich zur Handlungsmacht des anderen Akteurs zu bestehen.

Die linken *OrganizerInnen* der CIO, die auf die Handlungsmacht der Beschäftigten setzten und menschliche Strukturen aufbauten – mächtig genug, um große Ungleichheiten zu überwinden –, wurden nach dem Zweite Weltkrieg durch eine gigantische Bürokratie verdrängt. Kim Moody und Nelson Lichtenstein dokumentieren den Ausbau der hauptamtlichen Gewerkschaftsarbeit während der 1950er Jahre, eine Professionalisierung, die ab dem Aufkommen der Neuen Linken Ende der 1960er Jahre in den sozialen Bewegungen aufgegriffen wurde (Brenner u.a. 2010: 113 sowie Lichtenstein 2002: 144). In ihrem Buch *Diminished Democracy* (2003) legt die Autorin Theda Skocpol ihren Hauptfokus darauf, was sie die »erstaunliche Neuorganisation der amerikanischen Zivilgesellschaft nach den 1960er Jahren« nennt, »auf der Suche nach dem Grund für den abrupten Wandel von der mitgliederbasierten, freiwilligen Vereinigung hin zu den professionell geleiteten Interessenvertretungen«. Dieser Wandel wurde durch die abrupte Wende in den Gewerkschaften herbeigeführt. In jeder von Skocpol systematisch analysierten Phase bildeten die US-Gewerkschaften den größten Sektor der »klassenübergreifenden freiwilligen Vereinigungen«, wie sie sie nennt. Die amerikanische Unternehmerklasse bändigte die Gewerkschaften, indem sie Arbeitsgesetze und Bestimmungen vorantrieb, die die Ersetzung des kollektiven Handelns von Beschäftigten durch eine riesige Gewerkschaftsbürokratie förderten oder sogar erzwangen – mit dem Argument, sie würden die Interessen der Beschäftigten viel besser vertreten als diese selbst.

Der von Skocpol beschriebene »abrupte Wandel« geschah zum Teil aufgrund der Tatsache, dass die Unternehmerklasse merkte, sie könnte dieselben Schwächungsmechanismen auch auf die außerhalb der Gewerkschaften anwachsende aufmüpfige Linke anwenden. Durch die Professionalisierung vieler Protestbewegungen wurde (zivil-)gesellschaftliches Engagement oft zu Tode reguliert. Skocpols detaillierte Analyse der Frage, wieso in dem Moment, als Profis die einfachen Beschäftigten verdrängten, die Demokratie

eingeschränkt wurde, lässt sich auch auf den Demokratieabbau in den Gewerkschaften beziehen.

Ein bisher wenig untersuchter Aspekt dieser Bemühungen um die Rationalisierung und Eindämmung von Handlungsmacht ist die Rolle, die der Mann spielte, der als Vater des modernen *Community-Organizings* gilt: Saul D. Alinsky.

Saul Alinsky entstellt das Organizing

Über die gesamte Phase von der CIO-Ära bis zur Bürgerrechtsbewegung und schließlich die von Skocpol beschriebenen 40 Jahre hindurch verbreitete Saul Alinsky das Konzept des *Community Organizings*. Nur wenige Wochen vor seinem unerwarteten Tod beschrieb er sein Projekt in einem posthum veröffentlichten ausführlichen Interview mit dem *Playboy*: »Was ich versuchen wollte, war, die Organizing-Techniken, die ich durch den C.I.O. beherrschte, in den schlimmsten Gettos und Slums anzuwenden, um den am stärksten unterdrückten und ausgenutzten Wesen im ganzen Land die Kontrolle über ihre eigenen Stadtteile und ihr eigenes Schicksal zurückzugeben. Bis zu diesem Zeitpunkt waren eigentlich nur Fabriken und Industriezweige organisiert worden, um in ihnen einen sozialen Wandel herbeizuführen, aber nie ganze Stadtteile.« (in: Norden 1972: 23)

Allerdings beherrschte Alinsky die CIO-Methoden leider nicht wirklich, da er selbst nie gewerkschaftliches *Organizing* durchführte; er war ein Mobilisierer bzw. *Mobilizer*, und zwar außerhalb der Betriebe. Tatsächlich entstellte Alinsky das *Organizing*-Modell der CIO in drei bedeutenden Punkten, die sowohl gewerkschaftliche als auch nichtgewerkschaftliche Bewegungen geschwächt haben. Erstens entkoppelte er die Methode von dem Anliegen bzw. der Motivation der linken *OrganizerInnen*, die darauf aus waren, nicht nur Kampagnen zu gewinnen, sondern *die Machtstruktur an sich radikal zu verändern*. Einen Teil der Methode baute er dann in eine Eliten-zentrierte Machttheorie ein und legte dadurch die Basis für das, was ich das *Mobilizing*-Modell nenne. Zweitens war er selbst der »Oberspalter« höchstpersönlich: Er war der Ansicht, dass unqualifizierte, leicht ersetzbare Arbeitskräfte in »der Community« alleine – statt mit ihren natürlichen Verbündeten, den angelernten Arbeitskräften und Fachkräften – in der Lage wären, genügend Macht außerhalb der Betriebe zu erzeugen, um die Unternehmerklasse herauszufordern. Drittens schuf Alinsky, der ein großer Bewunderer des Gewerkschaftsführers John Lewis war, ein *Organizing*-Modell, das mehr dem

von Lewis glich als dem der linken *OrganizerInnen*, von denen die CIO ursprünglich aufgebaut worden war. Alinsky sicherte die Kontrolle über die Massen mittels einer Fiktion, die bis heute aufrechterhalten wird: hauptamtliche *OrganizerInnen* seien keine AnführerInnen und hören stattdessen auf die zahllosen rekrutierten Basismitglieder, die sie AnführerInnen (*leaders*) nennen. Dieses Trugbild hat *OrganizerInnen* über Jahrzehnte von einer Rechenschaftspflicht entbunden. Wie ich zeigen werde, wurden die zentralen Lewis-Alinskyschen Glaubenssätze durch die Führung von New Labor nach 1995 wieder aufgegriffen – was zu einem als *Organizing*-Modell getarnten *Mobilizing*-Modell führte.

Seit über einem halben Jahrhundert steht Saul Alinskys⁶ Name für das Konzept des *Organizings*. Obwohl er 1972 kurz nach der Veröffentlichung seines bekanntesten Buches *Rules for Radicals* starb, ist sein Einfluss noch heute überall sichtbar. Die Demokratischen KandidatInnen für die US-amerikanische Präsidentschaftswahl 2008, Hillary Clinton und Barack Obama (und Clinton nochmals 2016), sind mit Alinskys Erbe vertraut. Clinton traf ihn 1969 und schrieb ihre Abschlussarbeit über ihn (Clinton 1969). Während Obamas erster Wahlkampagne sprach er oft über seine Erfahrung mit der Arbeit einer von Alinsky beeinflussten Community-Organisation in Chicago. Nachdem er ins Amt kam (und vielleicht *deswegen*), wurde Alinsky schließlich zur Inspiration für die Anhänger der Tea-Party-Bewegung – eine Entwicklung, die viele Community *OrganizerInnen* verwirrte, die sich als originäre AnhängerInnen Alinskys betrachten. Bei jeder oberflächlichen Online-Suche sind die ersten drei Suchergebnisse nach dem Wikipedia-Eintrag rechtsradikale Websites. All diese Seiten empfehlen denjenigen, denen es mit dem Aufbau von Macht ernst ist, die Lektüre von *Rules for Radicals* – in den Jahren 2008/09 wurde das Buch unter rechten BasisaktivistInnen zum Verkaufsschlager.

Die größte finanzielle Einzelquelle des *Community Organizings* war über Jahrzehnte die Catholic Campaign for Human Development (CCHD) [ein

⁶ Auch wenn sie Welten voneinander trennen, haben Saul Alinsky und Karl Marx Folgendes gemein: Es gibt das, was sie geschrieben haben, und das, was sie taten; und dann gibt es noch das, was ihre Anhänger daraus gemacht haben. Es gibt Alinskyaner und Marxisten, die andere Alinskyaner und Marxisten beschuldigen, die wahre Botschaft des Gründervaters falsch zu verstehen und fehlzuinterpretieren. In beiden Lagern verweisen die AnhängerInnen auf die gute Arbeit, die von VertreterInnen der eigenen Tradition geleistet worden sei, während Kritiker darauf verweisen, wie die Tradition die Linke in Schwierigkeiten gebracht habe. Diskussionen über Alinsky können ebenso heikel sein wie die über Marx.

kirchliches Armutsbekämpfungsprogramm, d. Übers.]. Ein ausführlicher Artikel von Lawrence Engel in der Publikation *Theological Studies* (1998) legt nahe, dass die CCHD überhaupt nur geschaffen wurde, um Alinskys Arbeit zu fördern. Engels Studie beschreibt den Einsatz der katholischen Bischöfe im Jahr 1969 für die Beschaffung der Summe von 50 Mio. US\$ für den Kampf gegen Armut, und zwar mit einer Sammelstrategie, die Kirche für Kirche abdecken sollte. In heutigem Dollarwert entspräche diese Unterstützung Alinsky-basierter Arbeit 330 Mio. US\$.⁷ Engel fragt: »Wieso sollten katholische Bischöfe Ressourcen bereitstellen, damit sich die Armen organisieren und Macht aufbauen können, und diese Ressourcen zum Großteil an die mit Saul Alinsky verbundenen Community Organizing-Projekte fließen lassen?« (Engel 1998: 637) Eine Antwort auf diese Frage ist, dass die katholische Kirche tatsächlich die aufrichtige Hoffnung hegte, Armut zu bekämpfen. Eine weitere kommt von Alinsky selbst: »Um also die katholischen Priester in Back of the Yards zu gewinnen, habe ich ihnen garantiert nichts über christliche Ethik erzählt, ich appellierte nur an ihr Eigeninteresse. Ich sagte zu ihnen: ›Sie haben Ihren Leuten doch sicher erzählt, sich von kommunistisch dominierten Gewerkschaften und ähnlichen Gruppen fernzuhalten.‹ Er nickte. Und so ging ich einen Schritt weiter: ›Und was machen sie? Sie sagen ›Ja, Herr Pfarrer‹, verlassen die Kirche und wandern direkt hinein in die C.I.O. Warum? Weil die ihnen zuhört, weil sich der C.I.O. um ihre Probleme kümmert, während Sie hier in Ihrer Sakristei herumsitzen und nichts tun.‹ Das hat sie aufgerüttelt, und das war genau das, was ich erreichen wollte. Und dann sagte ich: ›Schauen Sie, wenn Sie so weitermachen, treiben Sie Ihre Gemeindemitglieder geradewegs aus der Kirche hinaus, am Ende genau in die Arme der Roten. Ihre einzige Hoffnung ist, ihnen zuvorkommen, die Kommunisten mit ihren eigenen Waffen zu schlagen, den Leuten zu zeigen, dass sie mehr an ihren Lebensbedingungen interessiert sind als am Inhalt des Kollektentellers. Und Sie werden sie nicht nur zurückgewinnen, wenn Sie ihren Kampf unterstützen, denn wenn Sie diesen Kampf gewinnen, werden sie freigiebiger sein als je zuvor, Ihre Einnahmen gehen in die Höhe und mit Ihrer Gemeinde geht es aufwärts.‹« (in: Norden 1972: 42)

Alinsky ersetzte Gewerkschaftsbeiträge durch die katholische Kirchenabgabe. Es ist nicht schwer nachzuvollziehen, warum mit großen Finanzmitteln ausgestattete Alinsky-basierte Organisationen das Feld seit den 1970er Jahren beherrscht haben. Es ist wichtig, ihren Beitrag angemessen

⁷ Entnommen aus dem Dollar Times Inflation Calculator, per Online-Tool berechnet, 22.8.2015.

zu bewerten, ebenso ihre Unzulänglichkeiten. Hierzu ist es wichtig, Saul Alinsky zu verstehen.

Saul Alinsky wurde 1909 als Kind eines russisch-jüdischen Arbeiterpaares in Chicago geboren (Horwitt 1992). Im Jahr 1926 schrieb er sich an der University of Chicago ein, wo George Herbert Mead und der Soziologe Robert Park zu jener Zeit wichtige intellektuelle Größen waren. Alinskys Biograf, Sanfor Horwitt, zufolge belegte er viele Kurse bei Park (ebd.). Alinsky verbrachte zudem ein ganzes Jahrzehnt mit wissenschaftlich durchgeführter teilnehmender Beobachtung, zunächst mit Jugendgangs und anschließend bei der Chicagoer Mafia. Während der 1930er und frühen 1940er Jahre veröffentlichte er verschiedene wissenschaftliche Fachartikel, die seine frühen Gedanken zur Machtanalyse dokumentieren, die wiederum auf seinen Beobachtungen der Machtdynamiken in diesen zwei nichttraditionellen Organisationstypen beruhen.

Gelangweilt von der Arbeit in der Strafjustiz und beunruhigt durch den Aufstieg des Faschismus in Europa wechselte Alinsky in den späten 1930er Jahren von seiner Tätigkeit im Joliet Gefängnis zur »nebenberuflichen Arbeit« bei der CIO (in: Norden 1972: 17). Hier kam er erstmalig mit jenen Leuten in Kontakt, die er später als die besten *Organizer* seiner Zeit beschrieb: die »Roten«. Als Freiwilliger half er beim Fundraising für streikende Minenarbeiter sowie für die Internationalen Brigaden, die zum Kampf im Spanischen Bürgerkrieg aufbrachen.

Im Gegensatz zu den linken *OrganizerInnen* der CIO wollte Alinsky den Kapitalismus verteidigen und bewahren; seine Ideen waren in der Tat sehr nah an denen von Alexis de Tocqueville. Sowohl Alinsky als auch Tocqueville begeisterten sich für das Konzept der Freiheit; beide erkannten jedoch nicht, dass das Lohnarbeitssystem, also der Ort, an dem Individuen die meiste Zeit ihres Lebens verbringen, alles andere als eine Zone der Freiheit darstellt. Alinsky zitiert Tocqueville mehr als irgendeine(n) andere(n) Autorin in *Reveille for Radicals* und *Rules for Radicals*. Er übersetzt Tocquevilles lange Ausschweifungen über die außerordentliche Bedeutung der Schaffung einer Mittelklasse in seine eigene Sprache, nennt Tocquevilles Mittelschichten dabei die »ein-bisschen-etwas-haben-und-mehr-wollen-Klasse«. Beide glaubten, dass solch eine Klasse für die Abwehr des Einflusses von Jakobinern und Sozialisten entscheidend sei.

Laut Alinsky wird die Stabilität in unserer freiheitsliebenden Gesellschaft durch starke Gewerkschaften erreicht, die Garanten einer starken Mittelschicht. Die Gewerkschaften, die Alinsky vorschwebten, waren dieselben, an die auch John Lewis glaubte; sein 400-seitiges Buch aus dem Jahr 1949,

John L. Lewis: An Unauthorized Biography, ist so etwas wie eine lange Liebeserklärung an Lewis und sein Werk. Am Anfang des Buches befindet sich ein ganzseitiges Schwarzweißfoto eines majestätisch anmutenden Lewis, der über Alinsky steht und dessen Hand zu gestikulieren scheint, weil er gerade ein Konzept erklärt, während Alinsky sich Notizen macht. Beide Männer tragen schicke Anzüge und der Raum, in dem sie sich befinden, ist mit stattlichen Lampen und übergroßen Ledersesseln möbliert. Die »Männer der Macht«, von denen C. Wright Mills spricht, hätten sich in dieser Umgebung wie zuhause gefühlt. Das Foto vermittelt, ebenso wie der Text, Alinskys untergeordnete Haltung gegenüber Lewis: »In meinen Augen ist Lewis ein außergewöhnliches Individuum und sicherlich eine der herausragenden Persönlichkeiten unserer Zeit.« (Alinsky 1949: ix)

Im Jahr 1941 schrieb Alinsky im *American Journal of Sociology*: »Die Sicht des [Back of the Yards] Rates ist recht eindeutig. Um einen wirksamen Verbündeten gegen die vielen Kräfte zu haben, die sich negativ auf die schwarze Back of the Yards Community auswirken, schaut er zunächst auf die nationale Gewerkschaftsbewegung.« (Alinsky 1941) Er lag damals womöglich nicht ganz falsch mit der Auffassung, dass die Bedeutung seines Jobs darin bestehe, glaubensbasierte Gruppen strategisch einzubinden, um die Macht der Gewerkschaften zu ergänzen, nicht zu ersetzen: In der Zusammenfassung des Artikels schreibt er: »In dem Industriegebiet direkt neben den Stock Yards in Chicago wurde ein Community-Rat gebildet, der zwei grundlegende Institutionen des Viertels einschloss – (1) organisierte Religionsgemeinden und (2) organisierte Betriebe – sowie die zahlreichen anderen Interessens- und Aktionsgruppen der Community.«

Die Macht der Gewerkschaften heute liegt allerdings nahezu bei Null, sie sind nicht in der Lage, effektiv mit größeren Anliegen – und oft nicht einmal mit kleineren – umzugehen, während religiöse Community-Gruppen sich nicht mehr ausschließlich auf lokale Angelegenheiten beschränken können. Ohne echte CIO-Gewerkschaften, wie Alinsky sie aus den 1930er Jahren kannte, kann das Bündnis zwischen Kirche und Gewerkschaft in den amerikanischen Communities heute nicht annähernd das erreichen, was es 1939 erzielte.

Horwitt merkt an, dass es Alinsky, als er in den späten 1940er und frühen 1950er Jahren zum ersten Mal Chicago verließ und nach Kansas City und Los Angeles ging, nicht gelang, ein ausschließlich Community-basiertes Modell zu entwickeln, das annähernd so gut funktionierte wie *Back of the Yards* (Horwitt 1992: 174). Dies bereitete ihm zu jener Zeit erhebliches Kopfzerbrechen, denn er erhielt finanzielle Förderung, konnte aber zugleich

die Wirksamkeit seines Modells nicht demonstrieren. Es funktionierte nicht, weil ein entscheidender Aspekt fehlte: Er hatte nicht mehr jenes überaus umsichtige – und linke – *Packing House Workers Organizing Committee* (wie in *Back of the Yards*) an seiner Seite. Dies zeigt: *Die konkreten Bedingungen machen einen Unterschied.*

Alinskys wichtigstes Dogma war, dass niemand dogmatisch sein solle. Kein Dogma und nur eine Ideologie, und zwar eine Ideologie, die er immer wiederholte. Gleich am Anfang von *Rules for Radicals* bringt er sie auf den Punkt: »Letztlich hat der Organisator nur eine Überzeugung: den Glauben, dass das Volk, wenn es die Macht hat zu handeln, auf lange Sicht auch meist die richtigen Entscheidungen treffen wird.« Allerdings hat diese Macht auch zum Genozid an den amerikanischen Ureinwohnern geführt; ebenso wie zu Jahrhunderten der Sklaverei; zur heutigen Masseninhaftierung der schwarzen Bevölkerung; zum rechten Widerstand gegen Immigranten, gerechte Steuern und die Regierung in Washington; und zur anhaltenden Leugnung, dass unbezahlte häusliche Arbeit ebenso harte Arbeit ist wie Lohnarbeit. Nichts davon bestätigt Alinskys schlichte »Überzeugung«, dass diejenigen mit Macht fast immer umsichtige und gute Entscheidungen treffen. Seth Borgos, ein ehemaliger Angestellter bei ACORN (einem Verband von Community Organisationen), bemerkt, dass »aus historischer Perspektive diese Auffassung des Zwecks von *Organizing* schon sehr verwundert«.⁸

Unter anderem aus diesem Grund haben der Gründer des *Center for Third World Organizing*, Gary Delgado, und seine Nachfolgerin und Protégé, Rinku Sen, jeweils solide, konstruktive, nichtsektiererische Kritiken an Saul Alinsky verfasst (Delgado 1997; Sen 2003). Die von Delgado vorgebrachte bezieht sich auf die Begrenztheit der *Politics of Race and Place* im Amerika der Rassentrennung (d.h. die entlang der Segregationsgrenzen verlaufende Stadtteilpolitik). Sen argumentiert in ihrem Buch *Stir it Up* außerdem, dass Alinskys Besessenheit mit Pragmatismus und nicht-polarisierenden Anliegen zu Jahrzehnten wohlgemeinter Bemühungen führte, die oft eben jene ausbremste, die am meisten auf gutes *Organizing* angewiesen waren – die Armen, die Arbeiterklasse, Afro- und andere nicht-weiße AmerikanerInnen, deren Anliegen allesamt wohl kaum als nicht-polarisierend bezeichnet werden können. Sie legt dar, wie Alinskyanische Gruppen, die sich auf lokale Anliegen und leicht zu gewinnende Kämpfe spezialisieren, auf die Ausbreitung von Drogen und Drogenkonsum in ihren Communities oft mit einem Ruf nach mehr Polizei und mehr Gefängnissen reagiert haben – Stichwort

⁸ Seth Borgos, Interview mit der Autorin, 9. August 2015.

#*blacklivesmatter*. Manche Alinskyanische Gruppen, die heute zum Thema Bildungsreform arbeiten, haben sich in ähnlich problematischer Weise für sogenannte Charter-Schulen⁹ ausgesprochen, wodurch Lehrgewerkschaften geschwächt und Steuergelder aus dem öffentlich kontrollierten Schulsystem abgezweigt werden (Warren/Mapp 2011). In Chicago hat sich die Industrial Areas Foundation (IAF) noch immer nicht mit der Chicago Teachers Union (CTU) solidarisiert, obwohl letztere einen Kampf von LehrerInnen und Eltern zur Rettung von Schulen in schwarzen Communities geführt hat und nach wie vor führt. Dieses Thema wird in Kapitel 4 ausführlicher behandelt.

Eine weitere Schwäche in Alinskys Community *Organizing*-Modell ist die Art, wie er *OrganizerInnen* und AnführerInnen diskutiert und kombiniert. Dieser Aspekt seines Erbes hat große Teile der Gewerkschaften durchdrungen und negativ beeinflusst, darunter die Service Employees International Union (SEIU) und die Hotel and Restaurant Employees Union (UNITE-HERE).

In *Rules for Radicals* verschleierte Alinsky die Frage der *Organizer*-Strategie. Er erklärt, es gebe Anführer und *Organizer*, diese seien grundverschieden, *Organizer* keine Anführer, sondern Akteure »hinter den Kulissen«. Sie hätten mit den Entscheidungen und der Entscheidungsfindung nichts zu tun und müssten von außerhalb der Community kommen. (Außerdem mussten sie Männer sein: Alinsky glaubte tatsächlich – und das zur Zeit der feministischen Bewegung – Frauen wären nicht hart genug für diese Aufgabe.) Die Anführer (*leaders*) hingegen mussten aus der Basis stammen und »alle Entscheidungen treffen«. Dies hört sich schön an, allerdings ist es unauf richtig: Im Alinsky-Modell treffen *Organizer* sehr wohl viele wichtige Entscheidungen.

Über Alinskys problematische Vorstellung von »externen *Organizern*« (siehe Delgado 1990; Sen 2003 und Cryan 2008) ist viel geschrieben worden, darunter Bardackes *Trampling Out the Vintage*. Zu leugnen, dass der oder die *OrganizerIn* ein(e) AnführerIn ist, der oder die erheblichen Einfluss auf die Organisation ausübt, entbindet diese von der Rechenschaftspflicht und der allgemeinen Erläuterung des Vorgehens. Dies entspricht auch der Beobachtung von Jerry Brown, dem langjährigen Vorsitzenden der *Local District 1199 New England* – nach wie vor eine der erfolgreichsten affilierten Gewerkschaften der SEIU: »Ich habe nie mitbekommen, wie jemand Alinsky irgendwie als Modell für uns vorgeschlagen hätte. Über ihn wurde immer nur im Zusammenhang mit Community Organizing gesprochen, und wie die Organizer dort immer hinter den Kulissen agieren müssten – es war nicht ihre

⁹ Siehe Kapitel 4 über den Lehrerstreik in Chicago.

Aufgabe, in der Öffentlichkeit zu sprechen, sondern Leute zu finden und zu rekrutieren. [Die Gewerkschaft, die] dem am nächsten kam, war die HERE (Hotel Employees and Restaurant Employees Union), denn sie hatten stets Basisfunktionäre, die die Anführer zu sein schienen. Und diese Basisfunktionäre waren sicherlich gute Gewerkschafter, die jede Menge Arbeit in die Gewerkschaft steckten, doch waren sie nur selten die wirklichen strategischen Anführer. Ich fand immer, dass das 1199-Modell – trotz seiner Personalquerelen und der Teilung von Leitungsfunktionen, was Rekrutierung nicht immer nur erleichterte – hundertmal ehrlicher war, sowohl inhaltlich als auch in Bezug auf die Führung. Bei der Führungsweise der HERE kam es mir eher so vor, als ob die Art, wie sie vorgaben zu führen, und wie sie tatsächlich führten, zwei unterschiedliche Dinge waren.«¹⁰

In Kapitel 3 wird die *Local 1199NE*, die Jerry Brown in den 1970er Jahren gründete und bis 2005 führte, näher beschrieben. Die Gewerkschaft ist dafür bekannt, dass sie routinemäßig alle paar Jahre großangelegte Streiks organisiert, dass sie die landesweit höchsten Maßstäbe für Löhne, Zusatzleistungen und Arbeitsbedingungen in Tarifverträgen für Pflegeheimpersonal setzt, und dafür, dass sie der wichtigste Akteur in der Politik des Staates Connecticut ist. Die Rolle der *OrganizerInnen* im 1199NE-Modell ist transparent, nichts bleibt im Verborgenen und die Mitglieder nehmen eine primäre Rolle ein – nur die Basis kann den Arbeitgeber bestreiken. Mehrheitsstreiks zeigen sehr deutlich, dass Beschäftigte selbst ihr Schicksal in die Hände nehmen, statt es einem hauptamtlichen Stab zu überlassen.

Die größte Schwachstelle in Alinskys »*Organizer*-Anführer-Theorie« – sie wurde von den KritikerInnen der Theorie bisher nicht angesprochen – besteht darin, dass er die zentrale Frage, die der CIO-Methode zugrunde liegt, überhaupt nicht stellt: Wer ist ein(e) AnführerIn? Wie identifiziert man die organischen AnführerInnen innerhalb der Basis? In *Rules for Radicals*, dem von selbsternannten Radikalen wohl am meisten gelesenen Text Alinskys, wird das Konzept der Führungsidentifikation (*leadership identification*) nicht einmal diskutiert. Alinsky behandelt es schließlich in dem weniger gelesenen *Reveille for Radicals*, das er 1946 schrieb, ehe der McCarthyismus und andere Kräfte die CIO niederstreckten. In *Reveille* widmet Alinsky der Führungsidentifikation ein ganzes Kapitel: »*Native Leadership*« (»angeborene« oder »natürliche Führung«).¹¹ Er bietet hier allerdings keine wirkliche Me-

¹⁰ Jerry Brown, Interview mit der Autorin, Mai 2013.

¹¹ In der deutschen Übersetzung des Buches, *Leidenschaft für den Nächsten*, etwas umständlich als »einheimische Führungsschicht« übersetzt, wobei »angeborene

thodologie – Alinsky erklärte seine Theorien meist anhand kurzer Geschichten. Es überrascht nicht, dass seine Geschichten ausschließlich von Gewerkschaften handeln, wie zum Beispiel die folgende: »Jeder *Organizer* kennt diese Little Joes. Denn wenn jemand aufgefordert wird, irgendeiner Vereinigung beizutreten, dann lautet die Antwort meistens: ›Das klingt sehr gut und schön, was sie sagen, aber bevor ich unterschreibe, möchte ich gerne wissen, wie Joe sich entschieden hat.« (Alinsky 1973: 162f.)

»Joe« ist der organische Anführer: die Person im Betrieb, die über eine Gefolgschaft verfügt, auf die die KollegInnen hören. »Joe« ist »Sally«, und beide werden durch die Identifizierung organischer AnführerInnen und Strukturtests entdeckt, jene Mechanismen zur Vermessung der Macht der einzelnen ArbeiterInnen und ihrer Netzwerke und Beziehungen.

Zwischen der Theorie der Führungsidentifikation und dem Aufbau *mächtiger* Massenbewegungen besteht ein direkter Zusammenhang. Die Unterscheidung sowie die Verbindung zwischen Führungsidentifikation (*leadership identification*) und Führungsentwicklung (*leadership development*) sind zentral, und Strategieplaner wie *Organizer* müssen dies verinnerlichen, ehe normale Menschen – die Basis – jene Art von Macht zurückgewinnen können, die sie im Kampf gegen Ungleichheit benötigen. Das Versäumnis in *Rules for Radicals* hatte sehr schädliche Konsequenzen im Feld des *Community Organizing* – und das zur selben Zeit, als die größten für PraktikerInnen verfügbaren Finanzressourcen der Unterstützung von Alinsky-inspirierten Projekten zugute kamen.

Die Feststellung, dass individuelle Beschäftigte über unterschiedliche Ausprägungen von (potenzieller) Macht verfügen, bedeutet keineswegs, dass Menschen nicht gleichwertig oder gleich wichtig sind, natürlich sind sie das. Doch häufig hindert der starre Blick auf Führungsentwicklung statt einer Führungsidentifikation die Gesamtheit der Mitglieder einer Bewegung daran, jene kollektive Macht aufzubauen. Führungsentwicklung ohne vorherige Führungsidentifikation ist wie ein Fahrrad ohne Räder. Ohne sie ist die Reichweite der Bewegung (und damit der Erfolg, den sie erringen könnte und sollte) erheblich eingeschränkt.

Selbsternannte Radikale, die *Rules for Radicals* de facto als *Organizing*-Handbuch verwendet haben, gibt es sowohl innerhalb als auch außerhalb des *Organizing*-Feldes. SMOs gehören meist zu jener selbstselektiven Sorte Organisation, die Han in ihrem Buch beschreibt. Sie haben mit den meisten Community-basierten Organisationen und mittlerweile leider

Führung« oder »natürliche Führung« wohl zutreffender ist.

auch mit den Gewerkschaften gemein, dass sie so ziemlich jede(n) als AnführerIn bezeichnen, der oder die bei zwei aufeinander folgenden Treffen auftaucht (oder manchmal auch nur bei einem), wodurch die Begriffe AktivistIn und AnführerIn austauschbar werden. Ebenso wie die Abneigung gegen Macht spiegelt dies einen egalitären Impuls wider. Die *Occupy*-Bewegung hat diese Debatte mit Ausdrücken wie »führerlose Bewegungen« und »Horizontalismus« weiter vernebelt. Im Hinblick auf jegliche Machtstrategie sind eben *nicht* alle Menschen gleich.

Angesichts der 50 Mio. \$ (heute 330 Mio. \$), die die CCHD ab den frühen 1970er Jahren jenen Gruppen zukommen ließ, die Alinskys Arbeit fortsetzten, überrascht es wenig, dass sein Denken am Ende der Ära der Neuen Linken dominierte. In den 1970ern wurde ein Teil dieser Mittel an Gruppen wie ACORN, Citizen Action und andere *Community-Organizing*-Gruppen gegeben, die Mary Ann Clawson (2013) als die »Umverteilungsbewegungen« (*redistributionist movements*) bezeichnet. Sie legt nahe, dass diese auf Umverteilung ausgerichteten Gruppen die irreführende »Organizer-Führer«-Definition von Alinsky übernahmen, um so die Kritik der identitätsbasierten Gruppen abzuwehren, dass es nach wie vor hauptsächlich weiße Männer aus der Mittelklasse seien, hervorgegangen aus der Neuen Linken, die die überwiegend aus armen Afroamerikanerinnen bestehenden Gruppen führten. Die hauptamtlichen MitarbeiterInnen der meisten dieser Gruppen pflegten zu sagen, die »AnführerInnen treffen die Entscheidungen; wir setzen sie nur um« – eine Behauptung, die die SEIU, UNITE-HERE und viele andere Gewerkschaften auch heute vertreten. Clawson verweist darauf, dass SEIU und UNITE-HERE zur selben Zeit eine bewusste Entscheidung trafen, Externe von außerhalb ihrer eigenen Organisation zu engagieren. Viele der CCHD-finanzierten Gruppen dienten New Labor nun als das, was Howard Kimeldorf (1985) als die soziale Basis für *Organizer*-Rekrutierung bezeichnet hat.

Nach 1995, als New Labor in die Machtpositionen der nationalen AFL-CIO aufgestiegen war – nicht zuletzt legitimiert durch Alinskys These, dass »Organizer [...] Befehle [befolgen] – Führer führen« –, nahm die Anstellung hauptamtlicher MitarbeiterInnen explosionsartig zu, wodurch viele neue Stellen für ForscherInnen, politische CampaignerInnen und KommunikatorInnen geschaffen wurden. Menschen in diesen Funktionen haben mindestens ebenso viel reale Macht wie die *OrganizerInnen*, wenn nicht noch mehr, was die Bedeutung und die Stimme der wahren »AnführerInnen« weiter marginalisiert.

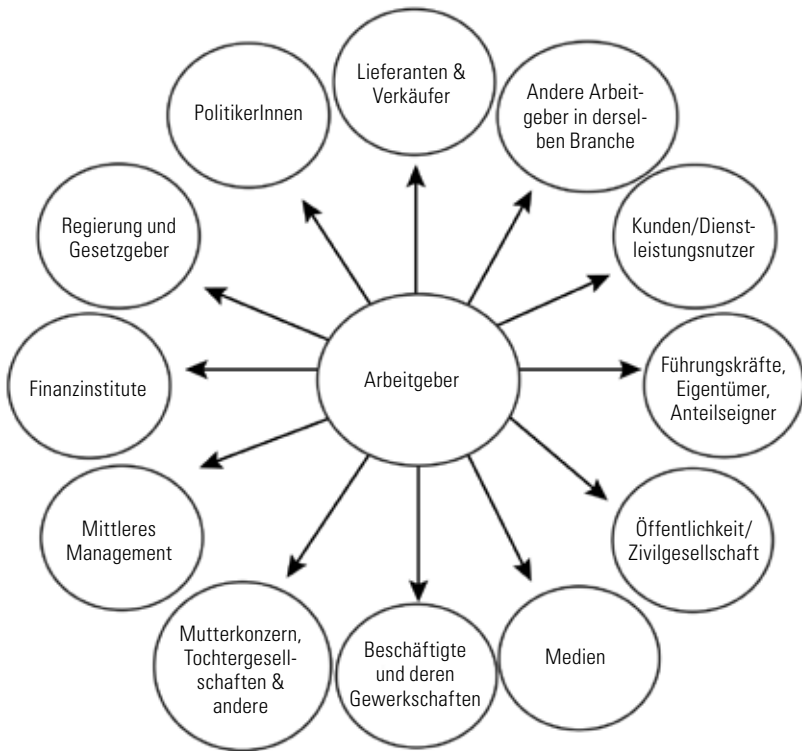
New Labor's *Mobilizing*: Corporate Campaigns ersetzen Selbstaktivität

Das Problem mit dem *Corporate Campaign*-Modell besteht darin, Gewerkschaften darauf zu orientieren, Arbeitgeber aus deren Sicht zu sehen, statt aus der Perspektive der Belegschaft. Aus diesem Grund sind Beschäftigte, deren Selbstaktivität einst entscheidend für jegliches Gewerkschaftshandeln war, heute nebensächlich geworden. In Anlehnung an Alinskys taktische Kriegsführung und geführt von universitätsgebildeten Profis ist die *Corporate Campaign* zur vorherrschenden Waffe in Auseinandersetzungen mit Unternehmen geworden. Peter Olney, ein langjähriger nationaler *Organizing*-Chef der International Longshore and Warehouse Union (ILWU), schildert, wie unverhältnismäßig das Konzept der Druckausübung (*»leverage concept«*) mittlerweile ist: »Kurz vor der AFL-CIO Spaltung drehten sich die [von New Labor geführten] Gespräche darum, wie Beschäftigte beim *Organizing* eigentlich nur im Weg waren. Wir saßen tatsächlich bei Jahreskonferenzen zum Stand des *Organizings* und es ging darum, dass Beschäftigte oft den Vereinbarungen mit den Unternehmen über Gewerkschaftswachstum in die Quere kamen.«¹²

Deutlicher kann die Sicht, die wichtige Hauptamtliche und AnführerInnen im New Labor-Modell auf die Belegschaft haben, wohl kaum zum Ausdruck gebracht werden. Es sind diverse Flussdiagramme und Organigramme im Umlauf, die den richtigen Fokus der *Corporate Campaign* auf den Arbeitgeber umreißen, die Abb. 1 auf der folgenden Seite zeigt ein solches Schaubild.

In diesem Schaubild von Conrow/Banks (2008) erscheinen Beschäftigte als ein Akteur neben einem Dutzend anderer Akteure; sie sind *nur einer* der verfügbaren Druckmittel (*leverage points*), durch die der Arbeitgeber zur Annahme von Gewerkschaftsforderungen gezwungen werden soll. Dies verlagert den Hauptfokus weg von den Beschäftigten als primärer Machtquelle gegen den Arbeitgeber hin zu allen anderen Akteuren und Faktoren als *gleichermaßen bedeutenden Druckmitteln*. Leider werden die Interessen der ArbeiterInnen in entsprechend erzielten Vereinbarungen auch nur zu einem Zwölftel berücksichtigt. Zudem sind die Beschäftigten selbst höchst selten, wenn überhaupt, bei den Verhandlungen mit Arbeitgebern anwesend, noch wird ihre Zustimmung vor einem Abschluss eingeholt.

¹² Peter Olney, Interview der Autorin, 20. März 2014. (Olney war Organizing-Direktor der International Longshore Workers Union, als er in Rente ging.)

Abb. 1: Typisches Recherche-Schema einer Corporate Campaign

Und weil es eben neben den Beschäftigten so viele andere Druckmittel gibt, ist der Anteil von GewerkschafterInnen, die sich mit ihnen beschäftigen, reduziert worden, während die Zahl derer, die Erfolge durch externen Druck auf die Arbeitgeber zu sichern versuchen, dramatisch in die Höhe geschossen ist.¹³ Nelson Lichtenstein hat dies in einem Artikel für die Frühjahrsausgabe der Zeitschrift *Dissent* im Jahr 2010 mit dem Titel »Why American Unions Need Intellectuals« angedeutet: »Dieses neue Verhältnis zwischen Gewerkschaften und Intellektuellen wurde mir klar, als wir eingeladen wurden, bei unterschiedlichen Wochenendseminaren in Kalifornien Vorträge für die ForscherInnen der HERE zu halten. Ich erwartete lediglich eine Handvoll von Zahlenfreaks. In ihrer Hochphase, als die UAW anderthalb Millionen

¹³ Online-Recherche in gewerkschaftlichen Jobbörsen sowie internen Dokumenten.

Arbeiter repräsentierte, bestand der »Forschungsstab« aus Nat Weinberg und drei oder vier seiner Freunde, alte sozialistische Genossen. Zu meiner Überraschung erwarteten mich über 70 enthusiastische JungforscherInnen – von einer Gewerkschaft, die selbst weniger als 200.000 Mitglieder hat. Unter den Teilnehmenden befand sich auch eine ehemalige Studentin von mir, deren Erfahrungen in der »*Living wage*«-Kampagne in Virginia sie für die Gewerkschaftsbewegung gewonnen hatte. Womit beschäftigten sie sich bloß in ihrer ganzen (Arbeits-)Zeit, und womit ließ sich rechtfertigen, diesen akademischen Nachwuchs auf der Gehaltsliste zu behalten? Leider hatten sie jede Menge Arbeit. Die Entscheidung von HERE, einen Kader von Corporate CampaignerInnen aufzubauen, hatte einen denkbar trostlosen Hintergrund. ... Die Gewerkschaft wollte, dass all diese ForscherInnen neue Methoden entwickelten, um Hotels und Casinos dazu bringen, die Gewerkschaft in ihrem Betrieb zu akzeptieren und später in Verhandlungen für einen annehmbaren Tarifvertrag einzutreten.«

Bei dieser mittlerweile vorherrschenden Methode spielen Beschäftigte die Rolle eines »authentischen Botschafters«. Ein paar von ihnen werden benötigt – man kann sie den Medien präsentieren, einige können vielleicht vor einem Gremium aussagen –, um sich dem Vorwurf der Arbeitgeberseite zu entziehen, der Kampf gehe gar nicht um die Belange der einfachen ArbeiterInnen, sondern nur um die der »Gewerkschaftsbosse«. Beschäftigte werden als größtenteils undifferenzierte Masse wahrgenommen, und das Hauptkriterium für ihre Beteiligung ist die Frage, ob sie bereits eine gewerkschaftsaffine Haltung mitbringen. Von denen, die eine solche Haltung mitbringen, werden die telegensten und vermeintlich ansprechendsten Personen ausgewählt und einem elitären Publikum wie den Medien fortan als öffentliches Gesicht der Kampagne präsentiert – als AnführerInnen. PR-Profis schreiben ihnen Presseerklärungen und Statements für Anhörungen und bereiten sie darauf vor, diese in der Öffentlichkeit gut vorzutragen. In diesem Modell müssen GewerkschafterInnen nurmehr eine kleine Minderheit der Belegschaft in den Kampf einbeziehen, da der Sieg vor allem über die übrigen elf »Druckpunkte« der *Corporate Campaign* verfolgt wird.

Diese Ignoranz gegenüber einer Mehrheit der Belegschaft und die Einbeziehung nur von überzeugten *GewerkschaftsaktivistInnen* wäre im Rahmen einer nach CIO-Vorbild geführten Kampagne ausgeschlossen, da in diesen der Klassenkampf, das Gewinnen einer Belegschaftsmehrheit für das Anliegen der Gewerkschaft Ausgangspunkt aller weiteren Aktivitäten ist. Mehrheiten sind auch aus praktischen Gründen vonnöten, denn die am CIO-Modell orientierten Gewerkschaften führen keine symbolischen, sondern echte

Tabelle 2.1: Zwei Modelle: Mobilizing vs. Organizing

New Labor/Mobilizing	Vergleichs-kategorie	CIO/Organizing
»Für« = schwache Beteiligung	Partizipationsmodus	»Durch« = starke Beteiligung
Ausschließlich materielle Belange; pragmatisch, »business unionism«	Zweck der Gewerkschaft	Materielle und nicht-materielle Belange; auf Klassengegensatz basierende Weltanschauung
Keine/Wenige Streiks, meist nur »symbolische«; keine echte Streikkasse	Hauptsächliches Druckmittel	Produktionslähmende bzw. -störende Mehrheitsstreiks; Mitglieder bauen einen Streikfonds auf und unterhalten ihn dauerhaft
Macht wird hauptsächlich für Deals mit dem Arbeitgeber eingesetzt, die die Ausweitung des Geltungsbereichs des Tarifvertrages befördern; --> geringe Kosten der Zugeständnisse an die Beschäftigten (»Konzessionskosten«)	Ziel (Machtanalyse)	Macht wird eingesetzt, um die Lebens- und Arbeitsqualität der vom Tarifvertrag profitierenden Beschäftigten wesentlich zu verbessern; --> hohe Kosten der Zugeständnisse an die Beschäftigten (»Konzessionskosten«)
Gewerkschaftsaffine AktivistInnen sind zentral. Schulung »authentischer BotschafterInnen«; Rolle der ArbeiterInnen ist »flach«; »Get out the Vote« (GÖTV-Kampagnen für mehr Wahlbeteiligung); die Kampagnen werden von den Hauptamtlichen gesteuert; Beteiligung einer Minderheit von Beschäftigten	Perspektive auf die Beschäftigten	Organische Führungspersonen der Beschäftigten (»ArbeiteranführerInnen«) sind zentral. Weiterentwicklung von organischen Führungspersonen zu OrganizerInnen; starke Beteiligung der Mehrheit der Beschäftigten
Beschäftigte; die Community, aber losgelöst von den Beschäftigten und vermittelt durch Gewerkschaftshauptamtliche oder mithilfe anderer Interessengruppen und Bündnisse mobilisiert	Sekundäre Akteure	Die Community der Beschäftigten selbst, darunter religiöse FührerInnen und Community-Organisationen, die allesamt durch die kämpfenden Beschäftigten aktiviert werden; ForscherInnen; AnwältInnen; KommunikatorInnen
Corporate Campaigns mit vornehmlich nationalem Fokus Amoralische Taktiken: »Alles, um einen Deal zu bekommen«, darunter beträchtliche Zugeständnisse Card Check-Vereinbarungen Vereinbarungen zu Wahlabläufen (Election procedure agreements [EPAs]) Verhandeln, um die Erlaubnis zur gewerkschaftlichen Organisation zu erhalten (Bargain to organize [BTO])	Art der Kampagne	Wahlen über die NLRB (risikoreich und von der Mobilisierung der Beschäftigten abhängig); den gesamten lokalen Arbeitsmarkt einer Branche erfassende Organisations- und Verhandlungssysteme; meist lokaler und regionaler Fokus; Prinzipien-geleitete Taktiken: ethische rote Linien hinsichtlich der Taktiken, Verhandlungen überhaupt zu erreichen, und innerhalb des Verhandlungsprozesses selbst (sofern Card-Check-Regelung) Card Check, EPAs, BTO
Partizipation nicht relevant Sehr eng eingegrenzte Verhandlungen, meist an eine »Vereinbarung« gebunden; wenige oder keine Beschäftigte vor Ort sind beteiligt; Verhandlungsführer sind meist Anwälte oder Gewerkschaftshauptamtliche. Eng gefasste materielle Belange als Verhandlungsmasse; Tarifliche Standards sind unwichtig	Partizipationsmodus der Tarifverhandlungen	Partizipation zentral Verhandlungen sind offen, transparent, es sind viele Beschäftigte anwesend und beteiligt. VerhandlungsführerInnen sind meist hauptamtliche OrganizerInnen; Verträge werden als Instrument verwendet, um Selbstverwaltung zu erlernen; nichts wird als Verhandlungsgegenstand ausgeschlossen; Tarifliche Standards sind zentral
Enggefasst, begrenzt auf die Umsetzung der Tarifforderungen; Vertragserfüllung bedarf oftmals Beschwerde- und Schlichtungsverfahren (wenn letztere überhaupt vertraglich zugelassen sind, einige Verträge sehen diese Möglichkeit nicht vor)	Repräsentationsmodell	Breitgefächertes Aufgreifen aller betrieblichen Belange; Fokus auf direkte Aktionen von Beschäftigten; Beschwerde- und Schlichtungsverfahren erst wenn direkte Aktion kein Ergebnis bringt

Streiks, bei denen die aktive Mitwirkung einer qualifizierten Mehrheit der Beschäftigten unerlässlich ist (Chun 2009).

Die CIO-Herangehensweise an einen unorganisierten Betrieb, angefangen bei den ersten Gesprächen im und mit dem neu aufgebauten *Organizing*-Komitee der organischen AnführerInnen, ist eine der Voraussetzungen, wenn es darum geht, die Bereitschaft für einen Streik zu ermitteln. Denn das Gespräch über Streiks wird mit dem Wunsch und der Fähigkeit der Beschäftigten verbunden, nachhaltige Verbesserungen der Lebensbedingungen selbst zu erkämpfen. Dazu zählen die Kontrolle über ihre Arbeitszeiten und -schichten, das Recht auf eine schnelle Reaktion des Arbeitgebers auf potenzielle Gesundheits- oder Unfallrisiken am Arbeitsplatz, das Recht auf eine angemessene Personalstärke und eine reduzierte Arbeitsdichte im Betrieb sowie das Recht auf Kranken- und Urlaubsgeld. Verglichen mit solchen Ergebnissen ist eine bloße Lohnerhöhung – im New Labor-Modell leider allzu oft das Hauptziel – ein eher begrenzter Erfolg.

Die behandelten Kampagnen mit den wirkmächtigsten Erfolgen verfolgen das klassische *Organizing*-Modell der CIO. Drei Faktoren unterscheiden es vom *Mobilizing*-Modell: der Zweck der Gewerkschaft, die strategische Analyse der eigenen Macht und die Führungsmethode der Gewerkschaft. Der erste Faktor, der Zweck der Gewerkschaft, ist der wichtigste, denn er gibt den beiden anderen einen Rahmen. Jeder dieser drei Faktoren beinhaltet eine Reihe strategischer Entscheidungen, die von den Akteuren getroffen werden und letztlich das Modell bestimmen. Tabelle 2.1 veranschaulicht diesen Prozess.

Unterschiedliche Vorstellungen vom Zweck einer Gewerkschaft führen auch zu sehr verschiedenen Herangehensweisen an die Themen Machtanalyse und Führung. Wenn die Gewerkschaft eine Mehrheit der Beschäftigten zur Durchführung von massenhaften kollektiven Auseinandersetzungen befähigen soll – zur Verbesserung des eigenen Lebens, ihrer Familie und ihrer Klasse –, dann ist die Rolle von Beschäftigten nicht bloß symbolisch. Im Gegenteil werden sie zu zentralen Akteuren ihrer eigenen Auseinandersetzung. Wenn der Zweck der Gewerkschaft hingegen darin besteht, lediglich die materiellen Bedingungen der Beschäftigten zu verbessern, indem sie einen größeren Anteil der Unternehmensprofite für diese aushandelt, wird deren Rolle drastisch zurückgenommen, sie sind nicht mehr die zentralen Akteure, sondern nurmehr symbolische Figuren am Rande des Geschehens. Dies ist bei den Kampagnen um höhere Löhne im Fastfood-Bereich leider häufig der Fall.

Der dritte Faktor, der darüber entscheidet, ob ein Ansatz auf niedrige Beteiligung (*Mobilizing*) oder auf hohe Beteiligung (*Organizing*) hinausläuft, ist

die Frage der Führung. In einer Gewerkschaft wie 1199NE sind die internen Führungsmethoden dieselben wie die *Organizing*-Methoden: Die höchstmögliche Beteiligung bleibt ein permanentes Ziel. Bob Muehlenkamp, der *Organizing*-Direktor der alten nationalen 1199-Gewerkschaft, erklärte dies in einem Essay: »Organizing hört nie auf. Wir müssen unsere innere Organisationsarbeit ebenso ernsthaft und gewissenhaft betreiben wie eine NLRB-Organisierungskampagne für den Aufbau einer Gewerkschaft, die es mit den Bossen aufnehmen kann.« (Muehlenkamp 1991)

In von der 1199NE organisierten Unternehmen werden Vereinbarungen nicht vornehmlich durch Anwälte und Schlichtung erzielt, sondern durch betriebsbasierte direkte Aktionen, die von ArbeiteranführerInnen angeführt werden, die im Idealfall vom *Organizing*-Komitee zum Verhandlungsteam und von dort zum Posten eines Delegierten oder Betriebsrats oder einer Betriebsrätin aufsteigen.

Zur Verankerung des Konzepts »Aus drei Seiten werden zwei« – d.h. die Gewerkschaft spricht für die Beschäftigten und ist keine stellvertretende Drittpartei – ermutigt die Gewerkschaft alle Beschäftigten zur Teilnahme an Tarifverhandlungen mit den Arbeitgebern. Tarifkommissionen sind nach US-Recht der einzige Ort, wo Beschäftigte *rechtlich gleichgestellt* ihren Arbeitgebern gegenüber sitzen. Daher spielt die konkrete Verhandlungssituation in diesem Ansatz eine zentrale Rolle: »Die Frage der konkreten Verhandlungsführung wird besonders wichtig. Wenn die eigentlichen Verhandlungen hinter den Kulissen stattfinden sollen, ... befördert dies nur ›Drei-Seiten-statt-zwei‹-Verhandlungen. ... Die größtmögliche Mobilisierung unserer Mitglieder ist unsere einzige wirkliche Machtquelle. Um das zu schaffen, bedarf es echter Beteiligung. Und es schadet in keiner Weise der in Verhandlungen oft benötigten Flexibilität.« (Bernie Minter in einem unveröffentlichten Handbuch für 1199NE)

Darüber hinaus ist dieser Ansatz ein guter Test dafür, ob eine Gewerkschaft demokratisch ist oder nicht. Wenn sie eine echte Organisation der Beschäftigten ist, wieso sollten diese dann nicht auch zu den Tarifverhandlungen eingeladen werden, um das, was in ihrem Namen geschieht, mitzuverfolgen? Anhand von drei Fragen lässt sich feststellen, ob eine Gewerkschaft in den Verhandlungen einer Tarifvereinbarung stellvertretend als Drittpartei agiert: Bezieht der Prozess alle Beschäftigten mit ein? Sind die Verhandlungen vollständig transparent? Kann jede(r) Beschäftigte daran teilnehmen?

Im *Mobilizing*-Modell von New Labor werden Tarifverhandlungen mit Arbeitgebern in Top-Down-Manier und nur von Hauptamtlichen geführt. Falls

Beschäftigte doch zugegen sein sollten, sind es vielleicht nur zwischen fünf und zehn Personen, egal wie viele Tausende die Verhandlungen betreffen. Von ihnen wird nicht erwartet, irgendetwas zu den Verhandlungen beizutragen oder überhaupt zu sprechen. Solch ein Prozess verfestigt den Eindruck, dass die Gewerkschaft in der Tat eine Drittpartei darstellt. Außerdem beginnen die meisten Gewerkschaften Tarifverhandlungen mit einer Unterschrift unter eine »Maulkorbklausel: Die ohnehin viel zu kleine Gruppe von Beschäftigten, die – oft in Begleitung eines extra dazu angeheuerten Anwalts – in Vertretung der gesamten Belegschaft als Beisitzer an Verhandlungen teilnimmt, darf nicht mit ihren KollegInnen über Einzelheiten sprechen.

Immer häufiger kommt es vor, dass *ausschließlich* Gewerkschaftsfunktionäre bestimmte Bedingungen vorverhandeln, darunter den Gesamtrahmen und manchmal sogar auch schon einzelne Vertragsklauseln. Wie in Kapitel 3 hingegen zu zeigen sein wird, verhandeln die 1199-Gewerkschaften immer am Verhandlungstisch, ohne »Grundregeln« und mit einer Einladung an alle Beschäftigten zur Teilnahme. Die Beteiligung und das Handeln von Beschäftigten ist die Voraussetzung für die Organisation und den Aufbau machtvoller Strukturen.

Whole-Worker Organizing: Die Wiederaneignung des CIO-Ansatzes

Die *Organizing*-Methoden der CIO stehen für ein Verständnis von innerwie außerbetrieblicher Macht. Sie verwendeten einen *systematischen* Ansatz für die Organisation von Unterstützung, nicht nur im Betrieb, sondern eben auch in der größeren Community, in der die Beschäftigten lebten. Heute stehen gute Gewerkschaften vor dem Problem, innerhalb des Betriebes *Organizing* zu betreiben und außerhalb des Betriebs ein *Mobilizing*-Modell zu verfolgen. Tief nach innen, oberflächlich nach außen – so als ob sie weder die wahren Ausmaße des Schlachtfelds noch die Größe ihrer eigenen Armee erkennen.

Die eindimensionale Sicht auf Menschen ausschließlich als Beschäftigte, statt sie als *ganze Menschen* zu sehen, setzt gutem *Organizing* Grenzen und schränkt gute *OrganizerInnen* beim effektiven Aufbau echter Macht in den Communities der Beschäftigten ein. Seit den frühen 1970er Jahren hat Community-Macht ebenso wie betriebliche Macht abgenommen. Die meisten Gruppen und Organisationen in den Communities haben heute wenig bis gar keine Macht. Doch selbst Gewerkschaften, die auf der lokalen Ebene erfolgreich organisieren, delegieren ihre »Community-Unterstützungsarbeit«

oft an diese relativ schwachen Gruppierungen: *Mobilizing* statt *Organizing*. Wenn diese Gruppen es nicht schaffen, den Beschäftigten bei schwierigen Kämpfen im Privatsektor substanzielle Macht zur Unterstützung in der Community zu organisieren, schlussfolgern die *OrganizerInnen* oft und fälschlicherweise: »Dieser Community-Kram funktioniert nicht.« Sie übersehen, dass das eigentliche Problem mit dem »Community-Kram« darin besteht, sich selbst auf den schwachen *Advocacy*- oder *Mobilizing*-Ansatz der Community-Gruppen zu verlassen – ein Ansatz, den sie im innerbetrieblichen Kampf niemals verfolgen würden.

Für den Kampf am Arbeitsplatz verfügen diese Gewerkschaften über eine Machttheorie; sie verstehen, wie die Aktivsten innerhalb der Belegschaft zu identifizieren sind, sie hören genau hin und sie entwickeln Tests, um zu ermitteln, wieviel Macht sie in jedem Schritt aufgebaut haben. Leider lassen sie all diese Erkenntnisse am Betriebstor zurück, wenn sie in die Welt hinaustreten und sich mit der größeren Community auseinandersetzen. Hier haben sie keine entsprechende Machttheorie, kein entsprechendes Konzept zur Identifikation von AnführerInnen. Sie sehen den potenziellen Beitrag einer Community als gering an, was daran liegt, dass sie in der Rekrutierung und beim Aufbau von Organisationen in diesem Bereich nicht denselben Maßstab anlegen, während die Beschäftigten selbst in die Community und ihre bestehenden Netzwerke ausgreifen. Dieselben Gewerkschaften, die innerhalb des Betriebs »zwei Seiten sind zwei Seiten« praktizieren, folgen in der Community dem »Drei Seiten«-Modell. Um ein Niveau der Macht von Beschäftigten wiederherzustellen, das an die 1930er Jahre heranreicht, bedarf es eines inner- wie außerbetrieblichen *Organizing*-Modells, das auf der CIO-Praxis der 1930er und 1940er Jahre basiert, jedoch an heutige Bedingungen angepasst ist.

OrganizerInnen, die heute für gewerkschaftliche Arbeit ein CIO-Modell verfolgen, wählen in der Community oft eine Abkürzung und rekrutieren bereits gewerkschaftsfreundlich eingestellte progressive Geistliche, mit denen sie sich dann bei Pressekonferenzen umgeben können – ein Vorgehen, von dem sie genau wissen, dass es im Betrieb völlig wirkungslos wäre. Genauso wie die engagiertesten AktivistInnen der Beschäftigten es oft nicht vermögen, ihre KollegInnen anzuführen, so können auch die verbindlichsten und aktivsten religiösen FührerInnen oft *ihre* KollegInnen nicht führen. Um in der Community Macht zu entwickeln, muss ein(e) gute(r) *OrganizerIn* dieselben Erkenntnisse, Fähigkeiten und Techniken einsetzen – anfangen mit der mühsamen Identifizierung organischer Führungspersonen – ähnlich wie im Betrieb, um Macht und organische Führung aufzubauen.

Echtes *Organizing* am Arbeitsplatz plus echtes *Organizing* in der Community kann erfolgreich sein und ist es auch; *Organizing* im Betrieb plus *Mobilizing* in der Community dagegen nicht.

Ich stütze mich zur Begründung auf eine These, die Joseph Luders in *The Civil Rights Movement and the Logic of Social Change* (2010) entwickelt. Luders argumentiert, dass die erfolgreichsten Organisierungskampagnen der Bürgerrechtsbewegung für das allgemeine Wahlrecht und individuelle Bürgerrechte diejenigen waren, die *hohe wirtschaftliche Konzessionskosten* für das rassistische Regime beinhalteten, also jene, bei denen die Bewegungsakteure beträchtlichen wirtschaftlichen Schaden anrichten konnten. Obwohl die Ziele der Bewegung staatsbürgerliche und politische Rechte waren, bedurfte es ökonomischer Akteure, um die alteingesessenen politischen Rassen zu einem Positionswandel zu zwingen. Luders legt eine dreifache These vor: »Erstens ist ökonomischer Druck eine wesentliche direkte Ursache für die Entscheidung eines Arbeitgebers, den Forderungen einer Bewegung nachzugeben; zweitens lassen sich zwei grundsätzliche Typen von durch Bewegungen verursachten Kosten unterscheiden – unterschiedliche Verletzbarkeit von Wirtschaftsakteuren durch diese Kosten führt zu unterschiedlichen Reaktionen; und drittens unterscheiden sich Wirtschaftssektoren überhaupt in ihrer Angreifbarkeit durch Kosten, die von Bewegungen verursacht werden.«

Ich baue auf der Luderschen Theorie auf, indem ich sie entpacke und ihren Nutzen für eine Machtanalyse sowohl in betrieblichen als auch nicht-betrieblichen Umgebungen aufzeige. Als ich als Gewerkschaftsunterhändlerin arbeitete, nannten wir Luders *Konzessionskosten* die *Einigungskosten*, und das, was er *Störungskosten* nennt, hieß bei uns die *Fähigkeit, für den Arbeitgeber eine Krise zu erzeugen* (McAlevy/Ostertag 2012). Beide stehen immer in Relation zueinander. Erfolg in jedem Kampf oder jeder Auseinandersetzung, der oder die von AktivistInnen in einer gesamten Branche ausgetragen wird bzw. werden soll, hängt stark davon ab, ob im Vorfeld eine genaue Kalkulation der Konzessionskosten durchgeführt wird. Bewegungsakteure können und müssen die Konzessionskosten vor einem Kampf realistisch einschätzen, ansonsten beginnen sie eine Auseinandersetzung, ohne zu wissen, *welche Strategie sie anwenden müssen*. Unterschiedliche ökonomische Akteure sind in verschiedenem Maße angreifbar und Konzessionskosten sind nicht statisch – sie variieren stark und hängen von der Fähigkeit der Akteure ab, Störungskosten zu verursachen.

Wenn Bewegungsakteure beispielsweise eine gesetzliche und einheitliche Gesundheitsversorgung fordern, müssen AktivistInnen verstehen, was

es den industriellen Gesundheitskomplex kosten wird, diese Forderung zu finanzieren. Ohne ein solches Grundverständnis erfassen sie kaum das Ausmaß des Kampfes und verfolgen womöglich eine falsche Strategie, entscheiden sich für einen ungenügenden *Mobilizing*- statt für einen umfassenden *Organizing*-Ansatz.

Eine falsche Machtanalyse kann Menschen, die den Kapitalismus abschaffen wollen, in dem Glauben bestärken, dass eine geringe Zahl von DemonstrantInnen, die öffentliche Plätze und Parks besetzen und darüber tweeten, genug Macht entfalten könne, um die Wall Street niederzurängen. Andere mögen vielleicht denken, dass die gelungenen Bilder, die diese Besetzungen oder davon inspirierte Bewegungen produzieren, genügend Emotionen lostreten werden, um Politiker plötzlich davon zu überzeugen, das System sei unfair und sie müssten nur gerechtere Bestimmungen einführen, die dem Kapital Grenzen setzen. Wenn Bewegungsakteure andererseits eine gerechtere Finanzierung des öffentlichen Schulsystems fordern, sich aber nie damit auseinandersetzen, was die genauen Kosten sind und wo die Ressourcen herkommen sollen, ist es gut möglich, dass sie sich für unbrauchbare Strategien entscheiden, *um genug Störpotenzial zu entfalten und auf ihr Anliegen aufmerksam zu machen*.

Aufbauend auf Luders These vom Verhältnis zwischen Störungs- und Konzessionskosten in der Bürgerrechtsbewegung weite ich diese Logik auf meine allgemeinere Argumentation darüber aus, was mit dem *Mobilizing*- und *Organizing*-Ansatz jeweils erreicht werden kann. In der Tabelle 2.2 liste ich eine Reihe von Maßnahmen auf, die für den Arbeitgeber geringe bis umfangreiche Konzessionskosten verursachen. Die vertikale Achse steht für die Einigungskosten – d.h. wie stark werden das gesamte betriebliche Ausgabenbudget und die Profite des Arbeitgebers belastet, wenn er eine Vereinbarung mit einer bestimmten Gruppe von Beschäftigten schließt? Dabei ist zu beachten, dass diese Kosten nicht nur dem absoluten Wert der Löhne und Zusatzleistungen entsprechen, es ist dieser Wert in Relation zu den Gesamtbetriebsausgaben des Unternehmens.

Die horizontale Achse bezeichnet das, was ich den ideologischen Widerstand nenne. Ausgehend von meinen Fallanalysen wie auch meiner Felderfahrung gibt es zwei Sorten von Arbeitgebern: die pragmatisch-praktischen und die diabolisch-gewerkschaftsfeindlichen. Es mag auch einen teils pragmatischen und teils diabolisch anti-gewerkschaftlichen Typus geben, wenn es z.B. um hochbezahlte Beschäftigtengruppen geht.

Ideologischer Widerstand wird oft mit dem Unternehmertum insgesamt gleichgesetzt. Doch die Realität ist differenzierter. Tatsächlich ist der Kern

Tabelle 2.2 Benötigte Macht (Konzessionskosten)

Konzessionskosten = Benötigte Macht, um erfolgreich zu sein			
Eini- gungs- kosten	Hoch	Mittlere und Hochlohngruppen von Beschäftigten und pragmatisch-praktische Arbeitgeber , die zur Einigung bereit sind, solange die Gewerkschaft dafür sorgt, dass z.B. die Refinanzierung der gestiegenen Kosten garantiert ist und eine Angleichung auf ein bestimmtes Markt-übliches-Niveau geschieht; Neutralität wird akzeptiert. Trifft zu auf: einige privat betriebene Krankenhäuser, einige Automobilhersteller, den öffentlichen Dienst bei einigen Demokratischen Bürgermeistern und Gouverneuren usw.	Mittlere und Hochlohngruppen von Beschäftigten und besseren-gewerkschaftsfeindliche Arbeitgeber , die »Union-Busting«-Agenturen anheuern und unter keinen Umständen aufhören zu kämpfen. Trifft zu auf: die meisten Arbeitgeber im Privatsektor, viele Gouverneure und gewählte Amtsträger in »Right-to-Work«-Staaten und/oder dreifach republikanisch dominierten Staaten.
	Niedrig	NiedriglohnarbeiterInnen; geringe bis gar keine Forderungen; kleine Belegschaften; keine Rentenansprüche, keine echte Krankenversicherung; Gewerkschaft beschafft Vorteile für den Boss in Form von Subventionen und Steuererleichterungen; Neutralität wird akzeptiert. Trifft zu auf: Reinigungs-personal, Fastfood-Restaurants, Autowaschanlagen	NiedriglohnarbeiterInnen; geringe Forderungen wie Lohnerhöhungen, regelmäßige oder mehr Arbeitsstunden/-schichten; mittlere bis große Belegschaften; Arbeitgeber engagiert »Union Busters«, kann aber bei Schadens-Nutzen-Kalkulation zum Verhandeln gebracht werden
		Niedrig	Hoch
Ideologischer Widerstand			

jeder wirksamen und erfolgreichen Gewerkschaftsstrategie der letzten 100 Jahre die Identifikation des pragmatisch-praktischen Arbeitgebers *innerhalb* des Bereichs der Hochlohngruppen gewesen, da Gewerkschaften hochbezahlter Beschäftigtengruppen auf diese Art entscheidende Durchbrüche erzielen können. Das Konzept von »Musterabschlüssen« an sich fußt auf der Existenz von Gewerkschaften, die einem *Organizing*-Modell folgen – wie die alte UAW der 1940er Jahre oder die heutige 1199 New England. Die Beschäftigten müssen in der Lage sein zu streiken, und sie müssen im Vorfeld bereits »den Markt in Stellung gebracht« haben, d.h. (über längere Zeiträume) koordinieren, dass all ihre Tarifabkommen im gesamten Tarifgebiet und/oder einer gesamten Branche gleichzeitig auslaufen. Wenn dies der Fall ist, nimmt die Gewerkschaft Verhandlungen mit dem pragmatisch-praktischen Arbeitgeber auf und macht ihm klar, dass ihre MitstreiterInnen stark genug sind, dieselbe Einigung auch mit dem nächsten Arbeitgeber zu erzielen, mit dem sie kurz darauf am Verhandlungstisch sitzen werden. Selbst in diesem Szenario ist Streik – oder die glaubwürdige Androhung eines Streiks

unter Verweis auf reale Streiks in jüngster Vergangenheit – notwendig, um Arbeitgeber im höheren Einigungskosten-Segment umzustimmen.¹⁴ Solche Abkommen beinhalten z.B. Einzelposten wie leistungsorientierte Rentenpläne, die es Beschäftigten im Gesundheitswesen ermöglichen, in den verdienten Ruhestand zu gehen, wenn die langjährige Pflege von PatientInnen ihre eigene Gesundheit beeinträchtigen. Sie beziehen sich aber auch auf Neutralitätsvereinbarungen hinsichtlich der unorganisierten Beschäftigten desselben Arbeitgebers (ohne negative Konsequenzen für unorganisierte Pflegeheimbeschäftigte).

Ideologischer Widerstand kann auch für die Frage von betrieblichen Rechten im Gegensatz zu materiellen Zugewinnen relevant sein, da diese unterschiedliche Konzessionskosten beinhalten. Kimeldorf diskutiert die Auswirkungen dieses Unterschieds auf die Strategien und Ergebnisse der Hafenarbeiter von der West- und Ostküste. Die Arbeiter an der Westküste, die mehr Kontrolle über die Produktion erlangen wollten, mussten für ihren Erfolg streiken. Da an der Ostküste die Forderung lediglich höhere Löhne betraf, gab der Arbeitgeber ohne einen Streik nach. Einige Arbeitgeber in der höheren Einigungskosten-Kategorie akzeptieren vielleicht höhere Löhne und nennenswerte Leistungen nach einem Streik, weichen in der Frage der Kontrolle über den Produktionsprozess jedoch aus ideologischen Gründen keinen Millimeter zurück.

Bei meinen eigenen Verhandlungen mit Krankenhaus-Betreibern habe ich den Eindruck gewonnen, dass der Arbeitgeber selbst bei Fragen des Produktionsablaufs einlenkt, solange zwei Bedingungen erfüllt sind: Die Gewerkschaft ist in der Lage, einen wirkungsvollen Streik durchzuführen, und der Arbeitgeber merkt, dass die Beschäftigten vielleicht wirklich bessere Entscheidungen treffen als ihre Vorgesetzten und diese seinem Nettoprofit zugutekommen könnten. KrankenpflegerInnen haben fast immer bessere Vorschläge für effizientere Therapiepläne als ihr Management, sodass eine mächtige Gewerkschaft von Krankenhausbeschäftigten einem pragmatischen Arbeitgeber durchaus auch produktionsbezogene Entscheidungskompetenz abringen kann.

Ein anderes Beispiel sind Reinigungskräfte. Sie sind schlecht bezahlt und stehen nur für einen Bruchteil der Betriebskosten der Unternehmen, deren Gebäude sie reinigen. Wenn die Forderung der Gewerkschaft ebenfalls be-

¹⁴ Die Fallstudien in Kapitel 3 werden zeigen, dass 1199NE in der Lage ist, gute Abkommen zu erzielen, weil sie Mehrheitsstreiks oft genug durchführen und die Arbeitgeber ihre Streikdrohung deshalb für glaubwürdig halten.

Tabelle 2.3 Verfügbare Macht (Störungskosten)

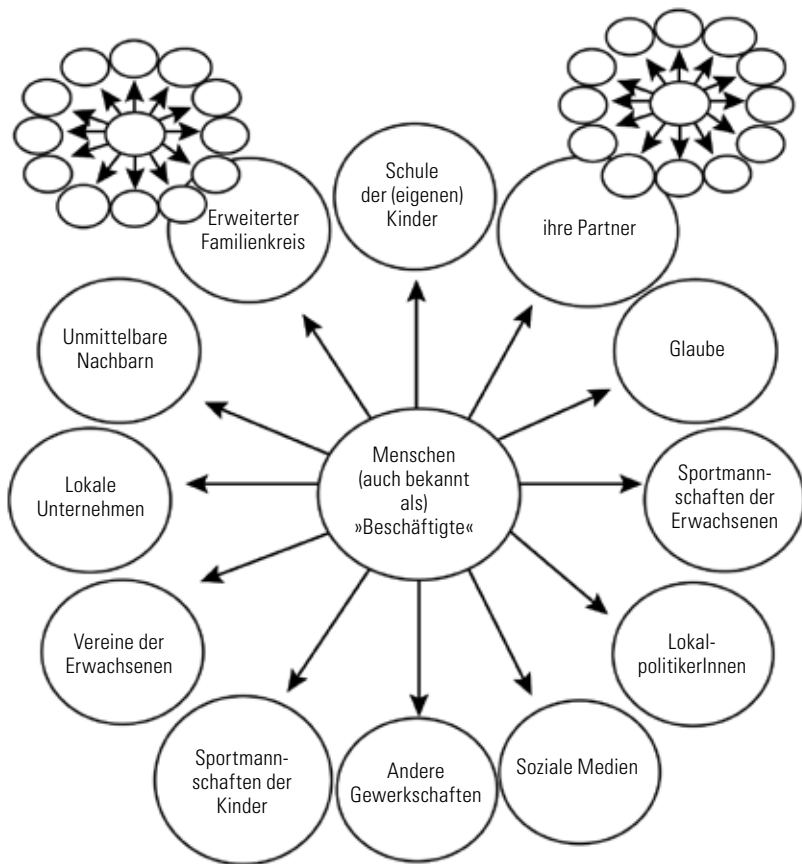
Störungskosten = Macht, die eine Gruppe erzeugen kann			
Rolle von Beschäftigten im Betrieb	Hoch = Organizing	24-stündiger oder anderweitig begrenzter Streik = Viel Macht Unterstützung durch die Mehrheit der Beschäftigten; Modell der organischen Führungspersonen und entweder keine sekundäre Kampagne (z.B. bei strukturell mächtigen Beschäftigten) oder Comprehensive Campaign mit Community-Gewerkschafts-Bündnissen; ausschließlich zu arbeitsbezogenen Themen. Kampagne wird von hauptamtlichen Gewerkschaftern geführt. New Labor Gewerkschaften nutzt dieses Modell äußerst selten; CIO-orientierte Gewerkschaften verwenden es häufig	Unbefristeter Streik und ein hohes Maß an Unterstützung aus der Community = Maximale Macht Unterstützung durch eine Mehrheit der Beschäftigten; Modell der organischen Führungspersonen; Beschäftigte selbst führen eine gewerkschaftlich unterstützte Community-Kampagne zu nichtbetrieblichen und betrieblichen Anliegen; Modell des Whole Worker Organizing (»ganzheitliches Arbeiter-Organizing«). CIO-orientierte Gewerkschaften können es nutzen und tun dies auch; New Labor hätte ebenfalls die Möglichkeit, sich dafür zu entscheiden.
	Niedrig = Mobilizing	Symbolischer Streik = Geringe Macht Beteiligung einer Minderheit von Beschäftigten; auf wenige AktivistInnen basierendes Modell; Corporate Campaigns (Beschäftigte und ihre Community sind zwei von zwölf berücksichtigten Bezugsgruppen); am häufigsten von New Labor verwendet	Für dieses Modell habe ich keine Beispiele gefunden. Damit die Beteiligung der Community ebenfalls hoch ist, muss naturgemäß auch eine Mehrheit von Beschäftigten beteiligt sein.
		Niedrig = Mobilizing	Hoch = Organizing
Rolle von Beschäftigten in der Community			

scheiden ausfällt, so kann ein *Mobilizing*-Modell mit nur einer Handvoll von Beschäftigten und nicht besonders mächtigen Verbündeten in der Community zum »Sieg« führen. Dies ist ein typisches »Justice for Janitors«-Modell für Reinigungspersonal, und leider verstehen viel zu wenige, dass es nicht auf andere Branchen übertragbar ist, erst recht nicht auf die Hochlohnbereiche, in denen die Gesamtlohnkosten bis zu 60 oder 70% der Betriebsausgaben der Unternehmen ausmachen. Im *Mobilizing*-Ansatz ist das Kernstück die Einwilligung der Gewerkschaft, dass es sich um ein sogenanntes Trigger-Abkommen handelt, was bedeutet, dass die geringfügige Lohnerhöhung für die Beschäftigten – normalerweise 50 Cents oder 1 Dollar pro Stunde – überhaupt erst wirksam wird, wenn die Gewerkschaft es schafft, innerhalb eines bestimmten Gebiets alle Reinigungsfirmen für die Annahme dersel-

ben Bedingungen zu gewinnen. Solch eine Einigung ist für das Unternehmen wegen des Verhältnisses dieser Kosten zu den Gesamtbetriebskosten (Konzessionskosten) äußerst günstig. Das macht es wesentlich einfacher, selbst konservative und gewerkschaftsfeindliche Unternehmer zu der Entscheidung zu bewegen, auf die Forderungen dieser Niedriglohnbeschäftigten einzugehen. Ich behaupte, dass diese Version von *Mobilizing* nur sehr wenig Macht erzeugt. Wenngleich die Gewerkschaft neue Mitglieder gewinnt und einige Reinigungskräfte eine Lohnerhöhung erhalten, so ist es doch keine nachhaltige Verbesserung der Lebensbedingungen, und der Prozess bringt überdies nur wenige (oder gar keine) AnführerInnen hervor. Gleichermäßen bedeutsam ist die Tatsache, dass solch ein Kampf nur selten organische Community-AnführerInnen entwickelt – die, die sich einbringen, sind in der Regel bereits vorher engagiert, sind schon der gewerkschaftsfreundliche Priester bzw. der gewerkschaftsfreundliche, selbstselektive Aktivisten-Typus. Sie wurden weder rekrutiert noch systematisch geschult. Es handelt sich also nicht um einen Community-orientierten *Organizing*-Ansatz, sondern um einen *Mobilizing*-Ansatz inner- wie außerhalb des Arbeitsplatzes.

Mit Ausnahme der Chicago Teachers Union (CTU) verstehen selbst die meisten auf *Organizing* beruhenden Gewerkschaften ihren ausgeklügelten beschäftigtenzentrierten Ansatz selten so, dass sie eine ähnlich kluge Herangehensweise auch für die organische Community der Beschäftigten außerhalb der Betriebswelt wählen. Die CTU hatte von der kanadischen Lehrergewerkschaft British Columbia Federation of Teachers gelernt, dass sie für einen großangelegten illegalen Streik die aktive, erprobte und gut vorbereitete Unterstützung der Eltern, SchülerInnen und wichtigsten Community-Institutionen benötigen würde. Im Jahr 2010 wählten die Chicagoer LehrerInnen eine neue Gewerkschaftsführung, die bereits das erste Kriterium des *Organizing*-Modells erfüllte: Sie glaubte, dass die Gewerkschaften ein Werkzeug des Klassenkampfes seien, mit dem Ziel, Beschäftigte zu befähigen, ihr eigenes Leben in allen Belangen radikal zu verändern. Sie erkannten, dass dies nur gelingen würde, wenn die Hauptakteure nicht die Vollzeitangestellten der Gewerkschaft, sondern einfache Beschäftigte sein würden. Die LehrerInnen hatten enge Verbindungen mit Community- und Nachbarschaftsorganisationen in ganz Chicago geknüpft. Die Führung sah in dem Verhältnis zu Eltern, SchülerInnen und der größeren Community mehr als nur ein Bündnis: Falls sie tatsächlich einen Streik ausrufen sollten, würden die Eltern entscheidend sein – entweder als wichtige Unterstützer, oder aber auch als entschiedene Gegner, die dann den Standpunkt des Bürgermeisters und nicht den der Lehrkräfte vertreten. Sie lagen mit ihrer Ein-

Abb. 2: Kartierung von Beschäftigten als ganzheitlich aufgefasste Menschen: Soziale Netzwerke



schätzung richtig: Es gelang ihnen, ein ausreichend enges Verhältnis zu den Eltern aufzubauen – d.h. direkt über die SchülerInnen und indirekt über die Community –, sodass sie erstens den Bürgermeister erfolgreich bezwangen und zweitens ihre Gewerkschaft durch einen Streik erneuerten.

Der wohl größte Erfolg des Streiks der Chicagoer LehrerInnen war der Aufbau mächtiger solidarischer Netzwerke unter den Lehrkräften *und* zwischen den Lehrkräften und der gesamten Arbeiterklasse Chicagos. Dass ihre Anführerin, die Afroamerikanerin Karen Lewis, bei Umfragen als die beliebteste Person der Stadt ermittelt wurde und sogar den Amtsinhaber bei Bür-

germeisterwahlen hätte herausfordern können, wäre vor dem Streik völlig undenkbar gewesen.

Ich schlage ein Schema vor, das sich von dem in Abbildung 1 dargestellten typischen *Corporate-Campaign*-Beispiel unterscheidet. Anstatt Beschäftigte nur zu einem von zwölf zu berücksichtigenden Faktoren zu machen, stelle ich sie ins Zentrum einer jeden Kampagne zur Herausforderung von Unternehmensmacht (Abbildung 2). Wenn New Labor seine Zeit und Kraft darauf verwenden würde, all die Beziehungen der ArbeiterInnen in und mit ihren Communities zu verstehen und einzubeziehen, statt sich auf die Vorstandsetage des Arbeitgebers zu konzentrieren, würde die Art und das Ausmaß der erzeugten Macht wesentlich substanziellere Erfolge einbringen.

Um dem Arbeitgeber seinen (strategischen oder Macht-)Vorteil streitig zu machen, brauchen Beschäftigte diese starken Verbindungen; gelingt dies, sind sie dazu in der Lage, die Arbeit hauptamtlicher gewerkschaftlicher *Organizer* selbst zu leisten – und zwar erheblich effektiver. Als ein solches Modell in Chicago zur Anwendung kam, waren die Ergebnisse erstaunlich.

Jake Rosenfeld argumentiert in seinem 2014 erschienenen Buch *What Unions No Longer Do* (2014), dass es in der US-amerikanischen Gesellschaft nur zwei Kräfte gibt, die einen vergleichbar starken Einfluss auf das Wahlverhalten normaler Menschen haben: Gewerkschaften und Religionsgemeinschaften. Er beschreibt, wie erfolgreich die Rechte dies verinnerlicht und ganz bewusst ihre Macht durch den Aufbau einer Wählerbasis unter Evangelikalen ausgeweitet hat, einer Basis, die kontinuierlich wuchs, während die Linken in den guten CIO-orientierten *Organizing*-Gewerkschaften sagten: »Religion mag ich nicht. Ich bin mehr für Klasse. Deshalb baue ich zu *denen* auch keine Beziehung auf.«

Dies ist ein authentisches Zitat eines von mir interviewten und äußerst erfolgreichen *Organizers*. Es steht den Überzeugungen guter *OrganizerInnen*, die an die Handlungsmacht der Beschäftigten glauben, diametral entgegen. Wenn eine Verbindung den Beschäftigten selbst wichtig ist, dann sollte sie dies auch für gute GewerkschaftsorganizerInnen sein. Wenn Glaube den Beschäftigten wichtig ist, ist er es auch für die Gewerkschaft, ansonsten bleibt die Gewerkschaft in der Kirche marginal, geht nicht mit den Gemeindemitgliedern, sondern getrennt von ihnen. Pastor Nelson Johnson, ein wichtiger Protagonist bei einem in Kapitel 5 diskutierten Erfolg, sprach davon, dass religiöse Führer, die von Gewerkschaftsmitgliedern, die zugleich Gemeindemitglieder sind, angesprochen werden, über dieses persönliche Gespräch oft für die Sache der Gewerkschaft gewonnen werden können. Diese Art von Arbeit ist wesentlich wichtiger, als Zeit mit taktischen Kleinst-

Abb. 3: Umfassendes Whole Worker Organizing



aktionen gegen einprozentige Anteilseigner oder einen Zulieferer des anvisierten Unternehmens zu verbringen.

Menschen in Gewerkschaften auf CIO-Grundlage, die sagen, dass sie Religion nicht interessiert, sollten die Zusammenarbeit mit religiösen FührerInnen zumindest als Defensivtaktik verstehen lernen. Laut Rosenfeld ist Religion in den USA der Bereich, über den die Rechte nach wie vor in die Gewerkschaftsbasis vordringt. Im Ergebnis haben viele in dieser Basis gegen ihre eigenen Interessen für ultrakonservative Gouverneure und Abgeordnete gestimmt, die zynisch Steuersenkungen versprechen, während sie zugleich die Renten im Öffentlichen Dienst kürzen, um den »kleinen Leuten – den hart arbeitenden SteuerzahlerInnen in unserem Staat – eine Entlastung zu geben«.

Um das landesweite Klima zu verändern, wie es den Lehrkräften in Chicago gelang, müssen gute Gewerkschaften die größere Community in den Kampf einbeziehen, sodass sowohl diese Community, von der die Beschäftigten ein Teil sind, als auch der Arbeitsplatz verändert werden. Es handelt sich um ein *Organizing*-Modell mit einer Strategie »von unten«, geeignet für echten Bewegungsaufbau und nicht nur punktuelle Mobilisierungen. Der Großteil der Frauen – oft mit der Doppelbelastung durch Lohnarbeit und endlose nichtentlohnte Arbeit – kann die Lebensbereiche so trennen, wie es die weitgehend männlichen Industriearbeiter früher konnten, die an der Stechuhr die eine, und, wenn sie sich ausgestempelt hatten, eine andere Welt betraten. Die drängenden Sorgen, die heute viele Beschäftigte belasten, lassen sich nicht fein säuberlich in zwei separate Problemfelder aufteilen, von denen nur eines die Gewerkschaft betrifft, während das andere sich auf ein Dutzend Einzel-Interessenvertretungen verteilt. Um dem neoliberalen Kapitalismus heute den Kampf anzusagen und der ausufernden Konzernmacht etwas entgegenzusetzen, müssen Gewerkschaften ein *Whole-Worker Organizing*-Modell entwickeln, das einer großen Zahl von Menschen dabei hilft, die Beherrschung ihres Arbeitslebens, ihres Privatlebens und der staatlich-politischen Strukturen zugleich durch Konzerne zu erkennen. Die Abbildung 3 auf der vorherigen Seite veranschaulicht das Vorgehen der Chicagoer LehrerInnen nach 2010 und wie die Beschäftigten von Smithfield die dritte Runde ihres Kampfes für sich entschieden; Connecticut würde so aussehen, wenn die Gewerkschaft die gesamte Community mit in den Kampf einbezieht.

Kapitel 3

Gewerkschaften in Pflegeheimen: Klassenkuscheln versus Klassenkampf

»Der Streikmuskel ist wie jeder andere Muskel, man muss ihn in Form halten, sonst verkümmert er.«

Jerry Brown, ehemaliger Präsident der Local District 1199 New England¹

»Wenn ArbeiterInnen in den USA bereit sind zu streiken, und wir bereit sind, sie für den Streik zu bezahlen, dann wird es verdammt teuer. ArbeiterInnen in Indonesien oder Indien oder an anderen Orten zu bezahlen, um gegen denselben multinationalen Konzern zu streiken, ist dagegen nicht besonders kostspielig.«

Andy Stern, ehemaliger nationaler Präsident, SEIU (zitiert nach Brown 2006)

In diesem Kapitel analysiere ich zwei gänzlich unterschiedliche Herangehensweisen an den Aufbau und die Führung von Gewerkschaften in privat betriebenen Pflegeheimen. Um zu veranschaulichen, wie groß die Unterschiede innerhalb ein und derselben großen nationalen Gewerkschaft sein können, habe ich zwei *Locals* ausgewählt, die beide zum selben nationalen Dachverband, der Service Employees International Union (SEIU), gehören.

Das eine Modell, das der SEIU-*Local* 775 im Bundesstaat Washington, veranschaulicht exemplarisch die Strategien, die die nationale SEIU unter Andy Stern übernahm, als er von 1996 bis 2009 ihr Präsident war. Meine These ist, dass diese Strategien die Rolle von Beschäftigten als den zentralen Akteuren ihrer eigenen Befreiung weitgehend marginalisiert haben und für den anhaltenden Niedergang der Gewerkschaften mitverantwortlich sind.

Das zweite Modell ist ein Beispiel für die Ursprünge und Traditionen einer weiteren Gewerkschaftsgliederung, die die höchsten Standards für Pflegeheim-Tarifverträge im ganzen Land erkämpft hat: SEIU 1199 New England (1199NE) im Bundesstaat Connecticut, eine nach wie vor stark durch die Ideen ihrer Gründer aus der CIO-Ära beeinflusste Gewerkschaft. Ich zeige, dass das *Organizing*-Modell der 1199NE heute in weiten Teilen dem aus dem Jahr 1968 entspricht, als sich die nationale

¹ Jerry Brown, Interview mit der Autorin, Mai 2013.

1199-Gewerkschaft von ihrem Ursprungsort New York aus über die gesamten USA auszudehnen begann.²

Die Beschäftigten in beiden Fällen befinden sich in einer relativ ähnlichen Situation im Privatsektor, gelten als geringqualifiziert³ und leicht ersetzbar und werden teilweise von denselben nationalen Konzernen in den von den Demokraten regierten Staaten Washington und Connecticut beschäftigt. In Washington bestand die Strategie der Gewerkschaft darin, ein partnerschaftliches Verhältnis mit der Arbeitgeberseite aufzubauen. Das Ergebnis war die gewerkschaftliche Organisation von 23 Pflegeheimen,⁴ eine geringfügige Lohnerhöhung, ein paar eingeschränkte und begrenzte Arbeitnehmerschutzrechte, eine absolute und »permanente« Aussetzung des Streikrechts und kaum ein Unterschied bei Zusatzleistungen zwischen Gewerkschaftsmitgliedern und Nichtmitgliedern. In Connecticut führte die Gewerkschaft etwa im selben Zeitraum fast 60 erfolgreiche Gewerkschaftswahlen durch, wobei sie auf militante Methoden einschließlich Streiks zurückgriff. Sie erreichte starke Tarifverträge, die deutliche Erhöhungen der Löhne *und* Zusatzleistungen beinhalteten und den Arbeitnehmerschutz erheblich ausweiteten, was landesweit zu den anspruchsvollsten Tarifabschlüssen in der Pflegeheimbranche führte.

Jede *Local* zählt gleichzeitig auch Tausende Beschäftigte aus anderen Branchen zu ihren Mitgliedern – vornehmlich aus dem öffentlichen Sektor – und im öffentlichen Sektor haben beide Gewerkschaften materielle Gewinne erzielen können. Allerdings sind *Organizing* und Verhandlungen im öffentlichen Sektor wesentlich einfacher als im Privatsektor.

Die jeweils unterschiedliche Herangehensweise in den beiden vorgestellten Fällen war ein weitaus bedeutenderer Faktor für die verschiedenen Resultate als jeder andere Unterschied zwischen den zwei Staaten. Da in diesem Kapitel beide Gewerkschaftsgliederungen Erfolge erzielten, konzentriere ich mich auf die konkreten Ergebnisse und beleuchte den Charak-

² Diese nationale 1199 existiert leider nicht mehr, da sie zum Großteil in zwei verschiedenen Wellen – 1989 und 1998 – in der SEIU aufging

³ Ich stimme Barbara Ehrenreich zu, dass der Begriff »geringqualifiziert« sowohl herabsetzend als auch unzutreffend ist: Wie kann die Arbeit mit Kranken und/oder Alten als geringqualifiziert gelten?

⁴ Private Wahlvereinbarungen wie die der *Local* 775, die die konkrete gewerkschaftliche Organisation regeln, befinden sich außerhalb der Zuständigkeit des National Labor Relations Board (NLRB) und entziehen sich somit der staatlichen Datenerhebung bzw. sind nicht öffentlich verfügbar. Die hier wiedergegebene Information entstammt einer E-Mail der *Local* sowie aus Gesprächen mit ehemaligen MitarbeiterInnen der Gewerkschaft.

ter der Erfolge. Anschließend widme ich mich der Frage: Was wird aus dem »Erfolg« der Gewerkschaften gemacht, bzw. was entwickelt sich daraus? Alles weist darauf hin, dass das 1199NE-Modell geeignet ist, mächtige, mitgliedergeführte Gewerkschaften zu entwickeln, die die Gewerkschaftsbewegung in einem feindlichen Klima wieder stark machen können. Das Modell der nationalen Gewerkschaft, das die *Local* in Washington repräsentiert, hat eher im öffentlichen als im privaten Sektor Erfolg verzeichnet, denn es basiert nicht auf Klassenkampf, sondern vielmehr auf einem *Advocacy*-Ansatz, der auf politische und finanzielle Küngeleien und Vereinbarungen hinter den Kulissen setzt.

Eine Gewerkschaft wird nie nur von einer Person aufgebaut. Dennoch sind beide in diesem Kapitel diskutierte Gewerkschaften mit einem bestimmten Gewerkschaftsführer verbunden. Und diese zwei lokalen Gewerkschaftsführer wiederum personifizieren in der Tat recht unterschiedliche Traditionen der Gewerkschaftsbewegung. Um die zwei *Locals* zu verstehen, bedarf es einer Auseinandersetzung mit den Personen und Positionen von Andy Stern und Jerry Brown sowie den verschiedenen von ihnen vertretenen Traditionen, die noch heute in *Local* 775 und 1199NE praktiziert werden.

Local 775: Sozialpartnerschaftliche Strategie für die Organisation privater Pflegeheime

Andy Stern war das unverwechselbare Gesicht von New Labor. Er produzierte einen nicht endenden Fluss an Schlagzeilen, darunter ein umfangreiches *New York Times*-Feature (»*The New Boss*« – »Der Neue Boss«), ein Steckbrief in *Fortune* (»*The New Face of Labor [He's Like No Union Boss You've Ever Seen]*« – »Das Neue Gesicht von New Labor [ein Boss wie keiner vor ihm]«), ein Feature in der *Business Week* (»*Can This Man Save Labor?*« – »Kann dieser Mann die Gewerkschaften retten?«), sowie ein Beitrag im *Wall Street Journal* (»*SEIU's Stern Tops White House Visitor List.*« – »SEIU-Vorsitzender Stern Dauergast im Weißen Haus«). Sterns Aufstieg in die SEIU-Führung nahm seinen Anfang im Jahr 1972. In diesem Jahr machte er an der University of Pennsylvania, wo er zunächst Wirtschaft studiert hatte, seinen Abschluss und fand eine Anstellung in der Sozialen Arbeit. Laut Stern fing alles folgendermaßen an: »Ich hatte mich damit auseinandergesetzt, wie man die US-Außenpolitik verändern oder zumindest den Krieg in Vietnam beenden könnte. Ich hatte mit einigen Gruppen, die sich für soziale Rechte engagierten, und anderen Community-Organisationen sowie teilweise in

Betreuer-Klienten-Verhältnissen gearbeitet. Die Tendenz ging in Richtung sozial-aktivistisch. Ich komme nicht aus einer Gewerkschaftsfamilie; Gewerkschaften waren bei uns zuhause weder negativ noch positiv besetzt – über sie wurde gar nicht gesprochen. ... Als die Leute die Verwaltungsgebäude der Uni besetzten, kümmerte ich mich um die Verpflegung. Ich war viel weniger ein ideologisch als ein praktisch motivierter junger Mensch.« (zitiert in Fink/Luff 2011)

Stern räumte in diesem Interview ein, dass der Witz, mit dem er jahrelang standardmäßig seine Reden eröffnet hatte – er sei zu einer Gewerkschaftsversammlung gegangen, um eine Gratis-Pizza zu bekommen und habe die Versammlung als Vertrauensmann wieder verlassen –, nicht ganz der Wahrheit entsprach. Tatsächlich »suchte ich nach einer sinnvollen Aufgabe, nicht nach Pizza« (ebd.). Bis 1977 sollte er vom Gewerkschaftsvertreter in Pennsylvania zum lokalen Gewerkschaftspräsidenten aufsteigen, bis er 1983 schließlich *Organizing*-Direktor der nationalen Gewerkschaft wurde. Über die folgenden 13 Jahre war er engster Vertrauter und Stellvertreter des damaligen SEIU-Präsidenten John Sweeney. Und als Sweeney sich um das Amt des Vorsitzenden der AFL-CIO bewarb, manövrierte Stern seine Gegner ins Aus und wurde selbst neuer SEIU-Präsident. Stern brachte damit zum Ausdruck, dass er in der Lage war, die Tradition der meisten Gewerkschaften – ein Präsident tritt ab und übergibt naht- und geräuschlos an seinen Thronfolger – zu überwinden und wies darüber hinaus seine Fähigkeit nach, Gewerkschaftskongresse effektiv zu beeinflussen. Eine Gelegenheit, solche Konferenztaktiken unter realen Bedingungen einzustudieren, hatte er bereits vier Jahre zuvor beim Kongress der SEIU 1992, als sein Ruf, die Gewerkschaftsdemokratie mit Füßen zu treten, sichtbar wurde. 1992 war Stern ein bedeutender nationaler Funktionär und damit beauftragt, ein Bündnis aus lokalen Gewerkschaftsführern zu disziplinieren und kaltzustellen, die auf der Konferenz mit Forderungen nach mehr Gewerkschaftsdemokratie, einschließlich direkter Wahlen zu nationalen Funktionsposten, einem Ende der doppelten Bezahlung (die Mitglieder des nationalen Vorstands der SEIU erhielten sowohl die großzügigen Gehälter als Vorstandsmitglieder als auch die vollen Gehälter als Vorsitzende ihrer jeweiligen Einzelgewerkschaften), sowie einer weiteren grundlegenden Forderung erschienen waren: Es müsse ihnen gestattet werden, diese Anliegen auf der Tagung vorzubringen, auch wenn der geschäftsführende Gewerkschaftsvorstand dies zuvor untersagt habe. Diese Art, die Debatte und jegliche Entscheidungsfindung der Mitglieder von oben herab zu unterbinden, sollte Sterns gesamte Amtszeit bei der SEIU kennzeichnen (Hurd 2015).

Als Stern 1996 die Wahl zum Präsidenten der Gewerkschaft gewann, waren die meisten Leute innerhalb der Gewerkschaft allerdings entweder begeistert oder zumindest vorsichtig optimistisch, da er vor Energie strotzte, bereit schien, lang bestehende Gewohnheiten und Abläufe auf den Prüfstand zu stellen und tatsächlich offen gegenüber echter Veränderung zu sein. Er war gewieft, charismatisch und widmete sich relevanten Themen: Wir können nicht weiterhin einfach jeden Arbeiter organisieren, der aufkreuzt, das bringt uns in keiner Branche auch nur den Hauch von Macht – worauf muss unser Fokus liegen? Wir schrumpfen innerhalb der Arbeiterschaft schneller, als wir wachsen – wie können wir mehr Mitglieder gewinnen? Die Gewerkschaftsbewegung befindet sich in großen Schwierigkeiten – wie können wir dies mit Blick auf die Zukunft ändern? Auch Sterns Kritiker würden sie als relevante Fragen ansehen. Als er jedoch anfang, sie zu beantworten, gab es dieselben Probleme wie 1992: seine Geringschätzung der Demokratie innerhalb der Gewerkschaft. Beim zweiten Kongress in Sterns Amtszeit als Präsident im Jahr 2000 ging es beim zentralen Antrag der Führung um die Zustimmung der Delegierten zu einer massiven Erhöhung der Pro-Kopf-Beiträge. Pro-Kopf-Beiträge werden von den Gewerkschaftsgliederungen entsprechend der Mitgliedszahlen an ihre nationalen Dachverbände abgeführt. Stern führte eine der größten Einzelerhöhungen ein, an die sich Gewerkschaftsführer überhaupt erinnern konnten.⁵ Die Resolution wurde angenommen, woraufhin Stern noch einmal die *national verwalteten Ressourcen* und den *nationalen Mitarbeiterstab*, die die UAW und andere Organisationen bereits in den 1950ern erreicht hatten, für seine Gewerkschaft wiederholte.

Zwischen den beiden Konferenzen in den Jahren 2000 und 2012 verdreifachten sich die Einnahmen der nationalen Gewerkschaft aus Pro-Kopf-Zahlungen nahezu, von 101 Mio. US\$ auf knapp unter 300 Mio. US\$.⁶ Auch die Mitgliedschaft wuchs während dieser Zeit, allerdings nicht annähernd in dem Maße, wie der enorme Anstieg der Pro-Kopf-Zahlungen es nahegelegt hätte. Die Zahl der Gewerkschaftsangestellten stieg laut Finanzbericht von 416 im Jahr 2000 auf 863 im Jahr 2012. Allerdings enthalten diese Zahlen nicht die Führungskräfte, die Stern als Vollzeit-Berater einstellte. Diese Berater galten zwar als Mitarbeiter, doch waren ihre Gehälter oft so hoch, dass sie nicht zu rechtfertigen waren. Stern konnte die Berichterstattung

⁵ Anm. d. Übers.: Während dieser Betrag bei den Change-to-Win-Gewerkschaften unter 3 US\$ pro Jahr pro Mitglied liegt, beträgt er bei der AFL-CIO mehr als 6 US\$.

⁶ LM2 Federal Financial Reports, 2000-2012.

über ihre genaue Zahl und ihre jeweiligen Honorare umgehen, da sie eben als Berater (d.h. als Sachkosten) in den Büchern auftauchen. Die Gewerkschaft gab zudem jede Menge für tatsächliche Berater aus, die zwar weiterhin von ihrer unabhängigen Agentur aus arbeiteten, aber de facto nur noch für die Gewerkschaft tätig waren. Von ihnen gab und gibt es Hunderte.

Zuvor war die SEIU nie ein großer Player auf der nationalen politischen Bühne gewesen. Die neue Ressourcenfülle erlaubte es Stern nun, sich mit Gouverneuren und Parteiführern zum Mittagessen zu treffen und millionenschwere Schecks zu überreichen. Mit der Wende hin zu einem gigantischen nationalen Mitarbeiterstab und einem entsprechenden nationalen Budget wuchsen sowohl Sterns Bekanntheitsgrad als auch seine Ambitionen.

Der Großteil der neuen Finanzmittel wurde nicht für die Mitglieder verwendet, sondern für die Durchführung eines von oben gesteuerten Programms für neues »Wachstum« der nationalen Mitgliedschaft. Die Arbeit mit den existierenden Mitgliedern oder auch nur die Aufmerksamkeit für ihre Belange stand nicht auf der To-Do-Liste. Sterns wichtigster Strategie für die »Wachstums«-Projekte war Tom Woodruff, einer seiner geschäftsführenden Stellvertreter, der zugleich den Posten des *Organizing*-Direktors innehatte. Woodruff empfand es nicht nur als ablenkend, sich mit der Mitgliedschaft zu befassen, sondern sogar als hinderlich für die Strategie, die er und Stern mit missionarischem Eifer verfolgten: die Kooperation mit Konzernleitungen in der Hoffnung, dass diese Konzerne sich nicht weiter gegen eine gewerkschaftliche Organisation ihrer Beschäftigten sperren würden. Woodruff fasste einen Kernaspekt dieser Strategie folgendermaßen zusammen: »Das *Organizing*-Modell lässt uns nur einen sehr begrenzten Spielraum ... Je besser deine Arbeit als Gewerkschaft, die nur 15% des Marktes beherrscht, je mehr will dich der Boss vernichten. Wir müssen unsere wesentliche Kraft und Energie daher nach außen richten.« (Hurd 2015) Demnach würde also eine wirklich gute Vertretung ihrer Mitglieder durch die SEIU in einer beliebigen Branche, in der die Gewerkschaft nur eine Minderheit der Arbeitgeber im Boot hätte, einen Anreiz für diese bieten, Gewerkschaften gar nicht erst zu akzeptieren. Das Hauptproblem bei ihrer Strategie ist, dass Beschäftigte für gewöhnlich Gewerkschaften gründen, *gerade um* einen gewissen Schutz vor ihren schlimmen Bossen zu erhalten. Stern und Woodruff wollten sich dadurch jedoch nicht beirren lassen; stattdessen konzentrierten sie sich – ebenso wie alle anderen Gewerkschaften der New Labor-Ära – auf die Entwicklung von Strategien, die darauf abzielten, Zugang zu den Vorstandsetagen der Konzerne zu bekommen und dort Vereinbarungen zu treffen, was Abstimmungen (oder Bedürfnisse und Meinungen) von Beschäftigten im Zu-

sammenhang mit dem »Wachstums«-Prozess zur Nebensache machte. Die Gewerkschaftsführung wechselte von einer CIO-Sprache des *Organizings* zu einer Wall-Street-Sprache über Wachstumsmetriken. Semantik zählt.

Zwei Faktoren verknüpfen Sterns Aufstieg innerhalb der SEIU mit der Entwicklungsgeschichte des *Mobilizing*-Modells. Erstens verkörpert er genau die Generation, die Skocpol in *Diminished Democracy* analysiert, jene Generation, die gegen Ende der turbulenten 1960er Jahre von der Uni kam und für die Ära der Neuen Linken prägend war: »Von der Bürgerrechtsbewegung inspiriert schossen in den 1960er und 1970er Jahren Bewegungen für weitere Rechte – für die Gleichstellung von Frauen, Anerkennung und Würde für Homosexuelle, die gewerkschaftliche Organisierung von Landarbeitern oder die Mobilisierung anderer nicht-weißer ethnischer Minderheiten – aus dem Boden. Hinzu kamen Bewegungen gegen den US-Krieg in Vietnam, für Umweltschutz sowie für eine Vielzahl weiterer öffentlicher Anliegen. Die Basis dieser breiten sozialen Bewegungen waren jüngere AmerikanerInnen, vor allem aus den wachsenden Reihen der College-Studenten und UniversitätsabsolventInnen.« (Skocpol 2003, Kindle Location 1713-1717)

Zweitens erklärte sich Stern in seinem Ruhestand-Interview als »weniger ideologisch, eher praktisch« gesinnt – das waren Alinskys Schlagwörter. Die Erfahrung, auf die sich Stern bezieht, war seine Arbeit im Bereich der »welfare rights« (»Recht auf soziale Unterstützung«) und »Community Organisationen« – also genau die Organisationen, die Alinsky und die *Catholic Campaign for Human Development* am tiefsten durchdrungen hatten. Seth Borgos, lange aktiv bei ACORN, *progressive philanthropy* (wo er oft mit der *Catholic Campaign for Human Development* zusammenarbeitete) und heute beim *Center for Community Change*, sagt im Interview: »Alinskys Kritik an der Disziplin [Soziale Arbeit] war, dass sie den Faktor Macht nicht berücksichtige und sich der Anpassung von Menschen an strukturelle Bedingungen widmete, statt der Suche nach einem Weg, diese Bedingungen zu verändern. Seine Besessenheit mit dem Thema Macht war ein entscheidender Aspekt bei der Loslösung des *Community Organizings* von den Ursprüngen in der Sozialen Arbeit, im Ergebnis scheint Alinsky einem Machiavelli oft näher zu sein als einem King, Reuther oder Marx.«⁷

Stern selbst wurde häufig eine demokratiefeindliche Haltung vorgeworfen – ebenso wie Alinsky und auch David Rolf.

⁷ Seth Borgos, Interview mit der Autorin, 9. August 2015.

David Rolf: Der Aufstieg eines Zöglings von Andy Stern

David Rolf war und ist ein Zögling von Andrew Stern; er ist heute womöglich der größte Anhänger des *Sternismus* in der Gewerkschaftswelt überhaupt. Er und Stern klingen absolut identisch, wenn sie darüber sprechen, dass Gewerkschaften ein Konzept aus dem 20. Jahrhundert seien (über Beschäftigte hört man keinen der beiden besonders oft reden). In einem Artikel für *The American Prospect* im Jahr 2014 verbindet Harold Meyerson Stern und Rolf aufs Engste: »Rolf studierte sehr genau, wie Silicon Valley Start-ups hervorbrachte. Gemeinsam mit Stern besuchte er den Chef von Intel, Andy Grove, jenen seltenen Silicon-Valley-Guru, der kritische Schriften über die Vernachlässigung amerikanischer Beschäftigter durch US-Unternehmen verfasst hatte. ›Grove sagte uns, er wüsste nicht genug über das Thema, um konkrete Empfehlungen abgeben zu können‹, berichtet Rolf. ›Was er dann doch sagte, war, dass wir einzig auf die Resultate schauen und alles andere – Gesetze, Strategien, Strukturen – als zweitrangig behandeln sollten. In dem Moment verstand ich, dass das Aussterben von Tarifverhandlungen kein Grund zur Trauer ist.« (Meyerson 2014)

Im selben Artikel kommt Meyerson auch auf Rolfs Kritiker zu sprechen: »Rolfs und Sterns Affinität für die Kultur des Silicon Valley, ihr Glaube, dass die Gewerkschaften von den Erfahrungen im Silicon Valley mit den Start-ups profitieren könnten, sowie ihre Vorliebe für ökonomischen Jargon entfremdeten ihre Kritiker nur noch weiter.« *Profitieren* scheint wohl die richtige Wortwahl gewesen zu sein, denn sowohl Stern als auch Rolf verwenden anstelle des Wortes *Organizing* regelmäßig den Begriff *Wachstum*.

Zwischen 1999 und 2000 entwickelte die nationale SEIU einen Plan für eine – wie sich zeigen sollte – bahnbrechende Wachstumsstrategie: einen Plan zur Organisation aller häuslichen Pflegekräfte im öffentlichen Dienst in einer einzigen Gewerkschaft für den gesamten Bundesstaat Washington. Um überhaupt eine staatsweite *Local* ins Auge fassen zu können, musste die SEIU zunächst ein neues Gesetz auf Bundesstaatsebene vorschlagen und durchbringen, da in Washington häusliche Pflegekräfte als Selbstständige galten. Bei einem Erfolg würde die Schaffung einer *staatlichen Behörde für häusliche Pflege* außerdem einen *weiteren* großen Durchbruch für die SEIU bei der gewerkschaftlichen Organisation häuslicher Pflegekräfte darstellen. Der erste Durchbruch wurde über einen Zeitraum von elf Jahren zwischen 1987 und 1999 in Kalifornien erzielt. Im Jahr 1992, nach fünfjähriger vorbereitender Kampagne, wurde ein Gewerkschaftsgesetz verabschiedet, wonach lokale Behörden auf Ebene der Counties oder Kommunen rechts-

verbindliche Behörden ins Leben rufen konnten, die einen formellen Arbeitgeber darstellen, mit dem Tausende von häuslichen Pflegekräften fortan ihre Arbeitsbedingungen aushandeln konnten. Dies veränderte ihren Beschäftigungsstatus von Selbstständigen, die für eine Einzelperson arbeiteten, zu Festangestellten, die von den örtlichen Behörden angestellt und bezahlt wurden (Greenhouse 1999).

Im Ergebnis wurden in Nordkalifornien zwischen 1994 und 1997 17.000 häusliche Pflegekräfte als Angestellte dreier verschiedener lokaler Behörden – der Counties Alameda, San Francisco und Contra Costa, in genau dieser Reihenfolge – für die Gewerkschaft gewonnen (ebd.). Im Jahr 1999 gelang der SEIU schließlich der größte Einzelerfolg im Bereich der häuslichen Pflege: die gewerkschaftliche Organisation von 74.000 häuslichen Pflegekräften im Los Angeles County. Der Erfolg in Los Angeles wurde David Rolf zugeschrieben (wobei seine Vorgänger bereits viel Laufarbeit geleistet hatten). Die nationale SEIU entschied, dass es zu problematisch sei, ihn zum Chef der neuen Gewerkschaft in Los Angeles zu machen – so sagen es zumindest verschiedene Quellen, die ungenannt bleiben wollen –, da er ein weißer Mann war, die in der neuen Gewerkschaft organisierten Beschäftigten überwiegend Afroamerikanerinnen und Latinas. Es war zum Teil Sterns Wunsch, Rolf zu belohnen, weshalb er ihm vorschlug, eine neue Kampagne im Bereich der häuslichen Pflege im Staat Washington durchzuführen. Bei erfolgreicher Gewerkschaftsgründung könnte Rolf so auch deren Chef werden.

Am 6. November 2001 wurden in Washington die Stimmen des von Rolf mit angeschobenen Referendums über die »Maßnahme 775« ausgezählt, eine Abstimmung über die Einrichtung einer Behörde für häusliche Pflege auf *bundesstaatlicher Ebene*.⁸ Anschließend wurde eine neue Gewerkschaft gegründet: *Local 775*, Vorsitzender wurde David Rolf. Bis heute hat die Washingtoner *Local 23* Pflegeheime mit 775er-Tarifverträgen gewerkschaftlich organisiert; dabei kam es nicht zu einem einzigen Streik.

Obwohl er den privat betriebenen Pflegeheimen zugeteilt worden war, behielt Rolf während der Anfangsjahre der *Local 775* seinen bekannten und erfolgreichen strategischen Fokus bei: politische Deals und häusliche Pflegekräfte im öffentlichen Sektor. Angesichts seiner oft artikulierten Sicht, dass Tarifverhandlungen der Vergangenheit angehörten und es keinen Grund zur

⁸ Aus: Ballotpedia.org, an interactive almanac of U.S. politics, ballotpedia.org/Washington_In-Home_Care_Services_Initiative_775_%282001%29 (aufgerufen am 28.11.2014)

Trauer darüber gebe, hatte er für die raue Welt des *Organizings* im Privatsektor keine Strategie parat. Wie Steve Lopez in seinem Buch *Reorganizing the Rust Belt* (2004) anmerkt, waren die Betreiber von Pflegeheimen zu Gewerkschaftsbekämpfern (*Union Busters*) erster Güte geworden. Als Lopez diese Zeilen in den frühen 2000er Jahren notierte, beschrieb er zugleich sehr detailreich, wie eine andere aus der 1199 hervorgegangene SEIU-Gewerkschaft – die 1199P in Pennsylvania – gemeinsam mit einer militanten Gewerkschaft aus West-Pennsylvania dabei war, die Pflegeheimbetreiber durch umfassenden Klassenkampf zu bezwingen. Rolf glaubte nicht an Klassenkampf und hatte somit auch keine Strategie für den Kampf in privat betriebenen Pflegeheimen – jedenfalls solange nicht, bis die nationale Gewerkschaft einen Geschäftsplan zur Unterstützung der Betreiber der finanziell gebeutelten Pflegeheimbranche vorlegte.

Der Stern-Rolf-Wachstumsplan für Pflegeheimbeschäftigte im Privatsektor

Die Beschäftigten in den meisten der 775er-Pflegeheime wurden letztlich durch ein auf Führungsebene getroffenes geheimes Abkommen im Zuge eines nationalen Experiments organisiert: Aufbau sozialpartnerschaftlicher Beziehungen mit Pflegeheimbetreibern in wichtigen Schlüsselstaaten. Mit dem Ziel, die Mitgliedergewinnung in Pflegeheimen zu beschleunigen, beschlossen die nationalen Gewerkschaftsfunktionäre unter Stern im Jahr 2003 eine gemeinsame Initiative mit Pflegeheimbetreibern. David Kieffer, der Direktor für den Pflegeheimbereich der nationalen SEIU, begann eine Reihe von Gesprächen mit Vorstandsvorsitzenden landesweit operierender Pflegeheimketten, um auszuloten, ob die Konzerne an solch einer Initiative interessiert wären.⁹ Beschäftigte wurden weder zu diesen Diskussionen eingeladen, noch wussten sie überhaupt, dass diese Treffen stattfanden.

Kieffer war ganz auf der Linie der nationalen Gewerkschaftsführung, die ihr Wachstumsinteresse mittels »Card-Check«-Abkommen oder Vereinbarungen über Wahlverfahren mit Arbeitgeberneutralität verfolgte. Die Arbeitgeber wollten den Wachstums-Deals der SEIU nur unter drei Bedingungen zustimmen: Erstens wollten sie, dass die Gewerkschaft für eine Aufstockung des Medicaid-Budgets auf bundesstaatlicher Ebene sorgte (oft als *rate reform*, »Tarifreform«, bezeichnet). Dieser Topf stellte die Haupt-

⁹ Interne Memos und PowerPoint-Präsentationen im Besitz der Autorin.

quelle ihres Einkommens dar. Zweitens verlangten sie eine Reform des Schadensersatzrechts, im Sinne einer reduzierten Haftung von Pflegeheimbetreibern bei Unfällen, Todesfällen oder Verletzungen, die in ihren Einrichtungen geschehen. Als Drittes verlangten die Arbeitgeber die Beibehaltung der bestehenden Management-Rechte in ihren Pflegeheimen. Im Austausch dafür wären sie bereit, bei gewerkschaftlichen Organisierungskampagnen eine Art Neutralität und minimale Verbesserungen in der Bezahlung anzubieten, wobei angenommen wurde, dass die Gewerkschaft die Kosten dafür über die erhöhten Medicaid-Zahlungen wieder ausgleichen würde. Auch die Neutralitätsvereinbarung hatte einen Haken: Die Arbeitgeber würden selbst aussuchen, welche Pflegeheime während der Vertragslaufzeit gewerkschaftlich organisiert werden durften. Wenn also Beschäftigte eines nicht von den Arbeitgebern ausgewählten Pflegeheims sich bei der 775 meldeten, um eine Gewerkschaft zu gründen, *war diese verpflichtet, sich zu verweigern*. New Labor hat einen Fachausdruck für die Zustimmung zu solchen Vereinbarungen, in deren Folge ganze Gebiete (ein ganzer Bundesstaat oder eine ganze Region der USA) entstehen, in denen Beschäftigte kein Recht auf die Gründung einer Gewerkschaft haben, selbst wenn sie dies wollen: »no fly zones« (»Flugverbotszonen«).

In Washington war Rolf sofort Feuer und Flamme für das Abkommen, wenngleich es ein weiteres Jahr dauern sollte, bis das finale »Abkommen zur Zukunftssicherung der Stationären Pflege in Washington« ausgearbeitet war. Die größeren Staaten hatten für die Arbeitgeber (und somit auch für Stern) Priorität.¹⁰ Im Jahr 2005 machten sich die Gewerkschaft und damit auch Rolf daran, die Vereinbarung umzusetzen, woraufhin im Jahr 2006 schließlich ein Abkommen zwischen der Local 775 und den staatlichen Pflegeheimbetreibern in Washington State geschlossen wurde (Thomas 2007).¹¹ Im selben Jahr unternahm die 775 nicht ganz zufällig beträchtliche und erfolgreiche Lobby-Anstrengungen, um die Pflegeheimfinanzierung ausreichend zu erhöhen, sodass ihnen entsprechend dem Geheimabkommen die Organisation von Pflegeheimen gestattet würde. In dem Abkommen mit den Arbeitgebern wurde dieser Teil als Phase 1 bezeichnet. Laut der *Seattle Times* handelte es sich um eine Transaktion in Höhe von insgesamt 20 Mio \$: Die Gewerkschaft musste zehn Mio \$ zusätzliche staatliche Medi-

¹⁰ Sal Rossellis Weigerung, sich diesem Ideal anzuschließen, gilt als ein Hauptgrund dafür, dass seine Gewerkschaft, die United Healthcare Workers West (UHW), sich plötzlich unter Treuhandverwaltung der nationalen Gewerkschaft wiederfand.

¹¹ Teile der Vereinbarung im Besitz der Autorin.

caid-Mittel beschaffen und anschließend dieselbe Summe nochmal als Zuschuss aus Bundesmitteln erwirken: »Im Tausch durfte die SEIU-Local 775 zehn Pflegeheime mit dem Segen der Arbeitgeber organisieren. Durch die 750 neuen Beschäftigten verdoppelte die Gewerkschaft ihre Mitgliederzahl bei Pflegeheimpersonal (ebd.).

Im selben Artikel ist zu lesen, dass die Gewerkschaft 2007 verpflichtet worden war, die Summe von 120 Mio. \$ für eine nicht genannte Zahl an Pflegeheimen zu beschaffen, darunter Mittel, deren Zweck nichts mit der Patientenpflege zu tun hatte. »Ein Viertel des frisch verfügbaren Geldes sollte entsprechend dem Vorschlag der *Alliance* beispielsweise an die privaten Pflegeheimbetreiber fließen, um ihnen die Kosten für Gewerbe- und Vermögenssteuer zu erstatten.« Paul Kumar, der ehemalige Direktor für politische und legislative Angelegenheiten der kalifornischen SEIU-Local im Gesundheitsbereich unter Sal Roselli und mit den konkreten Verhandlungen vertraut, sah das landesweite Abkommen als Ausdruck einer »äußerst verdrehten Theorie gewerkschaftlicher Organisation«. Damit meinte er die Tatsache, dass die gewinnorientierte Pflegeheimbranche sich finanziell deutlich verhaben hatte und die nationalen Gewerkschaften doch tatsächlich vorschlugen, ein Abkommen zu treffen, durch das diese »Drecksbranche« im Austausch für zahlende Gewerkschaftsmitglieder aus ihrem Schlamm freigekauft würde.¹²

Die Bestimmungen der geheimen Vereinbarung zwischen der Gewerkschaft und den Arbeitgebern schränkte auch die Rechte künftiger Gewerkschaftsmitglieder erheblich ein. Die Gewerkschaft verpflichtete sich, jegliche Art negativer Aussagen oder negative Kampagnen durch die Beschäftigten während der Vertragslaufzeit zu unterbinden. Die Beschwerde- und Schlichtungsklauseln wurden durch Zusatzbestimmungen eingeschränkt, die besagten, dass Anliegen, die nicht innerhalb von 15 Tagen in das Beschwerdeverfahren gelangten, null und nichtig seien. Darüber hinaus konnten in manchen Vereinbarungen nur die Vertragsaussetzung oder -beendigung Gegenstand eines Schlichtungsverfahrens sein, was bedeutete, dass das Management in allen anderen Fragen das Sagen behielt, genau wie in jedem unorganisierten Pflegeheim. Die Klausel für das Streikverbot in diesen Abkommen klammerte jene zwei Worte aus, die die meisten solcher Klauseln zumindest einschränken: *Keine Aussperrung*. Zudem ist besonders der letzte Absatz der von der 775-Local bewilligten streikverbietenden Klausel höchst ungewöhnlich: »Nach Ablauf der Gültigkeitsdauer

¹² Paul Kumar, Interview mit der Autorin, August 2014.

dieser Vereinbarung behält dieser Artikel 23 (Kein-Streik-Klausel) davon unberührt seine Gültigkeit vollumfänglich bei, wodurch es Beschäftigten weiterhin untersagt ist, die Arbeit im Rahmen von Tarifauseinandersetzungen zu unterbrechen oder niederzulegen, und die Vertragsparteien streben im Falle einer solchen Auseinandersetzung einen raschen und verbindlichen Interessenausgleich an. Die Gültigkeit der »Kein-Streik-Klausel« hat über die Gültigkeitsdauer dieser Vereinbarung hinaus Bestand und findet automatisch Eingang in jede zukünftige Vereinbarung.«¹³

Die Löhne der Beschäftigten sind in den Tarifverträgen im Staat Washington wesentlich niedriger als der Mindestlohn von 15 Dollar pro Stunde (Schonfeld 2014), der mit einer großen Kampagne in der Hauptstadt Seattle erreicht wurde. Außerdem können die Lohnklauseln in diesen Vertragswerken abhängig von der erfolgreichen Beschaffung der festgesetzten staatlichen Medicaid-Zahlungen durch die Gewerkschaft nach oben (oder nach unten) angepasst werden. Der abschließende Satz einer typischen Vereinbarung zwischen der 775-Local und einem Pflegeheimbetreiber lautet wie folgt: »Ausgeschlossen wird das Zustandekommen einer Tarifvereinbarung zwischen dem Betreiber, der Gewerkschaft und/oder ggf. dem Schlichter, die einen wirtschaftlichen Nachteil für den Betreiber erzeugt, indem sie Erhöhungen der Löhne, Zusatzleistungen, Personalstärken und/oder Schichtverteilungen der Beschäftigten festlegt, welche nicht angemessen durch Medicaid-Einkünfte erstattet werden und/oder die vertretbare wirtschaftliche Ertragskraft der konkreten durch diese Vereinbarung abgedeckten Einrichtung des Betreibers beeinträchtigt. *Der Betreiber ist nicht verpflichtet, der Gewerkschaft oder ggf. dem Schlichter Finanz- oder Steuerunterlagen vorzulegen.*«

Fast 15 Jahre nach Gründung der Local im Bereich der Langzeitpflege in Washington haben die Pflegeheimbeschäftigten wenig mehr als ihre unorganisierten KollegInnen erreicht. Die Gewerkschaft hat dafür Tausende neuer zahlender Mitglieder verbuchen können.

¹³ Entnommen aus dem Tarifabkommen der Local #775 mit dem Pflegeheim *Avamere Georgian House* in Lakewood, 9.8.2013 bis 31.8.2015. Verfügbar auf der Website der Gewerkschaft. Aufgerufen am 17.8.2014.

1199 New England: Klassenkämpferische Strategie für die Organisierung in privaten Pflegeheimen

Drei vielgelobte Bücher über die Gewerkschaftsbewegung seit der McCarthy-Ära, die gewerkschaftliches Basis-*Organizing* »von unten« beschreiben – wo Würde und nicht Löhne im Zentrum stehen und ArbeiterInnen selbst das primäre Druck- bzw. Machtmittel sind –, legen ihren Schwerpunkt alle auf dieselbe Gewerkschaft: 1199. Alle drei Bücher stellen den Einfallsreichtum der Arbeiterklasse heraus: *Cultures of Solidarity: Consciousness, Action, and Contemporary American Workers* von Rick Fantasia (1988), *Reorganizing the Rust Belt: An Inside Study of the American Labor Movement* von Steven Lopez (2004) und *Upheaval in the Quiet Zone: A History of Hospital Workers' Union Local 1199* von Leon Fink und Brian Greenberg (1989). Die bloße Tatsache, dass diese Gewerkschaft nach wie vor Beschäftigte befähigt, zum zentralen Machtfaktor bei betrieblichen Auseinandersetzungen zu werden, unter anderem durch militante Aktionen und Mehrheitsstreiks, belegt einmal mehr, dass Robert Michels sich getäuscht hat: Oligarchie obliegt *nicht* immer.

Die beiden wichtigsten Figuren, die mit der Gründung der 1199 in Verbindung gebracht werden, waren Mitglieder der Kommunistischen Partei: Leon Davis und Elliot Godoff. Beide waren russische Juden, die als Kinder während der unruhigen Zeit der Russischen Revolution auf Schiffe nach New York gesetzt worden waren, um bei Verwandten unterzukommen. Beide studierten Pharmazie. Davis brach sein Studium ab und arbeitete fortan für die *Trade Union Unity League*, eine Organisation der Kommunistischen Partei. Godoff beendete sein Studium und startete ins Berufsleben, doch war auch er bald in die Aktivitäten der Kommunistischen Partei involviert. Unabhängig voneinander unternahmen beide Versuche, eine Apothekergewerkschaft in New York City zu gründen, stolperten jedoch von einer politisch motivierten Entlassung zur nächsten. Es dauerte bis 1957, ehe sie sich kennenlernten.

Davis war bereits Präsident der *Local* 1199, als er Godoff einstellte, um genau das zu tun, was Godoff bereits seit Langem vorhatte: Die Ausweitung der Organisierung von ausschließlich Apothekern auf alle Gruppen von Krankenhausbeschäftigten. William Z. Foster, der Chef der Kommunistischen Partei während Davis' und Godoffs Lehrjahren als *Organizer*, veröffentlichte damals eine Publikation nach der anderen, in denen er Anhänger dazu aufrief, »alle Kategorien von Arbeitern zu organisieren, nicht nur eine kleine Schicht von Facharbeitern an der Spitze«.

Davis und Godoff waren keine begeisterten Autoren von Handbüchern. Davis war sogar kaum der geschriebenen englischen Sprache mächtig, außerdem glaubten sie, dass *Organizer*, egal ob bezahlt oder freiwillig, durch den Kampf ausgebildet werden. Ein langjähriger führender Basisaktivist und 1199-Mitglied, Bernie Minter, der in den späten 1960er Jahren die Belegschaft des Albert Einstein College of Medicine für die Gewerkschaft organisierte, verfasste allerdings tatsächlich ein solches Handbuch. Auf 51 Seiten, die in den 1980er Jahren zusammengestellt wurden, beschreibt er viele derselben Schlüsseltechniken, die auch Foster in seinem Buch *Organizing Methods* (1936) behandelt – und verwendet oft sogar dieselbe Sprache.

Die Organisierung der Pflegeheime durch 1199NE

Als die Arbeitgeber im Jahr 2004 der 1199 New England dieselbe Vereinbarung zur Organisierung von Pflegeheimbeschäftigten vorlegten, die von *Local 775* zuvor akzeptiert worden war, »sagten wir ihnen, sie sollten sich selber ficken«, erinnert sich der heutige Präsident der 1199NE, David Pickus, an die Originalaussage des damaligen Präsidenten Jerry Brown. Als ich Brown nach den Gründen für seine Einwände fragte, antwortete er: «Der Staat ist ein wichtiger Akteur im Pflegeheimbereich. Es wäre toll, wenn wir Forderungen nach besserer Ausstattung der Pflegeheime gemeinsam mit den Arbeitgebern stellen, mit dem Arbeitgeber kooperieren könnten –, so lange wir das demokratische Prinzip, dass die Beschäftigten ihre eigene Gewerkschaft führen, nicht opfern müssten. Unsere Position war, dass wir das, was uns nicht gehört, auch nicht verkaufen können. Das Recht der Beschäftigten, über ihre Zukunft selbst zu entscheiden, gehörte uns nicht. Kieffer und Rolf haben etwas verkauft, das ihnen nicht gehörte. Wir lehnten es also ab, das zu tun.» Heute ist Brown im Ruhestand, doch über viele Jahre war er Präsident der *Local District 1199 New England*, einer Gliederung der nationalen Gewerkschaft 1199. Brown wurde von und unter Leon Davis ausgebildet, der als Gründer der nationalen Gewerkschaft gilt.

Brown war eine der Schlüsselfiguren der Gruppe von Gewerkschaftern, die beim nationalen SEIU-Kongress mehr innergewerkschaftliche Demokratie eingefordert hatten – demselben Kongress, bei dem Stern sich seine ersten antidemokratischen Sporen verdiente. Der Grund für das Aufeinanderprallen der Ideologien bzw. der Auffassungen von Zweck und Funktion einer Gewerkschaft auf dem Kongress 1992 hatte seinen Ursprung im Jahr 1989, als viele der in der nationalen Gewerkschaft 1199 organisierten

Locals für einen Zusammenschluss mit der SEIU gestimmt hatten und damit (so hoffte es zumindest die 1199-Führung) die Vision einer nationalen Gewerkschaft für Beschäftigte im Gesundheitssektor endlich Wirklichkeit werden ließen. Brown hatte viele Konferenzen der vormals nationalen Gewerkschaft 1199 besucht, doch die SEIU war neu für ihn, ebenso wie für viele andere Chefs von Einzelgewerkschaften bzw. *Locals*, die erst vor Kurzem dafür gestimmt hatten, und zwar *Local* für *Local*, der SEIU beizutreten und sich mit ihr zu vereinen; sie brachten unterschiedliche Vorstellungen vom Zweck einer Gewerkschaft, von der Rolle von Beschäftigten und vom richtigen Maß an innergewerkschaftlicher Demokratie mit.

Am 20. März 2001, als Rolf gerade die Kampagne für das Referendum plante, durch das die Gründung einer Behörde für häusliche Pflege im Staat Washington auf den Weg gebracht werden sollte, trat die 1199NE in den größten Pflegeheimstreik in der Geschichte der USA ein.¹⁴ Die Beschäftigten, überwiegend Afroamerikanerinnen, streikten, obwohl sie bereits über die höchsten Standards für Löhne und Zusatzleistungen unter Pflegeheimbeschäftigten im ganzen Land verfügten, darunter eine substanzielle Rente (eine echte Rente, kein 401 [k]-Plan¹⁵), eine beeindruckende selbstfinanzierte Krankenversicherung, beträchtliche Arbeitgeber-finanzierte Mittel für Aus- und Weiterbildung, ein zwei- bzw. dreistufiges Beschwerde- und Schlichtungsverfahren und mehr betriebliche Rechte als so ziemlich jede andere Beschäftigtengruppe in Nicht-Leitungsfunktionen im ganzen Land. Bei diesem Streik ging es nun um mehr Personal. Jerry Brown sagte: »Der Streikmuskel ist wie jeder andere Muskel, man muss ihn in Form halten, sonst verkümmert er.« Seit Beginn des neuen Jahrtausends haben Pflegeheimbeschäftigte in Connecticut bis auf 2008 und 2011 jedes Jahr gestreikt, insgesamt mehr als 100-mal. Bei dem Ausstand 2001 handelte es sich um einen Streik gegen mehrere Arbeitgeber zugleich (»*multi-employer strike*«); zudem haben seit 2002 weitere 38 Arbeitsunterbrechungen stattgefunden. Dadurch, dass sie permanent Streiks organisiert und außerdem offene Ta-

¹⁴ *Federal Mediation and Conciliation Services*, FMCS, Daten zu Arbeitsniederlegungen, 2000 bis 2013.

¹⁵ Anm. d. Übers.: Hierbei handelt es sich um einen von verschiedenen möglichen Rentensparplänen, benannt nach dem Absatz 401 (k) im amerikanischen Steuergesetz. Im Gegensatz zu einer leistungsorientierten Rente (*defined-benefit pension*) handelt es sich um eine beitragsbasierte Rente (*defined-contribution pension*), bei der Beschäftigte bis zu 18.500 \$ pro Jahr steuerfrei einzahlen können. Dies erfolgt über den Arbeitgeber und wird vom Bruttolohn abgezogen. Dem Arbeitgeber steht es frei, diese Monatszahlungen noch aufzustocken.

rifverhandlungen praktiziert, ist die 1199NE dauerhaft Strukturtests ausgesetzt – Tests, die sowohl den Grad an innergewerkschaftlicher Demokratie als auch das Beteiligungsniveau der Basis messen.

Im selben Zeitraum – insgesamt mehr als ein Jahrzehnt –, in dem Rolf die Zuständigkeit für Pflegeheime in Washington innehatte, hielt die 1199NE fast 60 erfolgreiche (z.T. größere, z.T. kleinere) NLRB-bestätigte Wahlen ab. Wie auch die Gewerkschaft in Washington legt die Führung in Connecticut Wert darauf, mit mehreren Arbeitgebern Neutralitätsvereinbarungen hinsichtlich Wahlverfahren zu erzielen. Im Gegensatz zur Vereinbarung der Gewerkschaft in Washington werden die Neutralitätsvereinbarungen der 1199NE jedoch auf der Basis der Macht von Beschäftigten und am Verhandlungstisch erzielt, mit anwesenden Beschäftigten, in einem für alle Gewerkschaftsmitglieder transparenten und offenstehenden Verhandlungsprozess. Mithilfe dieses Ansatzes sind ihr verschiedene Neutralitätsvereinbarungen gelungen, darunter eine, die sich auf drei unorganisierte Pflegeheime bezieht – ein Abkommen, in dem die Beschäftigten keine Rechte abtreten mussten und in dem die vertraglich garantierten Rechte auch unbeschränkte Gültigkeit besitzen. In einem jüngeren Abkommen dieser Art gibt es beispielsweise auch keine verbindlichen Vertragsbestimmungen oder -klauseln, die sich »automatisch verlängern«, und ebenso wenig muss die Gewerkschaft per Lobbyarbeit Subventionen als Ausgleich für die Personalkosten beschaffen.

Im Gegensatz zu den Geheimklauseln der 775 sind die tariflichen Bestimmungen in dem von den Beschäftigten erstrittenen Vertragswerk für jedermann einsehbar. Dazu gehört: »Die Vertragsparteien vereinbaren, dass sich der Arbeitgeber bei jedweder Organisierungskampagne der *New England Health Care Employees Union District 1199/SEIU* in gewerkschaftlich unorganisierten Heimen für Langzeitpflege oder betreutes Wohnen, die vom Arbeitgeber oder einem seiner angeschlossenen Geschäftseinheiten heute oder in der Zukunft im Staat Connecticut betrieben werden, neutral verhalten und keinerlei Kampagne betreiben wird.«

In ihrem Kampf um die Ausweitung der Gewerkschaft auch auf die unorganisierten Pflegeheime erreichten die Beschäftigten Ende 2012 am Verhandlungstisch dieses Abkommen. Die Bestimmungen sehen vor, dass die Gewerkschaft, sofern sie Gewerkschaftsvollmachten von 40% der Beschäftigten all dieser drei unorganisierten Einrichtungen vorweisen kann, vom Arbeitgeber eine vollständige Personalliste erhält, und der Arbeitgeber zudem einen Brief an alle MitarbeiterInnen verschickt, in dem er sich hinsichtlich der Gewerkschaftskampagne für neutral erklärt und bestätigt, dass er kons-

truktiv verhandeln wird. Jede Verletzung dieser Neutralitätsvereinbarung wird zum Gegenstand der »beschleunigten« Schlichtung, wobei die endgültige Entscheidung bei einem zuvor benannten neutralen Schlichter liegt.

Die Beschäftigten im größten der von der Vereinbarung abgedeckten Pflegeheime, dem *St. Joseph's Manor*, hielten im Juli 2014 erfolgreich ihre Gewerkschaftswahl ab. Trotz der Neutralitätsvereinbarung nahmen die *OrganizerInnen* die Kampagne genauso ernst wie jede andere Organisationskampagne – sie fassten sie als *Kampf* auf. Rob Baril, der *Organizing*-Direktor der Gewerkschaft und Leiter der Kampagne, erklärt das Vorgehen: »Wir klapperten ab Februar jedes einzelne Pflegeheim ab. Dadurch bekamen wir einen Überblick über die wichtigsten Anliegen und konnten mit der Identifikation von AnführerInnen in den einzelnen Arbeitsbereichen anfangen. Wir sprachen darüber, eine Mehrheit für den Kampf gegen den Boss aufzubauen, und beantragten schließlich mit einer von 70% der Beschäftigten unterzeichneten Petition eine Gewerkschaftswahl. Wir hatten freiwillige Basis-*OrganizerInnen* anderer Einrichtungen desselben Arbeitgebers mit uns auf all diesen Treffen. Sie standen während der Debatten auf und sagten: »Wir haben das auch für euch erkämpft, jetzt erwarten wir von euch, dass ihr stark werdet, zum Kämpfen und Streiken bereit seid, denn wir erwarten, dass ihr einen Tarifvertrag erzielt, der genauso lange gültig ist wie unserer; unsere Standards sind in Gefahr, weil ihr 3 \$ pro Stunde weniger verdient und keine Rentenansprüche habt, unsere Zukunft hängt von euch ab, und ihr solltet verdammt nochmal bereit sein aufzustehen und zu kämpfen.«¹⁶

Auf die Frage, warum ein Arbeitgeber sich auf eine Neutralitätsvereinbarung einlassen sollte, ohne Zugeständnisse von der Belegschaft zu verlangen, antwortete der Verhandlungsführer David Pickus: »Wir verhandelten gemeinsam mit den Belegschaftsvertretern von fünf ihrer Heime, mit denen es bereits Vereinbarungen gab. Also sagten wir: »Wenn ihr uns diese anderen Einrichtungen nicht gebt, werden wir alle fünf Einrichtungen bestreiken.« Sie wussten aus der Vergangenheit, dass wir ihnen große Probleme bereiten konnten, denn wir hatten sie bereits zuvor erfolgreich bezwungen.«¹⁷

Obwohl die Gewerkschaft eine Neutralitätsvereinbarung ausgehandelt hatte, so merkt Baril an, »führten wir mit den Beschäftigten die ganz klassische Diskussion. Wir wussten nicht, ob der Arbeitgeber wirklich zu seiner Neutralitätsverpflichtung stehen würde, und daher sprachen wir von einem Kampf, wir sprachen vom Aufbau einer Mehrheit, um so den Kampf gegen

¹⁶ Rob Baril, Interview mit der Autorin, Dezember 2014.

¹⁷ David Pickus, Interview mit der Autorin, September 2014.

den Boss organisieren zu können, und damit die Beschäftigten verstanden, dass sie selbst die Arbeit des Gewerkschaftsaufbaus leisten müssten.«¹⁸

Das Wort *Streik* bereits zu einem frühen Zeitpunkt im *Organizing*-Prozess zu verwenden, wie es Baril beschreibt, ist Teil einer Strategie, die der Bedeutung von Aussagen besondere Aufmerksamkeit widmet, da sie für erfolgreiches *Organizing* absolut zentral ist. Wie der Fall der von der 1199NE organisierten Pflegeheime zeigt, lautet eine entscheidende Frage für die 1199 seit mittlerweile mehreren Generationen: »Gibt es in einer betrieblichen Auseinandersetzung zwei oder drei Parteien?« Sobald ein Arbeitgeber Kenntnis von einer Organisierungskampagne hat, wird er seine Anti-Gewerkschaftskampagne üblicherweise mit einer Erklärung einleiten wie: »Wir brauchen hier keine dritte Partei« – womit er die Gewerkschaft meint: Sie ist die Drittpartei – er ist die erste, und die Beschäftigten sind die zweite. Bei gutem *Organizing* und auch im 1199NE-Ansatz ist der entscheidende Faktor für den Erfolg (ebenso wie für erfolgreiche Streikabstimmungen und Streiks überhaupt), dass die Beschäftigten *sich selbst* als die Gewerkschaft begreifen – es bleiben also nur zwei Parteien übrig, eine vernichtende Antwort auf die Unterstellung des Arbeitgebers.

Die Pflegeheim-Kampagne der 1199 im Jahr 2014, die Baril oben beschreibt, war eine beispielhafte Umsetzung der »Hinweise für *Organizer-Neulinge*« (siehe unten), einschließlich des Gebots #20, »Wir verlieren, wenn wir Beschäftigte nicht in den Kampf führen«. Trotz einer Neutralitätsvereinbarung ist den *OrganizerInnen* klar, dass die Führungsfähigkeit der Beschäftigten nicht geprüft oder entwickelt wird, wenn diese die Arbeit des Organisationsaufbaus nicht selbst leisten – einschließlich der Vorbereitung und Durchführung einer Auseinandersetzung –, zumindest nicht in dem Maße, wie es für eine gefestigte Gewerkschaft notwendig ist, eine, in der die Beschäftigten am Arbeitsplatz nach erfolgreicher Gewerkschafts-erkennung dauerhaft mitentscheiden.

Die nachfolgende Liste umfasst die zentralen Gebote aus dem *Organizing*-»Handbuch« der 1199 – ein handgeschriebenes altes einzelnes Blatt Papier, das an der Tür oder Pinnwand der meisten *OrganizerInnen*-Büros der 1199 hängt. Oft ist es mit Kaffeefflecken oder Filzstiftmarkierungen übersät und heißt einfach nur »Hinweise für *Organizer-Neulinge*« (*Advice for Rookie Organizers*).¹⁹

¹⁸ Rob Baril, Interview mit der Autorin, Juli 2014.

¹⁹ Die Handschrift ist die von David Pudlin, einem *Organizer* der 1199NE, der später ins Parlament von Connecticut gewählt wurde. Die Ideen wurden von einer größeren

1. Komm nahe an die Beschäftigten ran – und bleib nahe an den Beschäftigten dran.
2. Sag den Beschäftigten, dass es ihre Gewerkschaft ist, und verhalte dich entsprechend.
3. Tue nichts im Namen der Beschäftigten, was sie auch selbst tun können.
4. Bei der Gewerkschaft geht es nicht um eine Dienstleistung gegen Gebühr, sondern um die kollektive Erfahrung von Beschäftigten im gemeinsamen Kampf.
5. Der Zweck der Gewerkschaft ist es, Beschäftigte bei der Veränderung ihres Lebens zum Besseren zu unterstützen.
6. Beschäftigte sind aus Lehm, nicht aus Glas.
7. Hab keine Angst davor, Beschäftigten zu sagen, dass sie ihre eigene Gewerkschaft selbst aufbauen müssen.
8. Hab keine Angst davor, sie damit zu konfrontieren, wenn sie dies nicht leisten.
9. Verbringe deine Zeit nicht damit, Beschäftigte zu organisieren, die sich bereits selbst organisieren; kümmere dich um die größeren Probleme.
10. Die Arbeiterklasse schafft ihre eigenen Strukturen zur Verteidigung; erkenne sie und rekrutiere ihre AnführerInnen.
11. Die Wut ist schon vor dir da: Es kommt darauf an, sie in die richtigen Bahnen zu lenken, nicht sie zu entschärfen.
12. Sinnvoll gelenkte Wut führt zu einer kämpferischen Organisation.
13. Beschäftigte kennen die Risiken, belüge sie nicht.
14. Jede(r) Beschäftigte bedeutet *Showtime* – vermittele stets Energie, Begeisterung, Dringlichkeit und Zuversicht.
15. Die Beschäftigten erfahren in ihrem Leben bereits genug Unterdrückung, sie müssen nicht auch noch von *OrganizerInnen* unterdrückt oder bevormundet werden.
16. OrganizerInnen reden zu viel. Das meiste von dem, was du erzählst, wird wieder vergessen.
17. Vermittle den Beschäftigten, dass sie allein die Macht zu ihrer eigenen Befreiung besitzen.
18. Vereint können die Beschäftigten den Boss bezwingen. Daran musst du glauben, und daran müssen sie glauben.
19. Unterschätze die Beschäftigten nicht.
20. Wir verlieren, wenn wir Beschäftigten nicht in den Kampf führen.

Gruppe von *OrganizerInnen* während einer Brainstorming-Übung bei einer Konferenz 1985 in Columbus, Ohio, zusammengetragen.

1199's Advice To Rookie Organizers

- Stay close to the workers, stay close to the workers.
- Tell workers it's their union and then behave that way.
- Don't do for workers what they can do.
- The union is not a fee for service, it is the collective experience of workers in struggle.
- The Union's function is to assist workers in making a positive change in their lives.
- Workers are made of clay, not glass.
- Don't be afraid to ask workers to build their own Union.
- Don't be afraid to confront them when they don't.
- Don't spend your time organizing workers who are already organizing themselves, go to the biggest-worst.
- The working class builds cells for its own defense - identify them and recruit their leaders
- Anger is there before you are - channel it; don't defuse it.
- Channelled anger builds a fighting organization.
- Workers know the risks, don't lie to them.
- Every worker is showtime - communicate excitement, energy, urgency and confidence.
- There is enough oppression in workers lives not to be oppressed by organizers.
- Organizers talk too much. Most of what you say is forgotten.
- Communicate to workers that there is no salvation beyond their own power.
- Workers united can beat the boss. You have to believe that and so do they.
- Don't underestimate the workers.
- We lose when we don't put workers into struggle

taken from 1199 Organizing Conference February 6-9, 1985 Columbus, Ohio

Realistisch gesehen könnten Organisationen wie die *Local 775* nur einen einzigen dieser Leitsätze – nämlich Nr. 14 – praktisch umsetzen. Doch selbst wenn 775 ihn übernehmen würde, käme er lediglich bei extern gelenkten politischen Kampagnen zum Zweck einer maschinell ablaufenden, von Funktionären getragenen Wählermobilisierung zum Einsatz. Das Team, das die *Local 775* führt, nimmt sich des Gebots 14 durchaus an. Hauptamtliche MitarbeiterInnen zeigen diese Eigenschaften meist, wenn sie in einer politischen Wahlkampagne oder einer Wahlinitiative um den Sieg kämpfen.

Insgesamt können diese Leitsätze der 1199 jedoch als Hauptunterscheidungsmerkmal zwischen dem *Organizing*- und dem *Mobilizing*-Ansatz gelten. Beispielsweise würden wohl die meisten, die sich im New Labor-Modell als *Organizer* bezeichnen, die Punkte 1., 11., 12. und 14. der Liste zwar während einer Organisierungskampagne befolgen, danach jedoch beiseitelegen.

Jedes Gebot steht für ein Grundprinzip und spiegelt die Ursprünge der 1199 in der Zeit der CIO wider. Angefangen mit dem ersten, dem der Gedanke zugrunde liegt, dass ein enges Verhältnis zu einer Mehrheit der Beschäftigten nur durch einen Mehrheits-Ansatz und die Arbeit mit den organischen AnführerInnen entstehen kann. Auch weitere Gebote lassen sich – und in Bezug auf die Handlungsmacht von Beschäftigten – nur mithilfe eines Modells umsetzen, das auf die ArbeiterInnen als entscheidenden Hebel setzt. Gebot 2 ist bewusst so formuliert: sich verhalten, nicht so tun als ob – Heuchelei verboten! Dies ist eine ernste Vorgabe, nicht bloß eine Option, ganz im Sinne der 1199-Tradition: *OrganizerInnen*, die sich nicht so verhalten, können gefeuert werden. Ähnlich verweisen auch Nr. 17 und Nr. 18 auf die zentrale Rolle der Beschäftigten als Kraft ihrer eigenen Befreiung. Ein hauptamtlicher Profi-*Organizer*, der versucht Bruce Lee zu spielen – den einsamen Helden, der den Boss durch eine Reihe verblüffender Karate-Tricks bezwingt –, kann die Armee der Beschäftigten langfristig nicht ersetzen. Echte *OrganizerInnen* unterschätzen niemals deren wahren Wert für den Kampf; der Kampf der Beschäftigten steht im Zentrum ihrer Ausbildung.

Angesichts der Art der unablässigen anti-gewerkschaftlichen Kriegsführung der Arbeitgeber – beispielsweise von Kate Bronfenbrenner hervorragend dokumentiert und beschrieben – steht wohl außer Frage, dass Beschäftigte auf die Arbeitgeberoffensive, der sie ausgesetzt sein werden, vorbereitet werden müssen und lernen müssen, wie sie den professionellen *Union Busters*²⁰ (dazu gehören Berater- und PR-Agenturen, Detektive,

²⁰ Anm. d. Übers.: »*Union Busting* ist die gezielte Anwendung und modulare Kombination von Praktiken, um arbeitgeberunabhängige Organisation und Interessenver-

usw.) einen Schritt voraus sein können. Laut der Methode der 1199NE²¹ ist es in der Regel fatal, hinter den Kampfmaßnahmen der Arbeitgeberseite zurückzubleiben; es ist absolut zentral, dass Beschäftigte wissen, wie sie eine Mehrheit aufbauen können, bevor die ersten Scharmützel beginnen und vor allem bevor das *Union Busting* losgeht. Hierzu braucht es wiederum ausgezeichnete LehrerInnen, die Beschäftigte in den verschiedenen Phasen des Kampfes gegen den Arbeitgeber schulen und ihnen erläutern, welche Vorbereitungen und begleitende Aktionen zu jedem Einzelschritt gehören. Wenn der Kampf einfach wäre, wenn Beschäftigte keine guten AnleiterInnen bräuchten, dann wäre die große Mehrheit von ihnen bereits in Gewerkschaften organisiert (eine hohe Zahl in den USA wünscht sich eine Gewerkschaft). Erst wenn der Boss den Arbeitsplatz zum Kriegsgebiet erklärt und beginnt, MitarbeiterInnen zu bedrohen und zu entlassen, sinkt diese Zahl, und zwar beträchtlich. Gute *Organizer*-AusbilderInnen werden gebraucht, um diese Zermürbungstaktik zu umgehen, indem sie Beschäftigte darauf vorbereiten, die schlimmsten Management-Maßnahmen auszuhalten und dagegen zu kämpfen.

Die Gewerkschaft macht den Unterschied: »Drei Seiten als drei Seiten« versus »Von drei Seiten zu zwei«

Ein(e) Pflegeheimbeschäftigte(r) verdient in New England, wo der Mindestlohn niedriger als im Staat Washington ist, am ersten Tag in ihrem ersten Jahr und auch in jedem anderen Jahr ihres Arbeitslebens erheblich mehr als ihr(e) KollegIn in Washington. Drei Viertel des von der 1199NE organisierten Pflegeheimpersonals in New England haben eine Arbeitgeber-finanzierte Krankenversicherung für sich und ihre Familien mit geringfügigen Eigenanteilen und Rabattmöglichkeiten. Ebenfalls eine Mehrheit hat einen garantierten Anspruch auf eine leistungsorientierte Rente (*defined-benefits pension*). Krankheitstage werden den Beschäftigten nicht vom Urlaubskon-

treten in einem Betrieb, einer Branche oder einem Staat zu unterbinden, auszuhebeln oder im Entstehen zu be- und verhindern. *Union Busting* wird sowohl betrieben, um den erreichten Status quo an Kollektivität, Mitbestimmung und arbeitsrechtlichem Schutz anzugreifen, wie auch, um Organisierungsbemühungen von Beschäftigten möglichst im Keim zu ersticken.« (Rügemer/Wigand 2017: 40)

²¹ Ernie Mintor, 1199-Mitglied, unveröffentlichtes Organizing-Handbuch, im Besitz der Autorin; David Pickus' Ausbildungsdokument für die 1199NE: *»The Four Stages to the Boss Campaign.«*

tingent abgezogen. Schließlich behalten sie sich das Recht vor, zum Ablauf jedes Tarifvertrags wieder zu streiken. Durch dauerhaftes kollektives Handeln, einschließlich der Verwendung der Streikwaffe, haben Pflegeheimbeschäftigte in New England ihre Arbeitsplätze ebenso wie ihre Lebensqualität spürbar zum Besseren verändern können.

Im Staat Washington, wo der Mindestlohn höher ist,²² sind die ausgehandelten Tarifröhne in den meisten Pflegeheimen wesentlich niedriger als in New England. Außerdem gilt die Krankenversicherung der meisten Pflegeheimbeschäftigten in Washington *nur* für sie selbst, nicht für ihre EhepartnerInnen oder Kinder. Diese »ausgehandelte« Gesundheitsversorgung, wie es in den Vereinbarungen der *Local 775* ausdrücklich festgestellt wird, muss »*identisch sein mit denen aller nicht gewerkschaftlich organisierten Beschäftigten desselben Arbeitgebers*«. Pflegeheimbeschäftigte in Washington haben außerdem kaum Spielraum, sich für die Rente etwas anzusparen; sie haben keine Rentenansprüche und dazu noch nicht einmal Anspruch auf den Arbeitgeberanteil zu ihrem 401-(k)-Plan. Laut Vereinbarung müssen ihre Rentenansprüche ebenso wie die Krankenversicherung »*identisch sein mit denen aller nicht gewerkschaftlich organisierten Beschäftigten desselben Arbeitgebers*«.

In Washington wird das Bündnis zwischen der *Local 775* und den Arbeitgebern für faire Wahlverfahren von den Arbeitgebern kontrolliert und ist ohnehin davon abhängig, ob die Gewerkschaft über die Gesetzgebung substanzielle finanzielle oder andere Vorteile für den Arbeitgeber liefern kann. Es setzt dem Prozess der kollektiven Tarifverhandlungen und Interessenvertretung sehr enge Grenzen, wurde in Abwesenheit der Beschäftigten ausgehandelt, war vertraulich und hat weniger als halb so viele Gewerkschaftswahlen in Pflegeheimen hervorgebracht, wie die 1199NE in Connecticut erreicht hat. Ein Artikel in der *Seattle Times* (Thomas 2007) zitiert den Vorsitzenden der Gewerkschaft, David Rolf, mit der Aussage: »Wäre es nicht großartig, wenn Leute denken würden, dass es Gewerkschaften nicht um das Schaffen, sondern – in Zusammenarbeit mit dem Management – um das Lösen von Problemen geht? Wo steht denn geschrieben, dass unsere wichtigste Aufgabe darin besteht zu kämpfen?«

In Pflegeheimen im Staat Washington, die von der *Local 775* organisiert werden, gibt es drei verschiedene Parteien – den Arbeitgeber, die Gewerk-

²² Der Mindestlohn in Connecticut betrug im Oktober 2014 8,70 \$ pro Stunde, im Januar 2015 waren es 9,15 \$. In Washington lag der Mindestlohn im Oktober 2014 bei 9,32 \$ pro Stunde und bei 9,47 \$ pro Stunde im Januar 2015.

schaft und die Belegschaft. Die Gewerkschaft bleibt eine von den Beschäftigten losgelöste Drittpartei, die ihre eigenen Interessen dadurch verfolgt, dass sie mit dem Arbeitgeber über die Erfüllung der wichtigsten Ziele des Arbeitgebers verhandelt: eine Erhöhung der Umsätze und die Beibehaltung der bestehenden Management-Rechte. Die Gewerkschaft, als eigenständige, von den Beschäftigten getrennte Einheit, erreicht im Gegenzug ihr eigenes Hauptziel: Wachstum. Die Ziele der dritten Gruppe, der Beschäftigten, erhält in den Verhandlungen am wenigsten Aufmerksamkeit. In diesem Modell sind drei Seiten an den Verhandlungen beteiligt, von denen zwei näher bei einander liegende Interessen haben – die Gewerkschaft und der Arbeitgeber. Beide stehen dem vornehmlichen Interesse der Beschäftigten im Weg: mehr betriebliche Rechte und besserer Arbeitnehmerschutz, eine echte Mitbestimmung bei Betriebsabläufen und betrieblichen Bestimmungen sowie Zusatzleistungen, die sie – vielleicht noch mehr als höhere Löhne – aus der Armut befreien.

Jonathan Rosenblum ist ein erfahrener *Organizer*, der seine Ausbildung ursprünglich während der CIO-mäßig geführten Auseinandersetzungen in den Pflegeheimen der 1199NE erhielt. Er zog später nach Washington, wo er zu einem noch recht frühen Zeitpunkt in der *Washington Nursing Home Alliance* mitarbeitete, nach einiger Zeit jedoch aus Frust über das Programm der Washingtoner *Local* seinen Job dort kündigte. Später wurde er Direktor der landesweit ersten erfolgreichen 15\$-pro-Stunde-Mindestlohn-Kampagne, jener Kampagne am Flughafen Seattle-Tacoma, die zugleich der nachfolgenden 15\$-Mindestlohn-Kampagne in Seattle den Weg ebnete. Er schildert seine Erfahrung zu Beginn der Umsetzung der Washingtoner »*Alliance*« zwischen Pflegeheimbetreibern und Gewerkschaften wie folgt: »Wir fuhrten zu einem Pflegeheim, wo es eine gemeinsame Präsentation der Gewerkschaft und des Arbeitgebers über die Pläne der Pflegeheim-Allianz für Lobby-Anstrengungen um zusätzliche Mittel in Oregon (ein ähnliches Programm, das noch vor dem in Washington begann) geben sollte.²³ Die Pläne und Vorträge vermittelten keine Klarheit darüber, ob die Gewerkschaften eine »*Card-Check-Anerkennung*« in bestimmten Einrichtungen erhalten würden, falls wir Erfolg haben sollten. Ich erinnere mich, dass die Beschäftigten insgesamt wenig empfänglich für die Vorträge waren. Ein wenig apathisch, kraftlos. Sie waren anders als alle Pflegeheimbeschäftigten, die ich zuvor kennengelernt hatte. Was war anders? Wir sprachen nicht über ihre Belange. Ich entsinne mich an ein Gespräch, das ich am Rande der Veran-

²³ Jonathan Rosenblum, Interview mit der Autorin, März 2015.

staltung mit einer der MitarbeiterInnen hatte. Sie war überaus uninspiriert. Auf dem Treffen waren ihre Sorgen nicht thematisiert worden. Der Personalmangel war *jetzt* ein akutes Problem. Sie war arm und misstraute dem Boss. Die Vorstellung, für mehr Geld Lobbyarbeit zu betreiben, entsprach nicht ihren Bedürfnissen, die sowohl dringlich als auch völlig andere waren. Sie sah den Boss als das Problem, und wir machten ihr kein Angebot, eine Organisation aufzubauen, die ihren Bedürfnissen gerecht geworden wäre.«

Die Tradition der 1199 – also die CIO-Tradition, auf der Identifikation bereits existierender AnführerInnen der Beschäftigten, dem Aufbau einer Beziehung zu ihnen sowie ihrer Schulung und Ausbildung durch Kämpfe gegen den Arbeitgeber beruhend – ist eine Tradition mit Erfolgen. *OrganizerInnen* der 1199NE verstehen, dass echte Kämpfe um Zugewinne der Lebensqualität nur durch die von organischen AnführerInnen angeleiteten Beschäftigten selbst erkämpft werden können. Im Gegensatz dazu baut die 775-Tradition, basierend auf den Grundsätzen von Stern und Rolf, keine Handlungsmacht, keine genuinen AnführerInnen der Belegschaften und keine Macht der Beschäftigten auf. Die Gewerkschaft wählt AnführerInnen auf der Basis von Kriterien der *Community OrganizerInnen* aus: Liebenswürdigkeit, Charisma, Zustimmung zur Zielsetzung der Organisation, Anwesenheit bei Treffen und Veranstaltungen sowie die Fähigkeit, mit den Medien und zu Vorstandsversammlungen sprechen zu können. Im 1199NE-Modell spielt keine dieser Eigenschaften eine Rolle. Als einziger Faktor zählt, dass die KollegInnen dem oder der AnführerIn vertrauen.

Laut Brendan Williams, dem ehemaligen Chef der *Washington Health Care Association* (WHCA), dem Lobbyverband der Arbeitgeber, war »eine Herausforderung für die [775] Gewerkschaft [...], [dass] sie es nie schafften, die großen Player mit ins Boot zu holen, also die mit den meisten Pflegeheimen, die nationalen Player, die so viel Geld haben, dass sie sich ihre Ideologie leisten und die Partnerschaftsangebote der Gewerkschaft ignorieren können.« Williams berichtet, dass es ihm unmöglich war, die großen Pflegeheimbetreiber zu einem Entgegenkommen zu bewegen, egal wie nachdrücklich er ihnen auch versicherte, dass Rolf ein anständiger Kerl sei. Er ermutigte die Arbeitgeber, »die unternehmerische Seite zu sehen, ideologische Bedenken beiseite zu schieben und die Gewerkschaft genau zu betrachten: Sie sind nicht ideologisch, sie wollen nicht die Zerstörung des Kapitalismus, sie wollen einfach nur wachsen, ebenso wie ihr auch wachsen wollt.« Spätestens 2007 wurde jedoch allzu deutlich, dass die Gewerkschaft in Washington ihr »Wachstum« in Pflegeheimen eingestellt hatte, da der bundesstaatliche Gesetzgeber einen mehrjährigen Medicaid-Vegütungssta-

rif beschlossen hatte, der bis 2015 gelten sollte. Entsprechend konnte Rolf die Höhe dieses Tarifs auch nicht mehr im Sinne seiner Betreiber steigern, was ihn schlicht der Fähigkeit beraubte, weitere »Wahlsiege« zu erringen.

Oberflächliche *Advocacy*-Arbeit versus *Deep Organizing*

Die *Local 775*, die mit einem *Advocacy*-Modell arbeitet, ist Beschäftigten bei der Gründung einer Gewerkschaft keine wirklich große Hilfe – es sei denn, sie kann eine Vereinbarung mit jedem einzelnen Pflegeheimbetreiber erzielen. Privat betriebene Pflegeheime stellen eine äußerst harte Prüfung für die Arbeit von sozialen Bewegungen dar; selbst Williams, der Lobbyist für die Arbeitgeber, hatte klar erkannt, dass Rolfs Gewerkschaft überhaupt kein Druckmittel in der Hand hatte, um Arbeitgeber zur Teilnahme an der »*Alliance*« zu bewegen, die das nicht von sich aus wollten. Die 1199NE hat dagegen eine lange Erfolgsbilanz beim Bestehen der allerhärtesten Kämpfe vorzuweisen. Der Schlüssel zu diesem Erfolg besteht darin, dass sie die Beschäftigten darin schult und dazu befähigt, ihre eigenen Organisationen aufzubauen: Diese sind ihr eigenes Druckmittel. Ihre Gewerkschaft ist für den Kampf da. Rolf und die 775 hingegen ersetzen den Klassenkampf durch das, was das 1199NE-Team abfällig als »Klassenkuscheln« (*»class snuggle«*) bezeichnet. David Pickus, gegenwärtig Präsident der 1199NE, drückt diesen Zusammenhang so aus: »Über und durch unsere Arbeit ist mir klar geworden, dass Menschen ein besseres Leben wollen, und dabei geht es um das Verhältnis zwischen Beschäftigten und dem Boss. Als ich anfang, hatten die Leute noch Angst, über all diese vermeintlich ideologischen Fragen zu sprechen. Aber ich sagte: Es ist kein ultralinkes oder überhaupt besonders linkes Thema. Es geht um Kapitalismus, du arbeitest darin, sie brauchen nicht *dich*, sie brauchen *euch alle*. Und wenn du das einmal begriffen hast, dann solltest du besser ganz schnell alle zusammentrommeln. Denn wenn du ein besseres Leben willst, brauchst du einen Plan, wie du dahinkommst. Die Leute bringen dir sehr viel Respekt entgegen, wenn du ihnen die Wahrheit sagst und mit ihnen darüber sprichst, woher ihre Macht stammt und was sie tun müssen, um zu gewinnen.«²⁴

In New England wie auch überall sonst haben es die Beschäftigten und ihre Gewerkschaften zunehmend schwerer; die anhaltende Schwächung der Gewerkschaften im ganzen Land sowie ihre fast einhellige Zustimmung

²⁴ David Pickus, Interview mit der Autorin, September 2014.

zur Sozialpartnerschaft haben das beteiligungsstarke Modell in eine zunehmend größere Herausforderung verwandelt. Laut Pickus haben »die Arbeitgeber mittlerweile verstanden, woher der Wind weht, sie brauchen nunmehr zehn Tage, um eine komplette Pflegeheimbelegschaft während eines Streiks auszutauschen, und zwar dauerhaft«. Und so wird die 1199NE, wie fast alle anderen Gewerkschaften im Dienstleistungsbereich, eine Entscheidung hinsichtlich ihrer Strategie zum Aufbau zusätzlicher Macht treffen müssen – Macht, die zwingend notwendig ist, um unter heutigen Bedingungen weiterhin Erfolge zu erringen. Ihre Dachgewerkschaft, die SEIU, schlägt nach wie vor die sozialpartnerschaftliche Trommel der Zugeständnisse und Verhandlungslösungen – und könnte damit die eindeutig bessere Wahl der 1199 übertönen: die Umsetzung jedes ihrer eigenen Gebote der »*Hinweise für Organizing-Neulinge*« im Sinne eines Ansatzes, der bei der Organisation der Community ihrer Mitglieder ebenso umfassend vorgeht wie bei ihren Mitgliedern im Betrieb.

Kapitel 4

Die LehrerInnen von Chicago: Der Aufbau einer schlagkräftigen Gewerkschaft

»Wir hatten unsere Hausaufgaben gemacht; wir wussten, dass der höchste Stimmanteil, der je bei einer Abstimmung für oder gegen einen Tarifvertrag erzielt worden war, bei 48,3% lag. Die Schwelle, die wir ihnen nun vorschlugen, lag bei 75%. Effektiv nahm ihnen dies das Streikrecht, ganz gleich ob sie es offiziell behielten. Am Ende ging die CTU-Führung auf den Deal ein; entweder verstand oder kannte sie ihre eigene Geschichte von Abstimmungen nicht.«¹

Jonah Edelman, Mitbegründer, Stand for Children, »Über ihren Plan, die Chicago Teachers Union auszuschalten«

»Ich dachte mir, sie sind im Arsch. Als das Gesetz SB7 verabschiedet wurde, wonach LehrerInnen eine 75%ige Zustimmung zum Streik benötigten, dachte ich mir, jetzt sind sie sowas von im Arsch.«

Keith Kelleher, Präsident, SEIU Healthcare Illinois

»Ich weiß noch, wie ich am ersten Streiktag aufwachte und dachte, was ist das für ein ohrenbetäubender Lärm? Es war furchtbar laut, und es stellte sich als das Geräusch von Autos heraus, die drei Blocks entfernt am Streikposten der Lehrer meiner örtlichen Stadtteilschule vorbeifuhren und in Solidarität hupten. Wir konnten es plötzlich sehen, es war unsere Stadt, unsere Straßen; in meinem ganzen Leben hatte sich Chicago noch nie so angefühlt.«

Amisha Patel, Mutter und geschäftsführende Direktorin, the Grassroots Collaborative, Chicago

Am 10. September 2012 legten die Chicagoer LehrerInnen im bis dahin größten Streik des neuen Jahrtausends die Arbeit nieder. Trotz einer gut-finanzierten Gegenkampagne, die die LehrerInnen verteufelte und ihre Gewerkschaften als *die* Ursache allen Übels im öffentlichen Bildungssystem darstellte, erfuhr die Lehrergewerkschaft eine nie dagewesene Unterstützung seitens der Eltern, SchülerInnen und der größeren Commu-

¹ Jonah Edelman, aufgenommen in einem Vortrag beim Elitetreffen des Aspen Institute of Ideas im Sommer 2011. Das 52-minütige Video wurde auf YouTube hochgeladen und einige Lehrer produzierten einen 14-minütigen Clip über die Höhepunkte von Edelmans Bemerkungen. Unter LehrerInnen ging der Clip viral, und auch Chicagoer TV-Sender zeigten kürzere Fassungen davon. Edelman war in der Folge gezwungen, sich beim Vorsitzenden des Repräsentantenhauses von Illinois, Michael Madigan, zu entschuldigen, den die Affäre ähnlich dumm aussehen ließ wie Edelman selbst. www.youtube.com/watch?v=kog8g9sTDS0.

nity von Chicago (Ravitch 2014; Goldstein 2014). Im Laufe von neun Tagen bezwangen die LehrerInnen mithilfe der Unterstützung der Community einen der bekanntesten Großstadt-Bürgermeister des Landes, den ehemaligen Stabschef im Weißen Haus, Rahm Emanuel. Obwohl die Eltern von etwa 400.000 Schulkindern kämpfen mussten, um ihr Arbeitsleben und ihren Alltag zu meistern, und der Bürgermeister mit bezahlten Anzeigen und Pressekonferenzen die Eltern aufforderte, sich gegen die LehrerInnen zu stellen, konnten letztere über den gesamten Streik hinweg die Unterstützung einer Mehrheit der Eltern aufrechterhalten (Uetricht 2014). Und nicht nur das: Noch zwei Jahre später offenbarten zwei größere Umfragen unabhängig voneinander, dass die Vorsitzende der Chicagoer Lehrgewerkschaft CTU durch die Auseinandersetzung wesentlich beliebter geworden war als der Bürgermeister (Korechi 2014; Pearson/Ruthhart 2014).

Die Gewerkschaften in den USA haben Streiks weitgehend aufgegeben. Wie also lässt sich der große Zuspruch seitens der LehrerInnen, Eltern und der breiten Öffentlichkeit zu diesem Streik erklären? Bedeutet der Erfolg des Lehrerstreiks zu einer Zeit, die als extrem beschäftigtenfeindlich und schonungslos gerade gegenüber LehrerInnen und Beschäftigten im öffentlichen Dienst gilt, dass andere Beschäftigtengruppen in den USA die Waffe des Streiks ebenfalls erfolgreich einsetzen können? Welche Lehren können aus dem Beispiel der Chicagoer Lehrgewerkschaft gezogen werden?

Wie Francis Fox Piven und Richard Cloward in ihrer Analyse herausgearbeitet haben, hängt die Fähigkeit von Beschäftigten zum Agieren in einem wechselseitig verflochtenen Machtverhältnis davon ab, dass diese ihren eigenen Beitrag zu dieser Machtkonstellation auch verstehen. LehrerInnen und ErzieherInnen (einschließlich AssistenzlehrerInnen und ReferendarInnen; betreuendes und medizinisches Personal an Schulen, wie z.B. SchulsozialarbeiterInnen und Schulkrankenschwestern und andere) verstehen ihren Beitrag zur Bildung und Entwicklung der SchülerInnen von klein auf bis zum Schulabschluss (K-12)² sehr genau. Aus meiner Sicht handelt es sich bei LehrerInnen und sonstigem Lehrpersonal um das, was ich von ihren Überzeugungen angetriebene Beschäftigte (*mission-driven workers*) nenne. Freilich arbeiten sie für einen Lohn, der ihnen und ihren Familien ermöglicht, die Rechnungen zu bezahlen, doch sie arbeiten ebenso sehr für einen umfassenderen Zweck; sie fühlen sich zu ihrer Tätigkeit berufen. Diese von der

² Anm. d. Übers.: K-12 ist die in den USA übliche zusammenfassende Bezeichnung für den primären und sekundären Bildungsbereich. K-12 ist dabei die Abkürzung für »Kindergarten bis 12. Klasse«.

Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit überzeugten Beschäftigten zum Streik zu befähigen, bedarf einer ganzen Reihe an Vorbedingungen, eines ganz besonderen Rahmens, da sie wissen, dass ein Streik sich unmittelbar auf jene auswirkt, die in ihrer Obhut stehen – im Falle der Lehrkräfte sind dies die Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen.

Die Chicagoer LehrerInnen und ErzieherInnen entschieden sich für den Streik mit 23.780 zu 482 Stimmen, bei einer Gewerkschaft mit insgesamt 26.502 Mitgliedern (Alter 2013). Ein Aspekt, der in meinen Interviews mit streikaktiven LehrerInnen immer wieder auftauchte, war ihr Erstaunen darüber, dass ihre SchülerInnen und deren Eltern sich nach streikfreien 25 Jahren derart solidarisch zeigten. Als die Chicagoer LehrerInnen streikten, führte dies zu einem veritablen Zusammenbruch des »Produktionsprozesses« – es war nicht bloß eine symbolische Aktion. Der Streik brachte in Chicago eine der wichtigsten US-Großstädte zum völligen Stillstand. Er betraf 400.000 Menschen in 180.000 Haushalten unmittelbar, verursachte ein tagelanges Verkehrschaos und unterbrach den gewohnten Lauf der Dinge. Es war eine gigantische Machtprobe.

Die American Federation of Teachers (AFT) entstand 1916 in Chicago als landesweiter Zusammenschluss von Lehrgewerkschaften. Zwei Jahrzehnte später wurde im Jahr 1937 die Chicago Teachers Union (CTU) gegründet; bis in die 1960er Jahre sollte sie die größte und einflussreichste Einzelgewerkschaft in der ATF bleiben, ehe die Sektion von New York City die Macht und den Einfluss der CTU auf die nationale Gewerkschaftspolitik überflügelte. Chicago hatte früh ein gewaltiges Gewicht unter den Lehrgewerkschaften, und ein prägendes Vermächtnis der jahrzehntelangen CTU-Dominanz in der nationalen Gewerkschaft war ihr Sieg über die kommunistische Partei in den eigenen Reihen. Während der 1940er und bis weit in die 1960er Jahre hinein war die Zerschlagung des kommunistischen Einflusses eine der Hauptbeschäftigungen der CTU. Anschuldigungen, Anhörungen, Ausschlüsse und Säuberungen waren an der Tagesordnung (Smith 2014).

Bis zum Ende der 1960er Jahre waren die Kommunisten vollständig aus der Gewerkschaft gedrängt worden. Chicago veränderte sich auch in anderer Hinsicht: Im Zuge der zweiten großen Welle der *Great Migration* zogen viele AfroamerikanerInnen in die Stadt. Die Zahl schwarzer LehrerInnen stieg parallel zum Wachstum der schwarzen Bevölkerung; diese Lehrkräfte stießen in den staatlichen Schulen Chicagos (Chicago Public Schools – CPS) auf systematischen Rassismus: Durch spezielle Zulassungs- und Prüfungsanforderungen wurden schwarze LehrerInnen zwar als Vertretungslehre-

innen und in vergleichbaren Positionen angestellt, de facto jedoch von vollwertigen Vollzeit-Lehrerstellen ausgeschlossen. 1968 ermutigte der Impuls der Bürgerrechtsbewegung und der Aufstieg der Black-Power-Bewegung schwarze LehrerInnen zu einem wilden Streik, der die Gewerkschaft durcheinanderwirbelte und zwei entscheidende Basisgruppen erstmalig zusammenbrachte: Afroamerikanische Assistenz- und VertretungslehrerInnen und irisch-amerikanische VollzeitlehrerInnen, die sich zum *United Progressive Caucus* (UPC) (»Vereinigte Progressive Plattform«) zusammenschlossen. Die UPC kontrollierte die CTU über Jahrzehnte und in dieser Zeit traten die Chicagoer LehrerInnen neunmal in den Streik (Sustar 2013).

Der Streik der CTU im Jahr 2012 war zwar der zehnte seit 1969, allerdings war es zugleich der erste seit 25 Jahren. Seit dem großen Streik von 1987 war es zu keinen weiteren umfassenden Arbeitsniederlegungen mehr gekommen. Die Jahre dazwischen waren vom stetigen Verfall der CTU von einer einst mächtigen und militanten Gewerkschaft zu einer schwachen, konzessionsorientierten Gewerkschaft gekennzeichnet, wobei die Bezeichnung Gewerkschaft im Grunde nur noch auf dem Papier zutraf. Die einst kämpferische UPC wurde zur Machtbasis einer trägen Bürokratie. Der Klassenkampf des offiziellen Chicago gegen jene, die in seinen Klassenzimmern arbeiten, nahm mit der Verabschiedung eines Ergänzungsgesetzes (*Amendatory Act*) im Jahr 1995 spürbar an Fahrt auf. In den Folgejahren wurden Chicagos staatliche Schulen zum Versuchslabor für Privatisierungen und das Charter-Schulen-Programm.³ Die Ergebnisse waren desaströs, insbesondere für die SchülerInnen der innerstädtischen Bezirke, meist arme AfroamerikanerInnen.⁴

³ Anm. d. Übers.: Charter-Schulen sind staatlich anerkannte Schulen in privater bzw. »unabhängiger« Trägerschaft. Der Artikel »Das Prinzip Charter-Schule« in der *Welt am Sonntag* vom 26.10.2014 beschreibt sie wie folgt: »[Die Charter-Schulen] werden mit Steuergeld finanziert, aber von unabhängigen Betreibern geführt. Sie dürfen Lehrer ihrer Wahl einstellen, zahlen erfolgsabhängige Löhne, experimentieren mit Lehrplänen und legen großen Wert auf Disziplin. Charter-Schulen sind in den meisten Bundesstaaten zugelassen, in einigen als gewinnorientierte Unternehmen, in anderen als Non-Profit-Organisationen.« www.welt.de/print/wams/article133659586/Das-Prinzip-Charter-Schule.html (Zugriff am 10.12.2018)

⁴ Anm. d. Hrsg.: An dieser Stelle folgt im Original eine sehr detaillierte Darstellung der spezifischen Bedingungen der Lehrgewerkschaft in Chicago, die für die deutschsprachigen LeserInnen, denen wir die Grundsätze gewerkschaftlichen Organizing in den USA nahebringen wollen, von geringerem Interesse sein dürften. Deshalb haben wir sie nicht aufgenommen.

Die LehrerInnen erhielten Tarifverträge mit annehmbaren Gehaltserhöhungen. Der Preis dafür war die Zustimmung zur Einführung von Charter-Schulen im Jahr 1996 und die massenhafte Privatisierung vieler anderer städtischer Dienstleistungen, die zuvor nicht-pädagogischen Beschäftigten anständig bezahlte und gewerkschaftlich kontrollierte Jobs gesichert hatten, sowie eine Beschneidung der Mitspracherechte der Lehrer in der Schulbehörde.

Im Frühjahr 2004 hatten die Mitglieder das von der damaligen CTU-Vorsitzenden Debbie Lynch favorisierte Modell der Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber satt. Sie legten die Führungsmacht wieder in die Hände einer Wahlliste der UPC, diesmal von einer afroamerikanischen Sonderschulpädagogin angeführt: Marilyn Stewart. Stewart vertrat gute Positionen und sagte die Dinge, die die LehrerInnen hören wollten – im Unterschied zu der Lynch-Amtszeit, in der die Zusammenarbeit vor der Konfrontation Vorrang hatte. Allerdings *handelte* Stewart nicht mit demselben Nachdruck, mit dem sie sprach. Kurz nach ihrer Wahl im Juni 2004 verkündete Arne Duncan, der Präsident der Chicagoer Schulbehörde CPS, seinen »*Renaissance 2010*«-Plan, dessen Kernstück die Schließung von 20 der 22 Schulen im Süden Chicagos, der South Side, war. Von der Gewerkschaft kam kein Widerspruch. Tatsächlich lehnte es Marilyn Stewart als Präsidentin der Lehrer-gewerkschaft offiziell ab, die Angelegenheit überhaupt zu kommentieren (Kelleher 2004).

Veränderung kommt – von außen

Nach einem Jahrzehnt der negativen Veränderungen im Leben von Chicagos SchülerInnen, Eltern und LehrerInnen waren zwei Community-Organisationen nicht gewillt, länger darauf zu warten, dass die Lehrergewerkschaft irgendwann handeln würde. Die Initiative ergriff die *Chicago Coalition of the Homeless* (CCH),⁵ die im September 2004 Klage beim Bezirksgericht einreichte, um so den Plan für die Charter-Schulen, wenn nicht zu stoppen, dann doch zumindest auszubremsen. Schlagzeilen machten sie nicht zuletzt dadurch, dass sie eine Verbindung zwischen den anvisierten Schulprivatisierungen und der ohnehin stattfindenden allgemeinen Gentrifizierung und Verdrängung sowie mit dem Abriss von Sozialwohnungen in Chicago

⁵ Anm. d. Übers.: Eine NGO, die sich gegen Obdachlosigkeit engagiert und für Wohnen als Menschenrecht starkmacht.

herstellten. Zwei Monate später startete ein Bündnis aus ACORN (geführt von Madeline Talbot, einer langjährigen erfolgreichen *Organizerin* in Chicago), *Parents United for Responsible Education* (PURE – »Eltern vereint für eine verantwortungsvolle Bildung«) und der Kenwood-Oakwood Community Organization (KOCO) einen Gegenangriff, als sie Hunderte Eltern und SchülerInnen zu einer Sitzung der Schulbehörde CPS mobilisierten, um gegen den Plan zur Schließung aller bis auf zwei Schulen in ihren Stadtteilen zu protestieren. Die Mitglieder der Organisationen hatten durch den Abriss vieler Sozialwohnungen in Chicago bereits eine Verdrängung anderer Art erlebt. Nachdem sie von der CPS im November 2004 komplett ignoriert wurden, stand der Vorsitzende von KOCO, Jitu Brown, auf und verkündete für alle in dem voll besetzten Raum, auch für den CPS-Vorstand, deutlich vernehmbar: »Okay, das könnt ihr so haben! Wir wollten zivilisiert sein, aber dann muss es von jetzt an eben ziviler Ungehorsam sein!« (Stich 2004) Die von Chicagos Community-basierten Organisationen angeführte Kampagne zur Gegenwehr erreichte eine Überarbeitung des Plans, sodass die Zahl der von Schließung betroffenen Schulen von 20 auf zwölf sank, doch es stand außer Frage, dass weitere Auseinandersetzungen folgen würden. Ab 2006 wechselte Brown, der bereits als Anführer im Kampf gegen die Schulschließungen gehandelt wurde, vom Posten des Vorsitzenden von KOCO zu einer bezahlten Vollzeitstelle als *Organizer* im Bildungsbereich.

Zehn Schulen auf der South Side von Chicago waren gerettet worden, doch bis zum Schuljahr 2005-06 waren bereits mehr als ein Dutzend geschlossen worden, zusätzlich zu noch einmal zwei Dutzend im Rest der Stadt. Zwar wurde jede einzelne Schließung von Protesten vor Ort begleitet, doch gab es keine effektive stadtweite Vernetzung. Chicagos lange Tradition des Alinskyanismus hatte starke Nachbarschaftsorganisationen geschaffen, doch hatten diese Gruppen zugleich eine politische Vision, die an ihren enggezogenen und revierbewussten Stadtteilgrenzen endete.⁶ Die Organisation, die tatsächlich stadtweit existierte und alle Stadtteile miteinander verband, die Lehrgewerkschaft, war kaum wahrnehmbar. Allerdings begann sich in den Reihen der LehrerInnen, die von den Schulschließungen betroffen waren, eine neue Generation von AktivistInnen zu formieren, die sich individuell verschiedenen Stadtteil- und Nachbarschaftsgruppen in der ganzen Stadt anschlossen. Als die Englewood High School und

⁶ Amisha Patel von der *Grassroots Collaborative* und Madeline Talbot, langjährige Leiterin von ACORN in Chicago, Interviews mit der Autorin, September und Oktober 2014.

die De La Cruz Middle School von Schließung und die Senn High School von einer Überprüfung ihres Lehrauftrags bedroht waren, fingen einzelne Akteure unter den LehrerInnen an, sich zu einer breiteren Bewegung zusammenzufinden – darunter Jackson Potter an der Englewood-Schule mit seinem Freund Al Ramirez; Norine Gutekanst an der nahegelegenen (englisch-spanischen) Whittier-Grundschule; Kristine Mayle an der De La Cruz Schule; und schließlich Jesse Sharkey an der Senn High School, der eine Kampagne zur Verteidigung seiner Schule gegen die Umwandlung in eine Charter-Schule organisierte (»*Save Our Senn*«). Potter war eines der Vorstandsmitglieder einer weiteren wichtigen Stadtteilorganisation Chicagos, der *Pilsen Alliance*, deren aktives Mitglied Gutekanst war. Die *Pilsen Alliance* kam aus und identifizierte sich mit dem mexikanischen Viertel, analog zur KOCO, die eine afroamerikanische Basis und Führung hatte. Ramirez und Potter erstellten im Jahr 2007 ein Amateurvideo über die Schulschließungen und führten dazu Interviews mit LehrerInnen, Eltern und SchülerInnen in der ganzen Stadt. Bis Ende 2007 hatten sich diese LehrerInnen zu einer stadtweiten Arbeitsgruppe gegen die Schließungen zusammengeschlossen und luden andere LehrerInnen über inoffizielle Aktivistennetzwerke zum Mitmachen ein (Bradbury u.a. 2014).

CORE: Die innergewerkschaftliche Opposition formiert sich

Aus der Arbeitsgruppe, deren erste gemeinsame Lektüre das Buch *Die Schock-Strategie* von Naomi Klein (2009) war, gingen zwei weitere wichtige Gruppen hervor: Die »Plattform der Lehrkräfte von der Basis« (*Caucus of Rank-and-File Educators*, kurz CORE) innerhalb der CTU und kurz darauf die Grassroots Education Movement (GEM), ein von CORE inspiriertes Bündnis aus stadtteilbasierten Organisationen, die gegen Schulschließungen, Gentrifizierung und Rassismus kämpften.⁷ *Die Schock-Strategie* war erst kurz zuvor erschienen. Klein entwickelt darin eine zusammenhängende Analyse über massenhafte Schulschließungen, Kapitalismus und Rassismus. Kristine Mayle, Sonderpädagogin für Grund- und Mittelschulen und gewählte Schatzmeisterin der CTU, berichtet: »Wir gingen zu Stadtteil- und Nachbar-

⁷ Zu den ersten Community-Partnern von GEM gehörten KOCO, die *Pilsen Alliance*, Blocks Together, Parents United for Responsible Education (PURE), Designs for Change, Teachers for Social Justice sowie eine bunte Mischung aus AktivistInnen im Umfeld der lokalen Schulräte (LSC). Bradbury, et al., *How to Jump- Start your Union*.

schaftsgruppen und sagten: »Schaut mal, wir reden hier über kleine menschliche Wesen, Kinder; wir sind LehrerInnen und ihr seid unsere natürlichen Verbündeten; alleine schaffen wir das nicht.«⁸ Mit jeder Schulschließung wuchs die Zahl der frustrierten und wütenden LehrerInnen weiter an. Zu dem Zeitpunkt, als CORE Anfang 2008 formell gegründet wurde, beteiligten sich bereits viel mehr Menschen aktiv an den Arbeitsgruppen, darunter Jesse Sharkey und Karen Lewis.

Anstatt gegen die Schulschließungen zu kämpfen oder die Schulbehörde herauszufordern, war die Gewerkschaftspräsidentin Marilyn Stewart zu diesem Zeitpunkt nur auf ein Ziel aus: Sie wollte die volle Kontrolle über die Gewerkschaft übernehmen. Kleinliche Günstlingswirtschaft und Beschäftigung mit sich selbst bestimmten das Tagesgeschehen.

Jackson Potter zufolge war es die Aufgabe der CORE-Plattform, zunächst einmal »das zu tun, was die Gewerkschaft eigentlich von vornherein hätte tun sollen, nämlich sich angesichts massiver Umbrüche wie eine Gewerkschaft zu verhalten.«⁹ Die CORE-Arbeitsgruppe erweiterte nun ihre Aktivitäten. Die Schule, an der Potter arbeitete, war zur Hälfte zur Charter-Schule umgewandelt worden (die andere Hälfte wurde zu einer dem Charter-Schulen-Modell ähnlichen »Team«-Schule); er nutzte die zehn Monate der von der Schulbehörde bezahlten »Reserve«-Zeit und absolvierte ein Aufbaustudium in Geschichte (Uetricht 2014). Er stieg bei einer Gruppe namens *Collaborative for Equity and Justice in Education* (»Zusammenschluss für Gleichheit und Gerechtigkeit in der Bildung«) ein, wo er Pauline Lipman kennenlernte, eine Pädagogikprofessorin. Sie ermutigte Potter, eine Jahresversammlung von LehrerInnen aus Mexiko, den USA und Kanada, die »Trinational Conference«, zu besuchen. Dort wurde Potter das Konzept von Plattformen nähergebracht, gegründet von progressiven LehrerInnen. Er lernte Alex Caputo Pearl kennen, den Sprecher einer progressiven Lehrerplattform aus Los Angeles, der später zum Präsidenten der United Teachers of Los Angeles (UTLA) gewählt wurde. Außerdem hörte er einen Vortrag von Jinny Sims, der Vorsitzenden der kanadischen Lehrergewerkschaft British Columbia Teachers' Federation (BCTF). Die BCTF hatte 2005 gerade einen illegalen Streik durchgeführt, dessen Erfolg von vielen *vor allem* darauf zurückgeführt wurde, dass die Gewerkschaft Jahre damit zugebracht hatte, massenhafte Unterstützung unter Community-basierten Gruppen aufzubauen, bevor sie die Arbeit niederlegten. Der Streik missachtete ein

⁸ Kristine Mayle, Interview mit der Autorin, September 2014.

⁹ Jackson Potter, Interview mit der Autorin, Oktober 2014.

kurz zuvor verabschiedetes Gesetz, das LehrerInnen als »unentbehrliche Arbeitskräfte« definierte und ihr Streikrecht aufhob. Potter schlug CORE vor, dass sie ihr ein Flugticket finanzieren sollten, damit die Vorsitzende der BCTF nach Chicago kommen und den CORE-Mitgliedern davon berichten könne, wie sie über das Schuljahr 2005/06 hinweg ihren Streik gewonnen, Gerichtsverfügungen zurückgeschlagen und weiteres erreicht hatten.¹⁰

Die CTU löste ihre eigene Arbeitsgruppe zu Schulschließungen 2007 offiziell auf, CORE wurde zur ersten Adresse für jene, die wegen Arne Duncans Plänen besorgt waren. Die LehrerInnen, von denen viele bereits mit Stadtteilgruppen in einzelnen standortbezogenen Gegenwehr-Kampagnen aktiv waren, sahen CORE und GEM als eine Erweiterung ihres grundsätzlichen Verständnisses davon, »was eine Gewerkschaft eigentlich tun sollte«. Malye bemerkt: »Wir teilten eine gemeinsame Grundlage, eine gemeinsame Analyse von Klasse, »Rasse«¹¹ und öffentlicher Bildung, und diese von allen geteilte Analyse half uns, Probleme zu lösen, wenn es mal heikel wurde.« GEM und CORE entstanden, wuchsen und entwickelten sich weiter, während die offizielle Gewerkschaftsbürokratie zerfaserte. Ursprünglich gab es keine Pläne, sich für Gewerkschaftsämter zu bewerben. Die neue Plattform war vielmehr als Akteur gedacht, um die bestehende Gewerkschaftsführung dazu zu bringen, das zu tun, was sie »tun sollte«. Im Herbst 2009 nahmen Lehrer-AktivistInnen von CORE und weitere AktivistInnen von GEM an jeder Sitzung der Schulverwaltung teil, gewannen dabei jedes Mal mehr MitstreiterInnen und forderten die Schulverwaltung heraus. Die führenden GewerkschafterInnen der CTU überzogen sich unterdessen gegenseitig mit Anschuldigungen und Klagen.

GEM beschloss, ein öffentliches Community-Forum zu den Schulschließungen zu organisieren. Der geplante Termin Ende 2009 war bewusst in die Nähe der Veröffentlichung der neuen Schließungsliste durch die Schulbehörde gelegt worden. CORE-AktivistInnen würden das Forum nutzen, um ihren Kampf gegen Schulschließungen auszuweiten und ihre Verbindungen

¹⁰ Sarah DeClerk, Mitarbeiterin der Canadian Union of Public Employees (CUPE), Interview mit der Autorin, Mai 2014; CUPE, die nicht-pädagogisches Schulpersonal in British Columbia (B.C.) vertritt, war die einzige Gewerkschaft in ganz B.C., die die LehrerInnen unterstützte. Kevin Milsep, Mitglied der Schulverwaltung von Vancouver während des Lehrerstreiks, Interview mit der Autorin, Mai 2014.

¹¹ Anm. d. Übers.: Das englische Wort »race« ist hier als »Rasse« übersetzt und bezieht sich auf die im US-amerikanischen Kontext gängige diskursive Verwendung. Aufgrund der ansonsten üblichen Konnotationen im Deutschen wird der Begriff gleichwohl in Anführungszeichen verwendet.

mit der breiteren Chicagoer Community zu vertiefen, aber auch, um unter den LehrerInnen Mitglieder zu rekrutieren und ihre Basis zu vergrößern. Die Community-Gruppen in Chicago hatten lange unter dem Eindruck des Vermächtnisses von Saul Alinsky und einer provinziellen Territoriallogik gestanden, sodass dieses stadtweite Projekt von CORE und GEM eine spürbare Veränderung in Chicago einläutete. Sie nahmen immer mehr Fahrt auf. Allerdings zog am Tag des Forums ein Blizzard auf und es gab eine Debatte darüber, ob man die Veranstaltung absagen sollte, doch die OrganisatorInnen entschieden sich dagegen. Trotz des Schneesturms kamen am Ende mehr als 500 Leute. Ein paar Wochen danach strich die Schulbehörde *Chicago School Board* eine Reihe von Schulen von der Schließungsliste. Plötzlich keimte Hoffnung auf: Lehrer-Community-Bündnisse konnten doch tatsächlich der Stadtverwaltung Paroli bieten.

In jenem Frühjahr hielten CORE-Mitglieder eine Versammlung ab, um ihre Strukturen zu formalisieren. Sie legten einen erschwinglichen Jahresbeitrag von 35 US\$ pro Person fest und stimmten über die Leitlinien der Organisation ab. Und sie besuchten auch weiterhin die Sitzungen der Schulbehörde. Sie fingen an, über eine Klage gegen die CPS wegen Diskriminierung zu diskutieren, denn die überwiegende Mehrheit der betroffenen LehrerInnen war afroamerikanisch. Ihre Zahl nahm rapide ab, da die neugegründeten Schulen oftmals *Teach for America*-Kräfte und jüngere Lehrkräfte einstellten, was die Demografie des Chicagoer Lehrkörpers veränderte, auf das Gehaltsniveau drückte und – was wohl am schwersten wiegt – die Tradition, dass LehrerInnen auch in dem Stadtteil lebten, in dem sie unterrichten, zerstörte. Bis Juni hatte man bei CORE beschlossen, bei der Equal Employment Education Commission (EEOC) offiziell Beschwerde einzureichen. Wenngleich diese später abgelehnt wurde, verhalf das *Organizing* und die Berichterstattung darüber CORE dazu, ihre Basis unter schwarzen LehrerInnen auszuweiten und ein Verhältnis zur »schwarzen« Plattform (*black caucus*) innerhalb der Gewerkschaft aufzubauen. Diese Beschwerde sowie andere Kämpfe, die sich auf bestimmte Schulen bzw. Rechte von LehrerInnen bezogen, und die CORE über den Sommer 2009 hinweg führte, waren Teil des Ausgreifens in alle Bereiche der Gewerkschaft, sodass sie allmählich über die Schulschließungen selbst hinausging.

Im Oktober 2009 fanden gewerkschaftsweite Wahlen für die Sitze im Rentenverwaltungsrat der Gewerkschaft statt. Potter und ein paar seiner MitstreiterInnen kamen auf die Idee, die Wahlkampagne zu nutzen, um zu testen, ob die CORE in der Lage war, ausreichend Stimmen unter SchullehrerInnen zu mobilisieren, um eine interne Gewerkschaftswahl gewinnen zu

können. Dies war ein kluger und risikoarmer Strukturtest. Als die CORE-KandidatInnen beide Sitze im Rentenrat knapp für sich entscheiden konnten, veränderten sich die Diskussionen unter den CORE-Mitgliedern hinsichtlich des »Renaissance 2010«-Plans von Arne Duncan schlagartig: Dieses Mal würden sie zuallererst ihre unfähigen GewerkschaftsführerInnen aus den Spitzenämtern entfernen.

Die Liste der KandidatInnen entsteht

Im August 2009 veranstaltete CORE eine Nominierungskonferenz, bei der die Mitglieder über die KandidatInnen für die Spitzenämter der Gewerkschaft entscheiden sollten. George Schmidt zufolge gab es durchaus interne Konkurrenz um die Listenplätze, und Mitglieder konnten sich von den potenziellen KandidatInnen durch Einzelvorstellungen ein Bild machen und Fragen stellen. Schmidt erinnert sich: »Die einzige Frage, die ich an diesem Tag 2009 hatte, war: ›Wie wollt ihr die Gewerkschaft auf den Streik vorbereiten, den wir zweifellos 2012 werden führen müssen, um einen neuen Tarifvertrag zu bekommen?‹« Die CORE-Mitglieder wählten folgende Personen auf die Kandidatenliste: Karen Lewis als Präsidentin, Jackson Potter als Vizepräsident, Michael Brunson als Protokollführer und Kristine Mayle als Schatzmeisterin. Als die alte Garde der Gewerkschaft allerdings Widerspruch gegen Potters Berechtigung zur Kandidatur einlegte, zog sich dieser zurück: Die Gewerkschaftsverfassung sieht vor, dass nur Mitglieder, die über die zurückliegenden drei Jahre kontinuierlich Beiträge gezahlt haben, auch für Wahlämter kandidieren können. Potter hatte durch sein Jahr Auszeit nach der Schließung seiner Schule eine Beitragslücke. Obwohl viele in der Gewerkschaft und in CORE, darunter auch Schmidt, meinten, er solle die Entscheidung anfechten, entschied Potter, dass es besser sei, der alten Garde keine Argumente gegen die CORE-Wahlliste an die Hand zu geben. Er war zwar offiziell kein Kandidat der CORE-Liste mehr, doch wurde dadurch seine Rolle als zentraler Stratege und sein entscheidender Einfluss in der Gewerkschaft nicht geschmälert. Seinen Platz auf der Liste nahm Jesse Sharkey ein.

Die Architekten der Wahlliste achteten sehr genau darauf, ein Team zusammenzustellen, das die gesamte Bandbreite der Gewerkschaft abbildete: hinsichtlich der Fächer und Jahrgangsstufen der LehrerInnen, der »Rasse« und Ethnizität, Alter und Erfahrung, sowohl befristet als auch unbefristet Angestellte. Die Spitzenkandidatin Karen Lewis kam aus einem Lehrerhaushalt,

ihr schwarzer Vater und ihre weiße jüdische Mutter waren beide Lehrkräfte an staatlichen Schulen in Chicago gewesen. Lewis selbst war die einzige afroamerikanische Frau in ihrem 1974er-Abschlussjahrgang am Dartmouth College gewesen. Sie hatte 22 Jahre lang das Fach Chemie an High Schools in Chicago unterrichtet.¹² Zwar war sie bereits vor ihrem Einstieg bei CORE in der »schwarzen« Plattform der Gewerkschaft aktiv gewesen, doch hatte sie keine tiefergehenden Gewerkschaftserfahrungen.

George Schmidt, inoffizieller Chronist der CTU und langjähriger Anführer, beschreibt die Beliebtheit von Karen Lewis wie folgt: »Karen ist halb schwarz und halb jüdisch. Sie spricht besser Jiddisch als [Bürgermeister] Rahm Emanuel. Außerdem hat sie das Zertifikat des National School Board als Lehrerin. Sie macht alles so intensiv und gründlich; sie ist so unglaublich intelligent. Als Jean Claude Brizard der CEO der CPS wurde, gab es dieses Bildungsforum, organisiert vom Chicago *Tribune*, mit einem dieser Banner im Hintergrund, auf dem stand ›Chicagoer Themenwoche‹. Ich machte Fotos für das Magazin, und Brizard, der mit haitianischem Akzent spricht, kommt auf die Bühne, und Karen schüttelt mal eben so eine lange Begrüßungsansprache auf Französisch aus dem Ärmel; er starrte sie bloß ungläubig an, und es stellte sich heraus, dass sie besser Französisch konnte als er. So ist Karen, sehr tiefgründig und furchtbar intelligent.«¹³

Um als LehrerIn das Zertifikat des National Board zu erhalten, also die höchstmögliche Qualifikation für Lehrkräfte der Primar- und Sekundarstufen (K-12), müssen sich LehrerInnen über mehrere Jahre einem strengen Prüfungsprozess unterziehen, wobei ein starker Fokus auf fachlicher Praxis und pädagogischen Fähigkeiten liegt. Lewis ist die einzige Vorsitzende einer Lehrergewerkschaft in den USA, die diese Qualifikation hat.¹⁴

Jesse Sharkey, der neue Kandidat für den Posten des Vizepräsidenten, war wie Lewis frühes Mitglied von CORE und wuchs bei seiner alleinerziehenden Mutter ebenfalls in einem Lehrerhaushalt auf. Wie Lewis hatte auch Sharkey einen Abschluss von einer Eliteuniversität, der Brown University. Im Gegensatz zu Lewis ist Sharkey allerdings weiß und wuchs in einer der weißesten Gegenden der USA auf: im ländlichen Maine. Sharkey war während eines der heftigsten Streiks in der zweiten Hälfte des vergangenen Jahrhunderts, dem an der Jay Maine Papierfabrik, noch in der High School. Der Streik hinterließ bei ihm einen bleibenden Eindruck und er schrieb spä-

¹² Biografie auf der CTU-Website.

¹³ Interviews der Autorin mit George Schmidt, Oktober 2014 und Januar 2015.

¹⁴ Biografie auf der CTU-Website, aufgerufen am 12. Februar 2014.

ter seine Bachelorarbeit darüber. In der Uni war er studentischer Aktivist, nach seinem Abschluss fing er an, als Gewerkschafts-*Organizer* zu arbeiten. Zunächst besuchte er das *Organizing Institute* (OI) der AFL-CIO, ein Programm, bei dem *OrganizerInnen* die Grundlagen für erfolgreiche NLRB-Wahlen vermittelt wurden. AbsolventInnen dieses 3-Tages-Kurses machen ein Praktikum bei einer Gewerkschaft, um ihre Fähigkeiten weiter zu schulen, im Falle Sharkeys war dies die United Steelworkers of America.¹⁵ Als junger *Organizer* arbeitete er in der ALCOA-Kampagne mit, die für einen der größeren Triumphe der Gewerkschaften zu dieser Zeit steht. Sein Mentor und Ausbilder war Bob Callahan, der anschließend nationaler *Organizing*-Direktor der SEIU unter Andy Stern werden sollte.

Sharkey wurde des »Hot-Shop«-Modells der Steelworkers¹⁶ überdrüssig, das oft auf einfache, aber teuer erkaufte Siege aus war, statt strategisches und effektiv machterzeugendes *Organizing* zu betreiben. Im Jahr 1993 kündigte er und zog zurück nach Providence, Rhode Island. Hier nahm er eine Stelle als *Organizer* bei der *Local 1199 New England* an und wurde vom altgedienten *Organizer* Stan Israel weiter ausgebildet. Schließlich machte er doch noch seinen Abschluss an der Brown Universität und zog im Anschluss daran nach Chicago. Dort fing er im Herbst 1998 als High School Lehrer für das Fach Sozialwissenschaften an. Im März desselben Jahres war bei ihm ein schwerer Hirntumor festgestellt worden und er war in kritischem Zustand ins Krankenhaus gekommen. Sharkey sagt, diese Erfahrung habe seine Sicht auf das Leben und die Dinge, die wirklich zählen, verändert. Nachdem er wieder arbeitete, wurde er Gewerkschaftsdelegierter, war allerdings nicht besonders aktiv. Dies änderte sich im Jahr 2005, als seine Schule, die Senn High School, in eine Charter-Schule umgewandelt werden sollte.¹⁷

Jackson Potter, der Strategie, den Sharkey als Kandidat für die Vizepräsidentschaft ersetzt hatte, wuchs in einem Aktivistenhaushalt auf. Potters Eltern galten damals als Linke und identifizierten sich auch selbst mit dem Kommunismus. Sein Vater ist Anwalt für Arbeitsrecht, sein Stiefvater arbeitete für die Teamsters for a Democratic Union (TDU) und seine Mutter ist

¹⁵ Anm. d. Übers.: Ehemals eine Metallarbeitergewerkschaft, heißt die heutige Industriegewerkschaft nach vielen Fusionen und Beitritten anderer Gewerkschaften »United Steel, Paper and Forestry, Rubber, Manufacturing, Energy, Allied Industrial and Service Workers International Union« und vertritt eine große Bandbreite an Berufsgruppen.

¹⁶ Siehe Erklärung hierzu in Kapitel 6, S. 220

¹⁷ Jesse Sharkey, Interview mit der Autorin, September 2014.

ebenfalls Anwältin, die seit jeher Fälle mit progressiven Anliegen betreut.¹⁸ Jackson durchlief das gesamte K-12-System in den staatlichen Schulen Chicagos und führte in seiner Zeit an der High School einen Schulstreik für eine gerechtere Finanzierung der Schulen an. Er studierte zunächst an der Universität von Illinois in Urbana, wechselte dann zur Universität von Illinois in Chicago und absolvierte sein Masterstudium an der Universität von Chicago. Seine gesamte Studienzeit hindurch war er studentischer Aktivist und arbeitete in verschiedenen Kampagnen, darunter mit den Students Against Sweatshops, gegen den Irakkrieg, gegen das Maskottchen der University of Illinois (ein Indianerhäuptling) und im *increased minority student recruitment*-Programm, das Studierende mit Minderheitenstatus fördert und z.B. für Masterstudien und Promotionen empfiehlt. Als er für seine letzten Studienjahre nach Chicago zurückkehrte, beteiligte er sich an Anti-Gentrifizierungs-Kampagnen rund um den Uni-Campus und arbeitete mit der *Pilsen Alliance* zusammen, jener Stadtteilgruppe, die sich später mit den LehrerInnen gegen die Schulschließungen verbündete. Potter wurde Geschichtslehrer und ebenso wie Sharkey Gewerkschaftsdelegierter, der erst aktiv wurde, als seine Schule (Englewood High School) von der Schließung bedroht war. Diesen Kampf hatte Arne Duncan für sich entscheiden können, was Potter und viele andere den Job kostete. Potter und einem Kollegen, Al Ramirez, wird die Gründung von CORE zugeschrieben und Potter wird oft als Stratege der Gruppe bezeichnet. Madeline Talbot von ACORN hat ihn häufig als »brillant« tituliert – ein Begriff, den sie ansonsten äußerst sparsam verwendet.¹⁹

Michael Brunson und Kristine Mayle hatten deutlich weniger Erfahrung mit der Gewerkschaft, bevor sie in die Spitzenämter gewählt wurden. Brunson, ein Afroamerikaner, war Grundschullehrer auf der South Side Chicagos und durch seinen Aktivismus im Zusammenhang mit den lokalen Schulräten (*Local Schools Councils* – LSC) bekannt geworden. Seine erste Mitarbeit bei einer Gewerkschaft war bei CORE im Jahre 2008. Obwohl er seit vielen Jahren unterrichtet hatte, war er hauptsächlich im Kontext von Community-Gruppen und nicht in seiner Lehrgewerkschaft aktiv. Brunson traf die CORE-AktivistInnen, als die Community-Gruppe, in der er damals aktiv war, sich GEM anschloss. Mayle ist weiß und war die jüngste in Lewis' Team. Sie hatte im Grunde gerade erst zu unterrichten begonnen, als ihre Schule, die

¹⁸ Jackson Potter, Interview mit der Autorin, Oktober 2014; siehe auch Uetricht (2014).

¹⁹ Madeline Talbot, Interviews mit der Autorin, September 2014 und Januar 2015.

De La Cruz Middle School, schließen sollte. Sie hatte nicht die lange Leidenszeit unter einer schlechten Gewerkschaftsführung hinter sich und wurde zu einer der maßgeblichen CORE-AnführerInnen, bekannt für ihre Hartnäckigkeit, Klugheit, Energie und ihr Engagement für ein Gewerkschaftsmodell, mit dem sich Schulschließungen wirksam verhindern ließen.

Diese CORE-KandidatInnen hatten nun zehn Monate Zeit für ihre Kampagne vor den Gewerkschaftswahlen im Mai 2010, die turnusgemäß alle drei Jahre stattfinden. Die Strategie von CORE war die Weiterführung der Organisation des Widerstands gegen den »*Renaissance 2010*«-Plan, die Arbeit mit der Community via GEM sowie die Entwicklung einer systematischeren Herangehensweise an den Aufbau ihrer potenziellen Lehrerbasis. Angesichts der 600 Schulen mit insgesamt fast 30.000 Abstimmenden und nur geringen finanziellen Mitteln lag der strategische Fokus auf den größten Schulen, die bei den Wahlen die meisten WählerInnen stellen würden. Im Januar 2010 organisierte CORE in Zusammenarbeit mit GEM ihr zweites Winterforum zu den Schulschließungen, zu dem 400 Teilnehmende erschienen. Die alte Garde der Gewerkschaft zerfiel angesichts der nahenden Wahlen im Mai in immer mehr Fraktionen mit eigenen Wahllisten, was ihre Position insgesamt schwächte, während sie andererseits ihre Konkurrenten behinderten, wo sie nur konnten – beispielsweise mit der Aufforderung an die Verwaltung, jedweden Wahlkampf von LehrerInnen, der auch nur in der Nähe einer Schule in Chicago stattfand, zu untersagen. Eine weitere Wahlliste, die PACT-Liste, verklagte die CTU-Führung vor Gericht, damit diese ihre Einmischung in den Wahlkampf einstellte, doch letztlich profitierte CORE am allermeisten von diesen Triumphen der PACT-Liste vor Gericht, denn CORE betrieb im Frühjahr 2010 bei weitem die umfangreichste Basisarbeit. Nicht zuletzt aufgrund all dieser Reibereien trafen sich schließlich noch vor der Wahl alle oppositionellen Plattformen, die gegeneinander sowie gegen die UPC antraten, und einigten sich darauf, sich in einer möglichen Stichwahl geschlossen zu unterstützen, um die UPC endlich aus dem Amt zu bekommen. Am 21. Mai traf genau das ein: Mit einer Wahlbeteiligung von fast 18.000 – mehr als der Hälfte aller LehrerInnen von Chicago – erlangte die UPC 32% gegenüber 31% für CORE, woraufhin die verbleibenden Wahllisten ihre Kampagnen einstellten und sich vereint hinter CORE stellten (Uetrict 2014).²⁰

²⁰ Die genauen Zahlen wurden in einer Pressemitteilung von CORE am 22. Mai um 11 Uhr bekanntgegeben und lauteten wie folgt: »Zum Zeitpunkt dieses korrigierten Ergebnisses nach 17.797 ausgezählten Stimmen, bestätigt durch eine(n) CORE-Vertrete-

In weiser Voraussicht und beispielhaft für die kluge Strategie und sorgfältigen Planungen, die CORE bereits seit ihrer Gründung an den Tag gelegt hatte, hatten sie für den 25. Mai eine Veranstaltung unter dem Motto *Save Our Schools* – SOS organisiert, also zwischen dem ersten Wahltermin und der Stichwahl. Die CORE-Mitglieder beschlossen, diese Kundgebung von den Gewerkschaftsdelegierten absegnen zu lassen, sodass es eine offizielle CTU-Veranstaltung wurde, was sich als Meisterstück entpuppen sollte: Das Material und die Literatur zur SOS-Kundgebung trugen das CORE-Logo, was der CORE-Wahlliste wesentlich mehr Öffentlichkeit einbrachte als ihr eigenes Wahlkampfmaterial. So half die Kundgebung dabei, das Image der CORE-Mitglieder als KämpferInnen für wirkliche Veränderung im Bildungssystem statt nur für Wählerstimmen zu festigen. Die SOS-Kundgebung wurde zur größten Demonstration in Chicago seit Jahren mit mehr als 5.000 Demonstrierenden. Madeline Talbot erinnert sich: »Einige der LehrerInnen organisierten im Mai 2010 diese Demonstration gegen Schulschließungen, und ich konnte nicht hingehen. Anschließend hörte ich von immer mehr Leuten, dass es die beste verdammt Demo war, auf der sie jemals waren. Das war CORE.«

Am 31. Mai postete CORE ein zweieinhalbminütiges Video von der Demonstration und rief Unterstützer zu seiner Weiterverbreitung in den sozialen Medien auf. In dem Clip kann man Lewis und Sharkey unter den Tausenden von DemonstrantInnen im Zentrum Chicagos sehen. Am Ende erscheint ein Text, in dem LehrerInnen daran erinnert werden, am 11. Juni zur Stichwahl zu gehen. Am 12. Juni veröffentlichte die Onlineausgabe der *Substance News*, der alternativen Wochenzeitung der CTU seit den 1960er Jahren, die Wahlergebnisse: »CORE hat nicht nur die vier Spitzenämter der Gewerkschaft geholt, sondern darüber hinaus die neun übrigen stadtweiten Posten und alle Vizepräsidentenposten für die High Schools (6) und Grundschulen (17). Seit in den frühen Morgenstunden des 12. Juni das offizielle Endergebnis bekanntgegeben wurde, ist klar, dass CORE den United Progressive Caucus (UPC) und die zweifache Amtsinhaberin Marilyn Stewart auf ganzer Linie geschlagen hat.«

In ihrer Antrittsrede ordnete Karen Lewis die Krise in einer Weise ein, wie es seit dem Chicagoer Schulreformgesetz von 1988 – dem Gesetz, mit dem der Angriff auf die Schulen begonnen hatte – noch kein(e) Gewerkschafts-

rIn vor Ort in der Prüfungskommission, die mit der Wahlbeobachtung in der CTU betraut ist, ist das vorläufige Ergebnis wie folgt: UPC: 6.283, CORE: 5.970, PACT: 3.144, CSDU: 1.273 und SEA: 1.127 Stimmen.«

präsidentIn getan hatte: »Das Amerika der Konzerne sieht das staatliche K-12-Schulmodell als einen großen 380-Milliarden-Dollar-Topf, an dem sie bis vor zehn, 15 Jahren noch nicht angemessen beteiligt waren. Diese sogenannte Schulreform ist kein Bildungsplan, sondern ein Geschäftsplan... Vor 15 Jahren begann diese Stadt, Schulen in den einkommensschwächsten Nachbarschaften unserer Stadt mit dem allergrößten Bedarf finanziell und personell ausbluten zu lassen. Klassen wurden größer, Schulen wurden geschlossen. Als nächstes wurden standardisierte Tests eingeführt – was allein in dieser Stadt ein 60-Mio.-US\$-Geschäft ist – um diesen langsamen Hungertod zu messen. Diese Tests bescheinigten unseren SchülerInnen, Familien und Lehrkräften Versagen, da standardisierte Test viel mehr über die Postleitzahl als über die intellektuellen Fähigkeiten von SchülerInnen aussagen.«²¹

Lewis forderte die Identität von LehrerInnen nicht nur als Beschäftigte ein, sondern auch als LehrerInnen, Eltern, Community-Mitglieder und zivilgesellschaftliche AktivistInnen.

Von unterwürfig zu unbeugsam

Die *Chicago Sun-Times* verkündete die Neuerung in der Gewerkschaft mit den Worten: »Neue CTU-Präsidentin erbitterte Gegnerin der Agenda von Bürgermeister Daley«. Am 15. Juni, nur vier Tage nachdem die Reform-Liste ins Amt gewählt worden war, hielt die Schulbehörde *Chicago School Board* eine außerordentliche Dringlichkeitssitzung ab und beschloss einstimmig, dass der Leiter (bzw. nun »CEO«) der Schulbehörde einseitige Befugnisse zur Entlassung von LehrerInnen und zur Anhebung der Klassengrößen erhalten sollte. Die neue Gewerkschaftsführung interpretierte diesen Schritt als erste einer langen Reihe von »Willkommensgesten«, die den Sommer über andauern sollten. Nur zwei Tage nach der Sitzung der Schulbehörde – und im Rennen gegen die Zeit, denn die Sommerferien standen kurz bevor – veröffentlichten die neuen GewerkschaftsführerInnen einen dringenden Aufruf, in dem es hieß: »In der Hoffnung, dass LehrerInnen, ReferendarInnen und nicht-pädagogisches Personal, Eltern und SchülerInnen ›im Urlaub‹ sind, wird die Schulbehörde diesen Sommer Überstunden einlegen, um Tatsachen in ihrem Sinne zu schaffen. Das allerletzte, was die Behörde will, ist, dass wir uns weiter vernetzen und organisieren.« Im Anhang befand

²¹ www.coreteachers.org/karen-lewis-ctu-president-elect-acceptance-speech-2/.

sich eine Muster-Exceltabelle und ein Aufruf an alle Mitglieder, die Namen, E-Mailadressen und Telefonnummern nicht nur jedes und jeder LehrerIn, sondern auch aller Eltern einzusammeln und die ausgefüllten Listen an die Gewerkschaft zu senden.²² Die neugewählte Führung war noch nicht offiziell im Amt – der von den Statuten vorgesehene Termin hierfür war erst der 1. Juli²³ –, doch setzten sie bereits die Neuausrichtung der Gewerkschaft um, indem sie die Eltern als zentrale Unterstützergruppe miteinbezogen.

Die Gewerkschaft hatte keine gesonderte *Organizing*-Abteilung, doch sie hatte eine große Zahl von MitarbeiterInnen und zudem viele Vertrauensleute in den Stadtteilen. Zu den ersten Amtshandlungen der neuen Führung gehörte die deutliche Absenkung ihrer eigenen Gehälter auf das Niveau von Lehrergehältern. Außerdem lösten sie die umfangreichen Spesenkonten ihrer VorgängerInnen auf. Allein die dadurch frei gewordenen Finanzmittel reichten aus, um mit dem Aufbau der ersten *Organizing*-Abteilung der Gewerkschaft zu beginnen. Im Gegensatz zu den meisten solcher Abteilungen diente diese ausschließlich dem internen *Organizing* – der Arbeit mit den bestehenden Mitgliedern und dem Wiederaufbau der Gewerkschaft. Die neue Führung war sich sehr bewusst, dass ihnen weniger als zwei Jahre blieben, bis der aktuelle Tarifvertrag der Gewerkschaft auslief, und noch weniger – nur 18 Monate –, bis sie sich an den Verhandlungstisch begeben mussten; Gewerkschaften beginnen mit den Tarifverhandlungen üblicherweise viele Monate vor Ablauf eines bestehenden Tarifvertrags. Sie hatten eine große – wenn auch unerprobte – Organisation geerbt, mit Mitgliedern an jeder Schule der Stadt. Hunderte von ihnen waren gewählte Delegierte – was bei den meisten Gewerkschaften Betriebsrat oder Vertrauensperson (*shop steward*) heißt. Die Delegierten fungieren als Ansprechperson auf der Betriebsebene (bzw. innerhalb einer Schule). Da die CTU jedoch über Jahre hauptsächlich interne Kämpfe ausgetragen hatte, hatte niemand wirklich eine Vorstellung von der Qualität dieser Delegierten, mit denen die CORE-Führung nun arbeiten musste. Hinzu kommt, dass die Leute, die von diesen Posten angezogen werden oder zumindest dafür gewinnbar sind, die AktivistInnen sind – mit der Neigung, alleine zu arbeiten, und die oft in ihrem bisherigen Arbeitsleben Probleme mit dem Management oder Chef gehabt haben, und die womöglich auch kein besonders hohes Ansehen unter ihren KollegInnen genießen. (Dies ist der Grund, warum

²² Im Besitz der Autorin.

²³ Statuten und Verfassung der Chicago Teachers Union, Artikel V, Paragraph 1, Buchstabe E.

CIO-orientierte Gewerkschaften wie die 1199NE stets darauf aus sind, die organischen AnführerInnen für diese Positionen zu rekrutieren, nicht AktivistInnen. Es besteht nämlich ein entscheidender Unterschied zwischen Delegierten, die Problemlösungen gemeinsam als Team angehen, und denen, die als EinzelkämpferInnen arbeiten.)

Der Posten der *Organizing*-Koordinatorin wurde an Norine Gutekanst vergeben, die ihre Lehrtätigkeit aufgab, um sich mit ganzer Kraft dem Aufbau der neuen Abteilung zu widmen. Obwohl sie eine zentrale CORE-Aktivistin gewesen war, hatte sie im Gegensatz zu Sharkey keine formelle Ausbildung als *Organizerin*. Nach kurzer Zeit engagierte sie einen *Organizer* von außerhalb der CTU, Matthew Luskin, der von 2003 bis 2010 *Organizing*-Direktor bei der SEIU-Gewerkschaft für den öffentlichen Dienst im Staat Illinois gewesen war. Laut ihrem Präsidenten, Keith Kelleher, wurde die *Local 880* »immer als eine dieser ACORN-*Locals* gesehen« – ein Bezug auf die von Wade Rathke inspirierten oder gegründeten *Locals*. Kelleher beschreibt ihr Modell als »Community *Organizing*-Modell, sehr basisnah, mit vielen Haustürgesprächen und Beschäftigten, die für ihre Kampagnen selbst zuständig waren – nicht nur auf dem Papier, sondern im Sinne aufwändiger Vorbereitungen und Schulungen«. ²⁴ Die ist kein Modell der Identifikation organischer AnführerInnen, und doch ist es demokratisch und aktivistisch. Dies war Luskins Hintergrund, und aufgrund dieser Erfahrung, die er mitbrachte, funktionierten er und Gutekanst bei der Gestaltung der neuen Abteilung weniger wie Chefin und Angestellter denn als Kollegen bzw. Ko-Koordinatoren.

Ihre Hauptaufgabe sahen sie darin, sich auf die bestehenden Delegierten zu konzentrieren: Sie für die neue Strategie zu gewinnen, war für die unmittelbare Zukunft der Gewerkschaft entscheidend. Sie definierten die Funktion der Delegierten von einem »Informationskanal« zu *school leaders* um – AnführerInnen, die ganz schnell beginnen mussten, in ihren Schulen zu mobilisieren. Luskin beschreibt es so: »Bei unserem Modell ging es nicht darum, dass die Beschäftigten AnführerInnen auswählten, sondern darum, die Debatte mit den bestehenden AnführerInnen an den Schulen über unsere unmittelbare Zukunft zu gewinnen; die Debatte über die neue Strategie musste an der Basis gewonnen werden.« Der Kampf wurde als umfassende, hochriskante, heftige Auseinandersetzung mit hohem Einsatz eingeschätzt.

OrganizerInnen gingen von Schule zu Schule, um so viele Sitzungen und Veranstaltungen der Gewerkschaftsmitglieder wie möglich zu besuchen und eine breite Strategiedebatte anzustoßen. Luskin erinnert sich, wie sie

²⁴ Keith Kelleher, Interview mit der Autorin, Januar 2015.

vorneweg sagten: »Wenn hier irgendjemand glaubt, dass es beim kommenden Tarifvertrag nur um ein paar Prozentpunkte mehr Gehalt geht, soll er oder sie sich melden; denn wir denken, es geht um die Zukunft der öffentlichen Bildung, wie wir sie heute kennen: Das steht auf dem Spiel.«²⁵ Wenn die Gewerkschaftsbewegung insgesamt sich heutzutage auf geringfügige Forderungen zurückgezogen hat, um vernünftig zu klingen, so wählte die neue CTU-Führung den völlig entgegengesetzten Ansatz: Sie eröffneten jede Veranstaltung mit einer in die Schuldebatte eingebetteten Diskussion zu Themen wie Milliardären, Banken oder Rassismus. Politische Massenbildung der bestehenden Mitgliedschaft war ihr *hauptsächlicher* Fokus. Gemeinsam mit der gesamten CTU-Führung erzeugten sie einen Sinn für die Dringlichkeit der Krise und des nötigen Wandels, und sie benannten die anstehenden Entscheidungen in sehr klarer und unmissverständlicher Sprache. Sie achteten ebenso genau auf die Semantik wie die 1199NE. Sie wurden wiedergewählt.

Da CORE einen so überwältigenden Sieg erzielt hatte, war nun jede(r) einzelne GewerkschaftsfunktionärIn Mitglied der CORE-Wahlliste – VizepräsidentInnen bzw. LeiterInnen für die Bezirke sowie jeweils die VizepräsidentInnen für jede Schulart und Jahrgangsstufe. All diese neugewählten FunktionärInnen waren hinter demselben Programm und einer gemeinsamen Vision vereint, was die Arbeit des »Gewinnens der Delegierten für die neue Strategie« als gewerkschaftsweites Projekt auf jeder einzelnen Ebene ermöglichte. Die CTU-Delegierten trafen sich jeden zweiten Mittwoch im Monat, um die Gewerkschaftspolitik zu besprechen. Unter der vorherigen Führung waren diese Treffen dauerhaft schlecht besucht. Und dies war von der alten Führung so gewollt: Oft war die Teilnahme so gering, dass das für Entscheidungen und Resolutionen erforderliche Quorum gar nicht erreicht wurde. So konnte mit möglichst wenig Arbeit der Status quo verwaltet werden. Wenn das Quorum doch erreicht wurde, redeten die UPC-Anführer während der »offiziellen Berichterstattung«, mit der die Sitzungen eröffnet wurde, oft so lange in die Mikrofone, dass Delegierte frustriert die Treffen verließen – genau das, was die Führung bezwecken wollte. Die Langatmigkeit der Sitzungen war ein wichtiges Mittel, um unbequeme Delegierte – wie jene von CORE – daran zu hindern, unbequeme Debatten anzuzetteln. Doch dann kam der Durchmarsch der CORE-Liste bei den Wahlen, und als im September 2010 das neue Schuljahr begann, waren diese Treffen zum Bersten gefüllt – mit 800 Lehrerdelegierten, die in

²⁵ Matthew Luskin, Interview mit der Autorin, September 2014.

der Hoffnung teilnahmen, ein besseres Bild von ihrer neuen Gewerkschaft zu bekommen und ein völlig neues Programm umzusetzen. Angesichts der bloßen Größe und der vielen LehrerInnen, die bei diesen Treffen an den Mikrofonen Schlange standen, um Fragen zu stellen oder zu einzelnen Diskussionspunkten zu sprechen, ähnelten diese Treffen eher dem, was bei anderen Gewerkschaften eine Jahreskonferenz wäre.

Wie der Vizepräsident der CTU, Sharkey, erklärt, hatte CORE weniger ein betriebsbasiertes als vielmehr ein aktivistisches Modell. Aufgrund seiner Ausbildung bei der 1199NE verstand er den Unterschied sehr genau. Der Aktivistenansatz, im Gegensatz zum Modell der Identifikation organischer AnführerInnen, entsprach jenem Modell, das Luskin aus seinen Jahren bei der SEIU ebenso wie von seiner Ausbildung bei ACORN kannte. Einige Mitglieder von CORE waren in ihren Schulen als Delegierte gewählt worden, doch die meisten von ihnen waren schlicht radikale Einzelpersonen. »Zu der Zeit verteidigte ich das Modell, denn zu jener Zeit gab es eine Menge politischer Niederlagen«, erklärt Sharkey. »Wir mussten einen Raum der Inspiration schaffen, wo wir gemeinsam denken und uns gemeinsam inspirieren konnten, damit die Treffen nicht einfach damit endeten, dass wir sagten: ›So und jetzt alle zurück in ihre Schulgebäude und an die Arbeit mit den KollegInnen‹. Die Leute lernten Politik und sie waren begeistert; im Zeitraum von Anfang 2010, durch 2011 hindurch und Anfang 2012 unternahmen wir große Anstrengungen und machten viele Aktionen, um Leute für die Idee zu begeistern, Chicago zurückzuerobern.«²⁶

Während des ersten Jahres verließen acht der lange amtierenden BezirksvertreterInnen die Gewerkschaft, die meisten kündigten oder gingen in Rente. Durch diese Veränderungen wurden weitere Ressourcen frei, so dass die Führung neue Gewerkschaftsabteilungen schaffen und alte wiederbeleben konnte, darunter die Kommunikations- und Politikabteilungen. Im September führte die Gewerkschaft in ihrem Inneren revolutionäre Neuerungen durch und warf endlich die Fesseln der UPC ab, die die Gewerkschaft in einer Art Einparteienherrschaft über 36 der vergangenen 42 Jahre kontrolliert hatte.

Außerhalb der Gewerkschaft wurde die gesamte Stadt von einer Erschütterung anderer Art heimgesucht: Bürgermeister Daley kündigte an, nicht mehr für eine achte Amtszeit zu kandidieren.²⁷ Die Stadt war in 42 der vergangenen 55 Jahre von Bürgermeistern mit dem Nachnamen Daley geführt

²⁶ Jesse Sharkey, Interview mit der Autorin, September 2014.

²⁷ www.foxnews.com/politics/2010/09/07/chicago-mayor-daley-look-for-election/.

worden. Amisha Patel, Direktorin der Community Organisation *Grassroots Collaborative* in Chicago, erinnert sich: »Als Daley verkündete, dass er nicht mehr antreten werde, gab es ein kurzzeitiges Fenster, in welchem alle aufgeregt zu diskutieren begannen, wie wir diesen neuen Moment in der Stadt nutzen könnten. Wir veranstalteten ein Bürgermeister-Forum, das wir *New Chicago 2011* nannten, zu dem 2.600 Menschen kamen, und bei dem eine unglaubliche Stimmung herrschte. Auch wenn Rahm Emanuels Ankündigung seiner Kandidatur der Bewegung ein paar Wochen später den Wind aus den Segeln nahm, hatten wir zumindest einmal die Idee ins Spiel gebracht, dass Chicago auch eine ganz andere Stadt sein könnte.«²⁸

Dass 2.600 Leute aus der ganzen Stadt ein Bürgermeister-Forum besuchen, ist umso beeindruckender, wenn man sich vor Augen führt, dass nicht nur das Bürgermeisteramt praktisch seit Generationen ein Familienunternehmen darstellte, sondern dass auch die lange Geschichte des *Community Organizing*s in Chicago so durchtränkt von der Tradition Saul Alinskys war. Keine andere Stadt ist auch nur ansatzweise so stark vom Alinskyanismus geprägt wie Chicago, und die daraus resultierende Kultur war über ein halbes Jahrhundert lang durch ein Nebeneinander »rassisch« getrennter, Community-basierter Organisationen geprägt, die innerhalb strenger Stadtteilgrenzen existierten, und deren politische Vorstellungskraft von der Idee erstickt wurde, dass ihr kleiner Stadtteil das Universum sei. Talbot von ACORN meint dazu, dass ein Teil des negativen Alinsky-Einflusses in den Jahren vor dem Führungswechsel in der CTU bereits abgelegt wurde, und dass sie selbst aktiv zur Bekämpfung dieser Kultur beigetragen habe. Doch Überbleibsel gibt es nach wie vor.

»Das Daley-Vermächtnis saß so tief und die Leute dachten, Chicago könnte sich niemals verändern, dass die Verfügbarkeit selbst eines so winzigen Zeitfensters der Ungewissheit es möglich machte, alte Gräben unter verschiedensten Gruppen zu überwinden und sich mit allen gemeinsam in einem großen Raum ein neues Chicago vorstellen zu können«, sagt Patel. Patel, gebürtig aus Chicago, hatte die Stadt verlassen, um auf einem Vollstipendium an der Stanford Universität zu studieren. Ihre Eltern waren beide in Indien geboren, und sie repräsentiert einen weiteren Aspekt der Veränderung in Chicago. Nachdem sie studentische Aktivistin wurde und bei vielen progressiven Bewegungen und Kampagnen in der Bucht von San Francisco mitarbeitete, hatte sie sich mit dem Gedanken angefreundet, niemals wieder einen Winter im Mittleren Westen durchstehen zu müssen. Doch ei-

²⁸ Amisha Patel, Interview mit der Autorin, Oktober 2014.

nes Tages, als sie die warme kalifornische Sonne genoss und die verschiedenen beruflichen Möglichkeiten rund um die San Francisco Bay durchspielte, hatte sie eine Offenbarung, die ihr vorkam wie eine von religiösen Menschen beschriebene Eingebung zur Erinnerung an die religiöse Pflicht: »Ich dachte, Moment mal, wieso eigentlich nicht Chicago? Warum nicht nach Hause gehen, wo es ohnehin viel zu tun gibt? Die Gegend um die Bucht von San Francisco ist voll von progressiven AktivistInnen.« Und so kehrte Patel in ihre Heimatstadt zurück und fing an, für die SEIU-Gewerkschaft der Staatsbediensteten in Chicago zu arbeiten – nicht dieselbe *Local*, für die Luskin arbeitete, und doch trafen sich Patel und Luskin als Vertreter zweier verschiedener SEIU-*Locals* häufig. Als sie für SEIU tätig war, arbeitete Patel beständig daran, Bündnisse mit den verschiedenen Communities in Chicago aufzubauen und so eine recht traditionelle Gewerkschafts-Community-Beziehung zu entwickeln. Im Jahr 2006 war sie gemeinsam mit Mitgliedern von ACORN und einiger anderer Gewerkschaften neben dem wichtigsten Akteur, der SEIU, an der erfolglosen Kampagne für die Verabschiedung der »Big Box-Verordnung« beteiligt, die große Warenhäuser wie Walmart dazu verpflichtet hätte, den Grundlohn deutlich auf 9,25 \$ pro Stunde anzuheben – ein Vorläufer des Konzepts von Gesetzen zum ortsüblichen Existenzminimum (*local living-wage laws*). Im Jahr 2007 wollte sie etwas anderes tun, mit stärkerem Fokus auf die Neuausrichtung des Community-*Organizing*-Wesens in Chicago von kleinlichen Revierkämpfen hin zu stadtweiten Projekten. Als 2010 die Lehrergewerkschaft wie auch das Rathaus sich für Neues öffneten, war ihre Organisation *Grassroots Collaborative* genau am richtigen Ort, um ein entscheidender Partner in diesem Veränderungsprozess zu werden.²⁹

Über den gesamten Herbst des Jahres 2010 hinweg fanden zwischen der neuen CTU-Führung und dem CEO der Chicago Public Schools (CPS), Ron Huberman, endlose Scharmützel statt, einschließlich einer erfolgreichen Kampagne zur Rücknahme der 1.700 Entlassungen, die der CEO in direkter Verletzung des Tarifvertrags ausgesprochen hatte. Unter Rückgriff auf jene Vollmachten, die ihm auf einer Dringlichkeitssitzung der Schulbehörde unmittelbar nach dem CORE-Sieg bei der Gewerkschaftswahl zugesprochen worden waren, hatte er die vertraglich garantierten Regelungen bezüglich des Dienstatlers und des damit verbundenen Kündigungsschutzes verletzt. Vor Gericht siegte die Gewerkschaft. Die Anzeichen verdichteten sich, dass die nächsten Tarifverhandlungen auf der Risikoskala mit der

²⁹ Ebd.

»höchsten Stufe« bewertet werden mussten. Als Rahm Emanuel Mitte Oktober von seinem Posten im Weißen Haus zurücktrat, nach Chicago zurückkehrte und in Windeseile die Unterschriften einsammelte, die er brauchte, um bis November seine Kandidatur für die Bürgermeisterwahl im Februar 2011 einzureichen, deuteten die Hinweise auf ein »hohes Risiko« nunmehr auf die Stufe »Besuch des Todesengels« hin. Zwei Jahre lang hatte Rahm Emanuel bereits eng mit einem ebenfalls aus Chicago stammenden Kollegen zusammengearbeitet, dem Bildungsminister Arne Duncan, ursprünglicher Architekt des »Renaissance 2010«-Plans für die öffentlichen Schulen Chicagos, dem Programm, das in vielerlei Hinsicht maßgeblich für die Entstehung von CORE gewesen war. Nach ein paar Wochen brachte das Emanuel-Team einen TV-Spot, in dem der Kandidat die LehrerInnen ins Visier nahm, sie dafür beschimpfte, dass sie nicht genügend Stunden am Tag arbeiteten, und versprach, dass er als Bürgermeister die Verlängerung des Schultags in Chicago zur obersten Priorität machen würde. Später stellte sich heraus, dass der Spot zum Teil von der extrem gewerkschaftsfeindlichen *Stand for Children*-Kampagne (»Aufstehen für Kinder«) geschrieben worden war. In der Folge machte zudem ein Video von deren elitären Jahresversammlung *Summer Aspen Institute* die Runde, in dem Jonah Edelman, der Gründer der Gruppe, sich höhnisch damit brüstete, dass *Stand for Children* »die Chicagoer LehrerInnen überlistet hätte, einen Vertrag zu akzeptieren, der ihnen dauerhaft das Streikrecht nahm«. (siehe Anm. 1 in diesem Kapitel)

Unterdessen arbeitete die Gewerkschaft unaufhörlich in einem dynamischen, begeisterten und fieberhaften Tempo, während sie zugleich damit befasst war, die über 25 Jahre bürokratisierte und seit langem dysfunktionale CTU-Verwaltung umzukrempeln. Während sich die Gewerkschaft neu aufstellte und zwischendurch kurzfristig reagieren musste – zum Beispiel als es im Herbst 2011 einen Angriff auf die staatliche Rente gab, einschließlich auf die der LehrerInnen – betrieb Emanuel bereits seinen Haustürwahlkampf und schoss sich dabei auf die CTU ein – mit »jenen Argumenten, die wir ihm geliefert hatten« (Edelman). *Stand for Children* verfolge darüber hinaus eine heimliche Strategie, die Führung der Demokratischen Partei auf bundesstaatlicher Ebene einzukaufen, mit dem Ziel, einen Gesetzentwurf einzubringen, der die Aktivitäten der LehrerInnen erheblich einschränken würde, noch bevor Emanuel ins Amt kam und ihr Tarifvertrag auslief. Als Emanuel im ersten Wahlgang im Februar 2011 den Sieg errang und eine Stichwahl abwendete, war es, als ob *Stand for Children* selbst die Wahl gewonnen hätte – und das in einer Stadt, in der der Bürgermeister die totale Kontrolle über die Schulbehörde ausübt.

Die Gegenseite erhöht den Einsatz, verschiebt die Machtverhältnisse und verdoppelt die Herausforderung

Politische Parteien und Menschen, die mit einem deutlichen Wahlergebnis ins Amt kommen, starten meist ohne viel Verzögerung in ihren Job: Sie stellen ihr Programm bereits während der ausgehenden Amtszeit der »lahmen Enten« vor ihnen zusammen. CORE tat dies in der Lehrgewerkschaft, als sie die alte Garde abservierte. Und Emanuel tat dasselbe, als er den Bürgermeisterposten im ersten Wahlgang holte. In seinem Workshop zur Bekämpfung von Lehrgewerkschaften auch in von den Demokraten kontrollierten Staaten erzählt Edelman: »In der Zwischenzeit wird Rahm Emanuel zum Bürgermeister gewählt, und zwar im ersten Wahlgang, und zugleich unterstützt er unsere Vorschläge ... was für eine Hiobsbotschaft für die CTU, die ihn keineswegs unterstützte.« (Ebd.)

Der Gesetzesvorschlag der *Stand for Children*-Kampagne sollte LehrerInnen einmal mehr das Recht nehmen, über Stundenpläne überhaupt zu verhandeln – ein Posten, der in der Vergangenheit zur Verhandlung gestanden hatte, der jedoch durch das Ergänzungsgesetz von 1995 als unverhandelbar erklärt, in der Folge 2001 wiederum als verhandelbar deklariert wurde. Letzteres fand unter einer äußerst zahmen Gewerkschaft statt, mit der sich schnell eine Vereinbarung zur Verlängerung des Schultags treffen ließ. Nun, da eine weniger fügsame Gewerkschaft auf der Bildfläche erschien, wurden die Unterrichtszeiten schnell wieder von der Liste der verhandelbaren Posten entfernt. Der Gesetzesvorschlag der *Stand for Children*-Kampagne ging jedoch noch darüber hinaus: Er enthielt einen Frontalangriff auf LehrerInnen, indem er SchulleiterInnen das Recht gab, Lehrkräfte einzustellen und zu entlassen und zugleich vorsah, dass eine solche Entscheidung zu einem Viertel von Prüfungsergebnissen der SchülerInnen abhängig sein solle. Jede einzelne dieser Maßnahmen richtete sich gegen die Gewerkschaften. Der letzte Abschnitt in dem Gesetzesentwurf sollte LehrerInnen verbieten zu streiken. *Stand for Children* startete mit einem Vollverbot des Streiks in die Verhandlungen und setzte auf eine »Kompromisslösung« in Form einer Vereinbarung, die einen Streik zwar erlauben würde, allerdings nur unter einer – wie sie dachten, unmöglichen – Bedingung: Für eine gültige Streikautorisierung mussten sich mindestens 75% aller LehrerInnen aussprechen.

Edelmans Beschreibung der vertraglichen Einigung offenbart nicht nur, dass Emanuel hinter den Kulissen all seinen Einfluss geltend machte, sondern auch, dass zwei der bundesstaatsweiten Lehrgewerkschaften gegen die neue Führung in Chicago arbeiteten. Die Illinois Federation of Teachers

(IFT) und die Illinois Education Association (IEA) beherrschten die Vorstädte und ländlichen Gebiete von Illinois, die größtenteils weiß sind. Ihre AnführerInnen, die Streiks bestenfalls als notwendiges Übel auffassten, verkauften die Kinder von Chicago, die überwiegend schwarz waren, ebenso wie die Gewerkschaft, die sich für sie einsetzte. Karen Lewis war für ihren Intellekt bekannt – sie hatte Chemie unterrichtet und war eine meisterhafte Pädagogin –, allerdings ist sie auch nur ein Mensch, und als Chefin der CTU leistete sie sich relativ schnell einen großen Fehltritt.

Eingenebelt von einem Klima der Hinterzimmerverhandlungen und beraten von den Lobbyisten der Lehrergewerkschaften auf bundesstaatlicher Ebene, wurde ihr nahegelegt, das Abkommen anzunehmen. Ihr größter Fehler, wie sie später unumwunden zugab, bestand darin, alleine zu diesen Treffen gegangen zu sein, ohne sich vorher ausreichend mit der CTU oder CORE abgestimmt zu haben. Als alle anderen Lehrergewerkschaften unterschrieben, hatte auch sie sich breitschlagen lassen. Die CORE-Plattform rügte Lewis dafür, stellte ihre Autorität infrage und zwang sie zu einer öffentlichen Erklärung, dass sie einen Fehler gemacht habe und Chicagos LehrerInnen die Vereinbarung keinesfalls annehmen würden. Doch der Schaden war da. Das Gesetz, das SB7 hieß, wurde kurz vor der Zeremonie für Emanuels Amtseid einstimmig angenommen, was die Machtverhältnisse deutlich verschob.

Es war das erste Mal, dass CORE ihre Gewerkschaftsführung zur Verantwortung zog und die Treue zu ihrem eigenen Wahlprogramm, nämlich Gewerkschaftsdemokratie, einforderte. Die meisten Gruppierungen, die innerhalb ihrer Gewerkschaften Wahlkampf betreiben, lösen sich entweder bis zum nächsten Wahlzyklus wieder auf oder ordnen sich der Linie unter, sobald ihre eigene Fraktion an der Macht ist. CORE wurde allerdings nicht als Wahlplattform gegründet. Sie wurde von progressiven LehrerInnen ins Leben gerufen, die Druck auf die CTU-Führung machen wollten, dass diese sich endlich »wie eine Gewerkschaft verhielt«. Insofern hatten sie das Gefühl, ihre neue Anführerin hatte gerade eben dieses Prinzip verraten – und zwar auf eine Weise, die sich unweigerlich auf die Basis auswirken würde. Es war eine sehr wichtige Lektion: Für Lewis, für die Funktionärsriege, für CORE insgesamt und für die CTU-Mitglieder. Lewis' Bereitschaft, sich bei den Mitgliedern öffentlich zu entschuldigen, war ein Novum und ist für GewerkschaftsführerInnen ihres Ranges nach wie vor nicht üblich. Die Botschaft von CORE, dass sie einen derartigen Fehler niemals wiederholen solle, half der Plattform dabei, ihre Stimme unabhängig von der Führung wiederzufinden. CORE und Lewis brachten die Angelegenheit schnell hin-

ter sich und kehrten zu der drängenden Aufgabe zurück, angesichts der Bedrohung durch Emanuel, die nun größer als je zuvor erschien, ihre Macht weiter aufzubauen.

Emanuel verschwendete nach seinem Erfolg keine Zeit. Bis Juni 2011 hatte er die Schulbehörde (*school board*) von Chicago sowie den Posten des CEO für die Schulen gänzlich neu besetzt. Der erste Schritt der neuen Behörde war eine Abstimmung zur Rücknahme der noch für jenes Jahr vorgesehenen vierprozentigen Gehaltserhöhung, die noch Teil des letzten Tarifvertrags mit der CTU gewesen war, bevor CORE die Führung übernommen hatte. Der Vertrag wurde oft als »olympische Vereinbarung« bezeichnet, da Bürgermeister Daley sie den LehrerInnen zu einem Zeitpunkt gewährt hatte, als Chicago unter strenger öffentlicher Beobachtung stand, da es sich – letztlich vergeblich – als Austragungsort für die Olympischen Sommerspiele 2016 beworben hatte.

Sollte zu dem Zeitpunkt noch irgendein(e) LehrerIn Zweifel gehabt haben, ob es der neue Bürgermeister wirklich auf sie abgesehen hatte, machte diese einseitige Außerkraftsetzung der vereinbarten Erhöhung die Situation unmissverständlich klar. Emanuels Arroganz tilgte jede Erinnerung an Lewis' Lapsus bei den SB7-Verhandlungen. Natürlich wollte niemand, dass die LehrerInnen auf ihre Erhöhung verzichten mussten, doch gleichzeitig vereinte die Außerkraftsetzung die LehrerInnen Chicagos hinter der neuen Gewerkschaftsführung in einem Maße, wie sich zuvor niemand hätte träumen lassen. Die Wut und die Einheit wurden sowohl innerhalb als auch außerhalb der Gewerkschaft greifbar. Emanuel erschien wie der ultimative Schulhof-Tyrann, der gerade erst in den Startlöchern war – und sein Verhalten sollte noch weitaus aggressiver werden.

Anfang September löste er sein Wahlversprechen ein und machte sich an die Verlängerung des Schultags. In seiner öffentlichen Argumentation bezog er sich auf die Anzahl der Stunden, die Chicagos LehrerInnen mit SchülerInnen im Unterricht verbrachten, während er die Stunden unerwähnt ließ, die sie nicht im Unterricht sind, aber dennoch arbeiten – bei der Unterrichtsvorbereitung, der Korrektur von Schülerarbeiten, beim Besuch von Veranstaltungen und bei sonstigen Tätigkeiten, aus denen ihre SchülerInnen Nutzen ziehen. In dieser Phase bestellte er Lewis in sein Büro, um mit ihr die Frage der Verlängerung des Schultags zu besprechen. Es war ihr allererstes Treffen mit dem Bürgermeister abseits der Öffentlichkeit.

Lewis mag bei den SB7-Verhandlungen daneben gegriffen haben, doch was sie im Anschluss an dieses Treffen machte, wurde als Geniestreich gefeiert. Als sie Emanuels Büro wieder verließ, wurde sie von Journalisten

gefragt, wie das Treffen gelaufen sei. ACORN-Anführerin Talbot erzählt die Episode wie folgt: »Emanuel habe gesagt: ›Also was, verdammt nochmal, willst du?‹ Und Lewis antwortete: ›Mehr als du verdammt nochmal hast.‹ (*›What the fuck do you want?‹ – ›More than you fucking got!‹*) Die Menschen nahmen es Emanuel wirklich krumm, dass er mit dem Fluchen angefangen hatte, dass ein weißer Mann so mit einer schwarzen, weiblichen Führungspersönlichkeit sprach; doch es freute sie, dass Karen nicht zurückgesteckt hatte – dass sie sein Gefluhe erwidert hatte, war einfach großartig.«³⁰

In diesem Herbst dachte die CTU über eine neue Form der Vertragsverhandlung nach. Über ihre Delegiertenversammlung starteten sie eine Umfrage und lud die Gewerkschaftsmitglieder dazu ein, an dem Entwurf für einen Tarifvertrag mitzuarbeiten. Der Beginn der Verhandlungen war für Anfang 2012 angesetzt. Eine Tarifikampagne hatten die Gewerkschaftsmitglieder schon seit mehreren Jahrzehnten nicht mehr erlebt. Sharkey bemerkt: »Die alte Garde war komplett shankeristisch, d.h. sture Anhänger des Co-Management-orientierten ›business unionism‹ des Urvaters Albert Shanker, die dachten, dass Tarifverhandlungen manchmal etwas ruppiger sein konnten, dass wir sie aber mit einer großen Hand auf dem Tisch und einer großen Klappe schon erfolgreich bestehen könnten. Doch wir fingen an laut nachzufragen: ›Wie soll das denn bitteschön mit Rahm funktionieren? Der kommt nicht, um zu verhandeln, sondern um zu kämpfen.‹«

Die neue Führung veränderte die Debatte darüber, wie ein Tarifvertrag gewonnen wird, und indem sie alle Mitglieder in die Diskussion einschloss, verhielt sie sich tatsächlich wie eine Gewerkschaft. Die Occupy-Bewegung war soeben auf der Bildfläche erschienen – in der Folge der Proteste in Wisconsin im Frühjahr 2011, die wiederum von LehrerInnen aus dem Mittleren Westen angeführt wurden, von denen viele gute Kontakte nach Chicago haben. Jeden Monat mobilisierten die CTU und CORE-AktivistInnen zu den Sitzungen der CPS-Schulbehörde, um die Planungen der *Board*-Mitglieder während der gesetzlich vorgeschriebenen öffentlichen Fragestunde auseinanderzunehmen. War der Herbst 2010 noch von Auseinandersetzungen gekennzeichnet gewesen, die die Schulverwaltung selbst begonnen hatte, war es ein Jahr später die CTU, die diese Auseinandersetzungen initiierte – mit dem Ziel, die LehrerInnen daran zu gewöhnen, heftigere und häufigere direkte Aktionen durchzuführen und den Glauben an die eigenen Fähigkeiten zu stärken. In der Sitzung im Dezember 2011 führten die Leh-

³⁰ Madeline Talbot, Interview mit der Autorin, September 2014 und Januar 2015; siehe auch Zengerle (2014), Javorsky (2013) und o.V. 2014.

rerInnen die sogenannte »Mikrofon-Check«-Taktik der Occupy Wall Street Bewegung ein: Eine Person sagt etwas und alle anderen wiederholen es, wie ein Megafon aus menschlichen Stimmen. Als der »Mic check« losging – »Dies sind unsere Kinder, und kein Unternehmenseigentum!« –, verließen die Mitglieder des CPS-School Boards den Raum und beendeten die Sitzung.³¹ Die LehrerInnen und ihre Verbündeten verschafften sich erfolgreich Gehör und übten sich in direkten Aktionen. Ein Weiter-so wie bisher würde es nicht geben.

Politische Massenbildung und Strukturtests

Als im Januar 2012 die Verhandlungen unmittelbar bevorstanden, sahen die LehrerInnen den Zeitpunkt gekommen, an dem sie einen sehr gründlichen Strukturtest durchführen mussten, um ihre Stärke nach 18 Monaten unter der neuen Führung zu ermitteln. Sharkey beschreibt die Strategie: »Wir beschlossen eine Probestreikabstimmung abzuhalten, und sie dauerte drei Tage. Wir hatten die gesamte Gewerkschaftsstruktur vermessen und bildlich dargestellt; es hingen riesige Karten an unseren Bürowänden, manche nahmen ganze Räume ein. Wir hatten ein 40-köpfiges Team beisammen, das den Wahlprozess leitete, und die wichtigsten Personen unter den MitarbeiterInnen der Gewerkschaft waren die BezirksbetreuerInnen [es gab 49 zu BezirksbetreuerInnen ernannte LehrerInnen, die eine kleine Aufwandsentschädigung für die Tätigkeit erhielten; ihre Aufgabe war es, mit den Delegierten in ihrem Bezirk zwischen den Sitzungen Kontakt zu halten], und wir legten die Abstimmung so, dass unsere monatliche Delegiertenkonferenz mittendrin stattfinden würde und wir dort also am zweiten Abstimmungstag einen Zwischenstand bekanntgeben und allen Schuldelegierten noch konkrete Aufgaben für den dritten Tag mitgeben konnten.«

Eine dreitägige Abstimmung um das Delegiertentreffen herum zu veranstalten, bei dem 800 LehrerInnen aus der ganzen Stadt zusammenkamen, war Teil der Gesamtstrategie der Gewerkschaftsführung. Sie sollte die Mitglieder dazu befähigen, sich die Gewerkschaft anzueignen, die Verantwortung für sie zu übernehmen und sich selbst als 800-köpfige Gewerkschaftsführung zu begreifen. Sharkey fügt hinzu: »Als Folge der Probeabstimmung waren wir in der Lage, diejenigen Schulen zu identifizieren, in denen wir

³¹ Ein Video davon wurde im Dezember 2011 auf dem CORE-Blog gepostet: www.coreteachers.org/mic-check-at-the-board-of-ed-2/.

schwach aufgestellt waren.« Diese Erkenntnisse bestimmten die Prioritäten der Gewerkschaft in den kommenden Monaten, wobei die Führung genau auf die Schulen fokussieren konnte, in denen eines der folgenden drei Szenarien vorlag: Der oder die Delegierte war kein(e) organische(r) AnführerIn, was durch eine niedrige bzw. ausbleibende Wahlbeteiligung an der entsprechenden Schule angezeigt wurde; der oder die Delegierte lehnte das Streikkonzept ab, was die Entwicklung einer neuen Führungsstruktur unterhalb des oder der gewählten Delegierten nötig machte; oder die Schule hatte überhaupt gar keine(n) Delegierte(n). Als die notwendigen Schritte für die Arbeit an den internen Strukturen festgelegt worden waren, machte sich die CTU an den Aufbau einer weiteren Unterstützerbasis: die allgemeine Öffentlichkeit.

Im Februar legte die Gewerkschaft öffentlich ein Grundsatzpapier vor, das als Grundlage für die Forderungen in den kommenden Tarifverhandlungen dienen und eine klare Botschaft an die Öffentlichkeit senden sollte. Der Bericht trug den Titel »Die Schulen, die die SchülerInnen Chicagos verdienen: Forschungsbasierte Vorschläge zur Stärkung der Grundschul- und Sekundarbildung in den öffentlichen Schulen Chicagos«. ³² Die wichtigsten zehn Empfehlungen waren:

1. Anerkennung dafür, dass die Klassengröße zählt (entgegen dem Argument, die Größe spiele keine Rolle)
2. Bildung und Erziehung des Kindes als *ganzen Menschen* (mit der Betonung auf der zentralen Bedeutung der Fächer Kunst, Sport, Theater, Tanz, Musik und anderer wichtiger Wahlfächer und Aktivitäten)
3. Bessere Rundumversorgung (wie z.B. die freie Nutzung des öffentlichen Nahverkehrs und mehr Schulkrankenschwestern)
4. Thematisierung von Ungleichheiten in unserem System (das als Quasi-Apartheid beschrieben wird)
5. SchülerInnen einen guten Start ermöglichen (mit der Forderung nach mehr [ganztägiger] Hort- und Vorschulbetreuung)
6. Anerkennung und Weiterentwicklung der Fachkräfte (Anhebung aller Gehälter, Einstellung von mehr SchulbegleiterInnen)
7. Alle SchülerInnen in den Unterricht einbeziehen (mit Hinweis auf die Notwendigkeit bilingualen Unterrichts und von Sonderpädagogik)

³² Carol R. Caref/Pavlyn C. Jankov (StudienleiterInnen), »The Schools Chicago's Students Deserve«. Dieser 40-seitige Bericht befindet sich nach wie vor auf der Website der Gewerkschaft, ebenso im Besitz der Autorin.

8. Bereitstellung qualitativ hochwertiger Einrichtungen (im Sinne von notwendigen Reparaturen wie der Beseitigung von Asbest und anderer gesundheitsschädlicher Risiken)
9. Ein partnerschaftliches Verhältnis mit den Eltern
10. Volle Ausfinanzierung von Bildung (d.h. ein sinnvollerer Verteilungsschlüssel und eine Aufstockung der Gesamtausgaben)

Die Medien stürzten sich auf diesen Bericht, nicht zuletzt aufgrund ihres Respekts vor Karen Lewis, die sich als glaubwürdige Informationsquelle erwiesen hatte. Auch die allgemeine Öffentlichkeit nahm den Bericht auf. In den acht Monaten, seit sie der Presse von dem denkwürdigen »Fuck you! – Selber, fuck you!«-Austausch zwischen Emanuel und ihr berichtet hatte – und in dessen Folge das Bild eines überheblichen weißen Absolventen einer reichen Vorstadtschule gegenüber einer starken selbstbewussten schwarzen Lehrerin (und Absolventin) der innerstädtischen Schulen entstanden war –, hatte Lewis ihre vom *National Board* zertifizierten pädagogischen Fähigkeiten genutzt, um ganz Chicago in ihr Klassenzimmer zu verwandeln und der Community das ABC der aktuellen Umbrüche im städtischen Schulsystem zu vermitteln. Sie hatte eine große Erzählung geschaffen und verbreitete täglich Pressemitteilungen, die die Medien gierig aufnahmen. Madeline Talbot beschreibt es folgendermaßen: »Karen war schwarz, klug und mutig, und das allein machte sie in einer Stadt, die nicht gerade für Klartext in der Politik bekannt ist, zu einer Nachricht. Sie legte sich tagtäglich mit Rahm an, zu jedem nur erdenklichen Thema. Sie hatte sich das Vertrauen der Medien als eine Person, die die Wahrheit sagte, verdient. Und seit über einem halben Jahr präsentierte sie eine Analyse der Schulsituation, schuf einen Rahmen, der dazu führte, dass die EinwohnerInnen Chicagos anfangen, ein neues Verständnis von Bildung zu entwickeln.«³³

Lewis hatte zudem eine E-Mail-Liste, auf der sie jeden Tag kurze Fakten zum Thema Bildung verschickte. Die Liste war für alle Interessierten offen; unter den Empfängern waren Medien, zivilgesellschaftliche Führungsfiguren wie Talbot und natürlich LehrerInnen.

Die Verhandlungen liefen bereits. Die CTU-Führung hatte nicht bloß den Mitgliedern das Recht gegeben, sich an den Vorschlägen für die Vertragsverhandlungen zu beteiligen, sondern sie hatte zugleich ihr Verhandlungs-Team vergrößert und die Regeln erweitert. Traditionell hatte das Team aus Unterhändlern aus dem oder der GewerkschaftspräsidentIn, einem Anwalt und ein paar wenigen anderen Personen bestanden. In der Verfassung und den

³³ Madeline Talbot, Interview mit der Autorin, September 2014 und Januar 2015.

Statuten der Gewerkschaft steht über das Thema Tarifverhandlungen kaum etwas, außer: »Während wichtiger Verhandlungen ist [der Präsident] von mindestens einem oder einer anderen FunktionärIn oder Vorstandsmitglied zu begleiten.«³⁴ In einem Artikel für den Bildungs-Blog *Rethinking Schools* beschreibt Lewis, wie das Verhandlungsteam zustande kam: »Wir sagten: ›Okay, aber wir bringen 50 Leute mit‹, woraufhin sie erwiderten: ›Oh nein, das machen wir nicht.‹ Doch wir sagten ihnen, ›dies ist eine neue Gewerkschaftsführung und wir handhaben die Dinge etwas anders – vor allem handeln wir nicht im Schutz der Dunkelheit. Wir wollen, dass die Leute sehen und hören können, was wirklich vor sich geht, damit sie gute Entscheidungen treffen und unseren Mitgliedern ein Feedback geben können. Der Unterschied ist, dass wir von der Basis ausgehen – wir denken, dass die Mitglieder darüber entscheiden sollten, was wir tun.‹« (Peterson/Sokolower 2010)

Dies war nicht die einzige Veränderung in der Herangehensweise an die Verhandlungen. In der Vergangenheit hatte die CTU wie die meisten Gewerkschaften einer Reihe formaler Verhandlungsgrundregeln zugestimmt. Diese schlossen eine Verschwiegenheitsklausel ein, die dem Verhandlungsteam der Gewerkschaft untersagte, die Inhalte der Verhandlungen mit ihren KollegInnen zu besprechen. Derartige Grundregeln sind üblich, wenn auch nicht durch das Arbeitsrecht gedeckt. Sie betreffen solche Inhalte der Verhandlung, die *zulässig, aber nicht verpflichtend* sind. Sie stehen für ein *Business-unionism*-Modell für Tarifverhandlungen.³⁵ Zwar unterschrieb die CTU schließlich ein solches Grundregel-Abkommen, strich jedoch die Verschwiegenheitsklausel. (Wie in Kapitel 3 dargestellt, hat die sehr erfolgreiche Gewerkschaft 1199NE solche Grundregeln nie akzeptiert und lehnt sie strikt ab. Ich selbst habe sie in Tarifverhandlungen ebenfalls stets zurückgewiesen.)³⁶

Im Anfangsstadium der Verhandlungen in Chicago verhandelte weder die CTU noch die Schulbehörde CPS besonders ernsthaft, und es wurden

³⁴ Statuten und Verfassung der Chicago Teachers Union, ebd.

³⁵ Obwohl der neue Verhandlungsprozess immer noch eine Version der einstigen Verschwiegenheitsklausel enthielt, ignorierte die neue Gewerkschaftsführung sie größtenteils, insbesondere als das Verhandlungsteam zunächst Mitglieder und später die Medien in ihr Vorgehen einband – im letzteren Falle allerdings nur, weil die Gegenseite sich zuerst dafür entschied, »über die Presse zu verhandeln«.

³⁶ www.clas.wayne.edu/Multimedia/lsc/files/collectivebargaing.pdf; wann immer ich selbst Verhandlungen geführt habe, habe ich mich stets an meine Ausbildung bei der 1199 gehalten und die Unterschrift unter solche Regeln nicht einmal in Betracht gezogen: So sendet man den Bossen ein unmissverständliches Signal, dass die Verhandlungen nicht nach ihren Vorgaben ablaufen werden.

nicht viele Treffen angesetzt. Jede Seite glaubte, dass eine Verlangsamung des Prozesses angesichts der neuen Bestimmungen des Gesetzes SB7 ihre eigene Position stärkte. Wie Edelman in seinen ausführlich dokumentierten Ausführungen beim Aspen Institute andeutet, ging die Stadtverwaltung davon aus, dass die Gewerkschaft die neuen Regeln nicht wirklich begriffen hatte – ein Irrtum, der die Arbeitgeber möglicherweise zu übermäßigem Selbstbewusstsein verleitete. Unterdessen arbeitete die Gewerkschaft weiterhin systematisch an ihren Strukturen in jenen Schulen, in denen die Probeabstimmung Schwächen offenbart hatte. Gleichzeitig baute sie weiter ihre Kontakte zu den Eltern und Verbündeten in den Stadtteilen aus, um sicherzustellen, dass alle an einem Strang zogen.

Die stärkste Waffe der Beschäftigten kommt zum Einsatz

Im Mai bereitete sich die Gewerkschaft auf die Streikabstimmung vor. Der aktuelle Tarifvertrag lief am 30. Juni 2012 aus. Innerhalb der Gewerkschaft brachte die ehemalige Führung eine Kampagne gegen die Streikabstimmung auf den Weg. Laut dem (inoffiziellen) Gewerkschaftshistoriker Schmidt hatte nämlich diese alte Garde im Gegensatz zu vielen anderen eine Sache bereits begriffen: »Die alte Garde der UPC kämpfte so verzweifelt, weil sie eines verstanden hatte: Sollten die neuen FührerInnen die Beschäftigten erfolgreich durch einen Streik führen, würden sie mit hoher Wahrscheinlichkeit sehr lange an der Macht bleiben, denn genau das geschieht, wenn man Menschen durch einen harten Kampf führt, sie schenken dir ihr Vertrauen.«

Während die Regelkommission das Prozedere für die Streikabstimmung ausarbeitete, spielte sich auf den Straßen Chicagos ein Strukturtest ab, der für Rückenwind sorgte. Die Gewerkschaft hatte für den 23. Mai zu einer Solidaritätsveranstaltung zur Unterstützung des Verhandlungsteams eingeladen. Dazu hatten sie das Auditorium Theater im Stadtzentrum, an der Ecke Wabash und Michigan reserviert. Das Theater mit seinen mit 24-karätigem Blattgold verzierten Rundbögen ist ein nationales Denkmal und Schauplatz der besten Shows und Großereignisse in Chicago. Die TeilnehmerInnen der CTU-Veranstaltung – 7.000 LehrerInnen, alle in ihren roten Gewerkschafts-T-Shirts – sprengten die Kapazität des Theaters von 4.000 Personen,³⁷ sodass sich die Veranstaltung auf die Straße ausdehnte.³⁸ Das

³⁷ Laut der Website des Theaters haben dort 3.910 ZuschauerInnen Platz.

³⁸ chicago.cbslocal.com/2012/05/23/mayor-chicago-teachers-deserve-a-pay-raise/.

Meer aus Rot unter den goldenen Bögen gab ein spektakuläres Bild ab und die Chicagoer Medien machten daraus, was möglich war. Die Bilder der YouTube-Videos zeigen eine Menge, die von ihrer neu entdeckten Macht der Einheit und der Sinnhaftigkeit ihrer Anstrengungen wie elektrisiert ist.

Nach dieser Veranstaltung liefen die Planungen für die Streikabstimmung im Juni. Die Gewerkschaftsspitze war sich im Klaren, dass sie die Wahl vor dem Ende des Schuljahres abhalten musste, da sie sonst keine Chance hatte, die hohe Wahlbeteiligung zu erzielen, die sie brauchten. Die Abstimmung fand vom 6. bis 8. Juni statt, und am Ende hatten 24.000 Gewerkschaftsmitglieder ihre Stimme abgegeben, was das durch das SB7-Antigewerkschaftsgesetz geforderte Quorum bei weitem übertraf. 90% aller stimmberechtigten LehrerInnen hatten gewählt, davon stimmten 76% für eine Streikermächtigung. Die abendliche Stimmauszählung an allen drei Tagen wurde von religiösen Würdenträgern durchgeführt, in Zusammenarbeit mit der religiösen Organisation ARISE, was der Entscheidung der LehrerInnen weitere moralische Rückendeckung gab und eine Absicherung war, die die Beschäftigten zusätzlich bestärkte. Nachdem ein gesetzlich vorgeschriebenes Schlichtungsverfahren (*»fact-finding«*) erfolglos verlaufen war und beide Parteien die Vorschläge des Schlichters abgelehnt hatten, stand dem ersten Lehrerstreik nach 25 Jahren nichts mehr im Weg.

Die Gewerkschaft veranstaltete im Sommer ein *Organizing*-Seminar und engagierte darüber hinaus einige Dutzend zusätzlicher LehrerInnen, um über die Sommerferien hinaus den Kontakt zu Eltern und der Community aufrechtzuerhalten. Im August diskutierte die Gewerkschaft, ob sie vom ersten Tag des neuen Schuljahres an streiken oder die Schulen erst einmal öffnen lassen und dann in der zweiten Woche mit dem Ausstand beginnen sollte. Entschieden wurde, dass Letzteres sinnvoller wäre. Die strategische Überlegung ging davon aus, dass es eine Reihe neuer LehrerInnen geben würde, die mit der vorausgehenden Mobilisierung gar nichts zu tun gehabt hatten, dass außerdem viele andere LehrerInnen aus dem Urlaub zurückkehren würden und nach dem langen Sommer erst einmal auf den neuesten Stand gebracht werden mussten. Für Menschen, die ihre Arbeit aus Überzeugung machen wie LehrerInnen, ist der Streik ein unglaublich schwieriger Schritt, wegen der Kinder selbst, aber auch wegen der Eltern. Die Basismitglieder mussten sicher sein, dass es keine andere Option als den Streik gab und dass man zuvor alles Denkbare unternommen hatte, um eine konstruktive Lösung zu finden.

Am 9. September berief die Gewerkschaft eine Pressekonferenz ein und Karen Lewis verkündete, dass der Streik am nächsten Morgen beginnen

werde. Vom 10. bis zum 18. September schloss die CTU die Chicagoer Schulen – bei strahlendem Sonnenschein. Wie Schmidt vergnügt bemerkt: »Gott gab uns die neun Tage mit dem besten Wetter in der Geschichte Chicagos!« Am ersten Streiktag zogen etwa 35.000 LehrerInnen mit ihren UnterstützerInnen durch das Stadtzentrum, was zum Zusammenbruch des Verkehrs und zu einer Unterbrechung des öffentlichen Lebens in der gesamten Innenstadt führte. Es war die größte Demonstration in der Stadt, seit der McCarthyismus die Arbeiterbewegung zum Schweigen gebracht hatte. Das letzte Mal, dass die EinwohnerInnen Chicagos sich in so großer Zahl versammelt hatten, war nach der Verkündung des Kriegsendes 1945.³⁹ Tag für Tag bildeten die LehrerInnen Streikposten an ihren Schulen und trafen sich anschließend zu Demonstrationen im Zentrum. Am dritten Streiktag gelang der Schulbehörde die Zusammenlegung von 600 Schulen in 120 Verbundschulen. Sie versuchten verzweifelt, gerade so viel Unterricht aufrecht zu erhalten, dass der Druck seitens der Eltern, auf die Forderungen der LehrerInnen einzugehen, nicht zu stark wurde. Daraufhin konsolidierten auch die LehrerInnen ihre Streikposten und stellten sie vornehmlich an diesen Verbundschulen auf. Wo auch immer die Schulbehörde den Unterricht am Laufen halten wollte, hielt die CTU während des Schultags starke Streikposten aufrecht, um anschließend für tägliche gemeinsame Aktionen ins Zentrum zu ziehen. An fast allen verstärkten Streikposten erfuhren die LehrerInnen die Wertschätzung der Elternkomitees, von denen viele für die Verpflegung der Streikposten sorgten, um diese während des langen Schultags bei Kräften zu halten. Und diese Verpflegung ging über glänzende rote Äpfel hinaus: Eltern veranstalteten Barbecues oder kochten riesige Töpfe traditioneller Eintöpfe und Suppen, was nicht zuletzt die ethnische Vielfalt der Stadt zum Ausdruck brachte.

Viele Eltern hatte der Streik in eine schwierige Situation gebracht. »Wir sprachen über Kinderbetreuung für die arbeitenden Eltern«, erinnert sich Sarah Chambers, eine Lehrerin an der staatlichen Grundschule *Saucedo Academy*. »Es war schon recht verwickelt, denn wir wollten natürlich, dass die Eltern die Schulbehörde und den Bürgermeister unter Druck setzten, endlich auf unsere Forderungen einzugehen, doch wir wussten auch, wie schwierig das alles für manche wurde. Manche Eltern kamen und kochten für uns, dann übernahmen wir ihre Kinder und behielten sie den Tag über bei den Streikposten und auf den Demonstrationen bei uns und übergaben sie später wieder den Eltern.«

³⁹ *Substance.net*, September 2012.

Der Streik dauerte bereits fünf Tage und ging ins erste Wochenende, während der Druck für eine Einigung zunahm. Alle wollten eine zweite Streikwoche abwenden. Die LehrerInnen bekamen dies von den Eltern zu hören und gaben es umso lauter an den Bürgermeister und die Stadtregierung weiter. Bis dahin hatten die CORE-Mitglieder intern erst ein einziges Mal von ihrer Basismacht Gebrauch gemacht, nämlich als sie Karen Lewis zur Rücknahme ihrer Zustimmung zum SB7-Gesetz gezwungen hatten. Als nun der Moment einer Einigung näher rückte, sahen sie erneut die Notwendigkeit, ihre AnführerInnen in die Pflicht zu nehmen. Im Gegensatz zu früher bestand die Tarifkommission aus 45 Personen. Unter ihnen war auch Sarah Chambers, Lehrer-Anführerin und stellvertretende Vorsitzende von CORE: »Ich war die einzige Person im Raum, die von der Basis kam, und war bereits Mitglied des Lenkungsausschusses von CORE. Karen kam rein und sagte: ›Wir stehen kurz vor einem Abschluss‹, und ich sagte, ›Es kann nicht sein, dass *wir* hier einen Vertrag abschließen, ohne dass die Mitglieder, die an den Streikposten stehen, die Möglichkeit bekommen, das Ergebnis zu diskutieren... Die Mitglieder haben das Gefühl, dass sie einige der Forderungen zum ersten Mal selbst schreiben müssen; dieser Kampf gehört ihnen; die gesamte Mitgliedschaft muss entscheiden, ob der Streik zuende ist oder nicht, nicht du oder wir‹. Die Vorstände sagten, wir seien zu radikal. Es wurde emotional, Menschen schrien und weinten und bestanden darauf, dass die Mitglieder entscheiden müssten, nicht die Führung oder die Delegierten.«⁴⁰

Der Moment, als Lewis und die CTU-Führung der Verlängerung des Streiks zustimmten – gegen den Druck der Medien und einer wachsenden Zahl von Eltern, die forderten, dass sie nachgeben oder zumindest zum Verhandlungstisch zurückkehren sollten –, war entscheidend für CORE, ebenso wie für die Entscheidung der neuen Führung, die Mitglieder wirksam zu ermächtigen. Tammie Vinson, eine Lehrerin, die die alte Gewerkschaft gehasst hatte, durch CORE zu einer aktiven BasisanführerIn wurde und dabei half, ihre Gewerkschaft zu *ihrer* Gewerkschaft zu machen, sagt: »Es ist so anders jetzt. Ich erinnere mich, wie wir, als Marilyn Stewart Präsidentin war, von Vertragsabschlüssen eher zufällig erfuhren. Sie gab den Mitgliedern nicht einmal das Recht, über sie abzustimmen. Ich war so stolz auf CORE, da wir die Führung dazu zwangen, zuzulassen, dass die Mitglieder selbst entscheiden konnten, ob sie die Streikposten aufgeben wollten, dass Verträge nicht mehr ohne Abstimmung durchgewunken wurden, sondern

⁴⁰ Sarah Chamber, Interview mit der Autorin, September 2014.

dass wir vom Streikposten aus Gruppenlesungen an jeder Schule und an jedem Streikposten organisieren konnten. Es war so wichtig.« (Sustar 2013)

Der Streik dauerte weitere zwei Tage, an denen die LehrerInnen in der ungewöhnlich warmen Sonne Chicagos saßen und den Vertragsentwurf Zeile für Zeile studierten. Sie erkannten, dass in den Verhandlungen einige Zugeständnisse gemacht worden waren, allerdings nicht viele. Wenn man bedenkt, wieviel Aufwand der Bürgermeister und die politische Elite betrieben hatten, um ein bundesstaatliches Gesetz zu verabschieden, von dem sie dachten, es würde die LehrerInnen fortan daran hindern, jemals wieder zu streiken, war die Tatsache, dass überhaupt gestreikt wurde, wohl der erste und wichtigste Erfolg dieses Kampfes. Trotz des durch einen ideologisch motivierten Bürgermeister erklärten Krieges, in dem die Einigungskosten hoch waren, hatten LehrerInnen, Eltern und SchülerInnen die Stadt übernommen. Zwar konnte der Bürgermeister eines seiner Ziele, nämlich die Verlängerung des Schultags, letztlich durchsetzen, allerdings erhielt die Gewerkschaft im Tausch dafür eine Gehaltserhöhung. Hinsichtlich eines weiteren von Emanuel angestrebten Punktes, der leistungsbezogenen Bezahlung, setzte sich die Gewerkschaft ebenfalls durch: Das System von Gehaltserhöhungen entsprechend der Dienstzugehörigkeit und des Qualifikationsniveaus wurde beibehalten.⁴¹ Außerdem wurde der Versuch Emanuels, den Kündigungsschutz abzubauen, erfolgreich abgewehrt.

Für die Lehrgewerkschaft war es ein defensiver Streik, und zwar ein überaus gelungener. Über die gesamte Dauer des Streiks hatten Eltern und SchülerInnen Arm in Arm mit ihnen zusammengestanden, um sich dem Mann, der sich den Spitznamen »*bully-in-chief*« (»Obertyrann«) erarbeitet hatte, entgegenzustellen. Emanuels eigentliches Ziel war es, die Gewerkschaft der LehrerInnen zu zerstören, stattdessen hatte er eine Gruppe von Beschäftigten zusammengebracht, die seit Jahren unter Beleidigungen litten – zusätzlich zu den heftigen Angriffen auf ihren gesamten Berufsstand und auf den eigentlichen Grund für sie zu unterrichten: die Kinder.

⁴¹ Anm. d. Übers.: Dies kommt dem deutschen System der Entgeltgruppen und Einstufungen im Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst (TVÖD) recht nahe.

Nach dem Streik: Herausforderungen

Im Jahr 2013 verkündete Emanuel die größte Welle von Schulschließungen in der Geschichte des Landes, mehr gab es nur in New Orleans nach dem Hurrikan Katrina. Er ordnete mit einem Schlag die Schließung von 47 Schulen an. Eine Maßnahme, die viele zum Teil als Rache für den Erfolg des Streiks von 2012 interpretierten, den ganz normale Leute gegen ihn errungen hatten, zum Teil aber auch als Botschaft, dass dieser Erfolg völlig umsonst gewesen sei. Mit diesem Vorhaben, das er mitten im tiefsten Winter verkündete, überrumpelte er die Stadt. Um die Schulen auf der Streichungsliste zu verteidigen, taten sich die LehrerInnen einmal mehr mit ihren Verbündeten aus den Stadtteilen zusammen und kämpften um jeden Standort. Allerdings machte sich Kampfesermüdung bemerkbar und der Bürgermeister konnte diese Runde am Ende für sich entscheiden. Amisha Patel – die aufgrund ihrer zentralen Rolle bei der Koordination der Streikunterstützung der Communities von Chicagos Medien den Spitznamen Schattenmitglied des Verhandlungsteams bekommen hatte – war in einer guten Position, um sich ein Urteil zu bilden: »Die Anhörungen rund um die Schulschließungen waren unglaublich. Hunderte von Menschen übernahmen buchstäblich die Anhörungen, und sie kämpften, doch am Ende wurden aus dem Widerstand wieder vereinzelte Standortkämpfe. Wenn die eigene Schule nicht zu den 50 zur Schließung vorgesehenen Standorten gehörte, brachte man sich auch nicht mehr ein. Ein völlig anderes Bild bot dagegen der Streik, der ein stadtweiter Kampf war und uns allen zum ersten Mal vor Augen führte, wie wir eine stadtweite Aktion durchführen können – doch der Kampf gegen die Schulschließungen wurde letztlich wieder zu einem standortbezogenen, und die Bewegung zerfaserte.«

Trotz der gigantischen *Organizing*-Bemühungen, die 2012 nötig waren, um eine kurz zuvor noch im Sterben liegende Gewerkschaft auf einen intensiven Kampf vorzubereiten, wurden keine Systeme entwickelt, um die Kontakte unter den Eltern und der größeren Community dauerhaft einzubinden. Ebenso wurden interne Erfassungssysteme nicht weit genug entwickelt, um künftig Einschätzungen der Basismitglieder zu berücksichtigen, die die CTU für die Auseinandersetzung um Tarifverträge oder Schulschließungen benötigt. Als ich ihn im Oktober 2014 interviewte, sagte Sharkey: »Unsere Arbeit leidet heute zum Teil darunter, dass die gewerkschaftlichen Vertrauensleute in jeder Schule zugleich oft Delegierte sind, und wir sind sehr abhängig von diesen Delegierten. Traditionell führten viele Delegierte ihre Schule eher mit einem Dienstleistungsverständnis, statt die Mitglieder

in Arbeitsgruppen zu organisieren oder zu mobilisieren, damit die LehrerInnen selbst die Gewerkschaft an der Schule sein können. Und auch wenn wir sehr viel Wert auf ein Modell der Entwicklung von Führungskräften gelegt haben, das die Delegierten dabei unterstützt, sich wie AnführerInnen zu verhalten, statt als Betreuer oder Dienstleister aufzutreten – wenn du mich fragen würdest, wie viele Leute wir auf der ersten Führungsebene haben, wie viele auf der zweiten und dritten und so weiter, dann könnte ich dir allerhöchstens eine wenig verlässliche Schätzung geben; weiter sind wir bei der Bewertung einfach noch nicht vorgedrungen.«

Kurz nach diesem Interview wurde Sharkey, zu dem Zeitpunkt noch Vizepräsident der Gewerkschaft, zum amtierenden Präsidenten. Bei Karen Lewis wurde Ende Oktober 2014 ein riesiger Hirntumor entdeckt, sie unterzog sich der dringenden Behandlung.

Am 5. November – noch vor ihrer Diagnose – wollten sie und die Lehrer-gewerkschaft ihre Kandidatur zur Bürgermeisterwahl bekanntgeben. Dies ist der Tag nach den Herbstwahlen, an dem in Chicago traditionell KandidatInnen die erforderliche Unterschriftensammlung für ihre Bewerbung beginnen. In den Umfragen lag sie vor Emanuel. Unter den LehrerInnen herrschte eine begeisterte Stimmung. Die Vorstellung, dass eine schwarze Lehrerin einen der lehrerfeindlichsten Bürgermeister in der Geschichte der drittgrößten Stadt der USA herausfordern könnte und dies auch tat – in einer Zeit der massiven, koordinierten Angriffe auf Gewerkschaften und den Berufsstand der LehrerInnen –, versetzte die ganze Stadt in helle Aufregung. Als ihre Diagnose diese Möglichkeit zunichte machte, war es, als ob die gesamte Region von einem kollektiven Schock erfasst wurde. Lewis war in Cafés, in öffentlichen Bussen, an Straßenecken und ganz sicher innerhalb der Gewerkschaft Gesprächsthema Nummer eins.

Die CTU-Führung entschied sich als Teil der Weiterentwicklung der Gewerkschaftsarbeit wie auch begleitend zu Lewis' Entscheidung für die Kandidatur, einen Schritt weiter zu gehen und sich in die Stadtpolitik einzumischen, indem sie KandidatInnen für den Stadtrat aufstellte. Ihre Transformation von LehrerInnen zu Lehrer-AnführerInnen, zu GewerkschaftsführerInnen, zu KandidatInnen für den Stadtrat war beeindruckend. Sue Garza, die sich entschied, in ihrem Bezirk auf der South Side zu kandidieren, und später auch gewählt wurde, sagte nach ihrem Entschluss: »Ich bin keine Politikerin, und es ist ziemlich beängstigend; mein großes Mundwerk hat mich in Schwierigkeiten gebracht, und selbst das Gefängnis ist mir im Leben nicht erspart geblieben, doch all meine Lebenserfahrung hat mich auf diese Kandidatur vorbereitet. Als wir anfangen, über Kandidaturen zu spre-

chen, hatte ich noch nein gesagt, doch mein Vater (der selbst ein bekannter Gewerkschaftsführer ist) hat mir die Leviten gelesen, er sagte: »Wann hast du in deinem Leben jemals bei irgendetwas klein beigegeben?« Und diese Leute haben uns in die Ecke gedrängt, aber wir können doch nicht zulassen, dass ein paar Wenige den Lehrerberuf einfach kaputtmachen.«

Die Zukunft der Chicagoer Lehrgewerkschaft CTU ist offen, doch ihre Mühen und Erfolge haben deutlich gemacht, dass LehrerInnen willens und fähig sind, sich zu wehren und selbst ihre größten Widersacher zu bezwingen. Die Lehrerin Tammie Vinson schaut in die Zukunft: »Die wichtigste Frage ist im Moment: »Was ist die Rolle von CORE?« Wie verhindert man, dass Bürokraten zu Bürokraten werden? Die meisten der CORE-Gründungsmitglieder sitzen jetzt im Stadtzentrum (d.h. in der Gewerkschaftszentrale). Jetzt ist Jackson Potter der Typ, der die Anweisungen aus dem Hauptquartier ausgibt, und er ist sicherlich wesentlich freundlicher als die Leute vor ihm, doch wie verhindert man, dass die AnführerInnen sich zu weit von der Basis entfernen?«

»Aktuell wird bei CORE eine Resolution zur Begrenzung der Amtszeit von Gewerkschaftsfunktionären diskutiert. Außerdem hadern sie mit der Frage des Vorgehens im Wahlkampf. Als Karen Lewis aus dem Bürgermeisterwahlkampf ausschied, beeilte sich die Gewerkschaft, wenn auch etwas ungeschickt, festzulegen, wen unter den weniger großartigen AlternativkandidatInnen man so kurzfristig unterstützen sollte. Sie einigten sich auf Jesus Garcia, den progressiven *County Commissioner* (Landrat) des Cook County. Und obwohl Garcia in der Stichwahl geschlagen wurde, hatten sie etwas geschafft, was kein Beobachter bzw. auch sonst niemand vorhergesehen hatte: Anders als bei seiner ersten Wahl zum Bürgermeister verfehlte Emanuel diesmal die Mehrheit im ersten Wahlgang, was ihn dazu zwang, hart um seine Wiederwahl zu kämpfen. Sue Garza gewann ihre Wahl, doch die meisten der übrigen KandidatInnen der LehrerInnen schafften es nicht. Und doch wusste jede(r) der LehrerInnen, wie Jackson Potter festgestellt hat, dass es ihre Macht war, die die Stichwahl überhaupt erst erforderlich machte, und dass die Gewerkschaft im Grunde einen großartigen Plan gehabt hatte, der lediglich durch den schlechten Gesundheitszustand von Karen Lewis vereitelt wurde.«

Die Tatsache, dass die Gewerkschaft eine Stichwahl erzwang, hat Emanuel in seinem Vorgehen etwas besonnener werden lassen; seine giftige Rhetorik hat derzeit ein wenig nachgelassen, doch der nächste Tarifvertrag muss erst noch verhandelt werden. Viel besorgniserregender ist der Umstand, dass das Verhalten anderer wichtiger Gewerkschaften in Chicago sich als das größte Hindernis erwies, als es darum ging, Emanuel zu

schlagen. Sogenannte progressive Gewerkschaften aus dem Privatsektor, Gewerkschaften, die mit ihm als Arbeitgeber überhaupt nichts zu tun haben, schlossen anderweitige Abkommen mit ihm in der Hoffnung auf Vorteile im regionalen Machtgeschacher. Die Gewerkschaft der Beschäftigten im Gesundheitsbereich *SEIU Healthcare Illinois* steht weiterhin fest an der Seite der LehrerInnen, was zwar ermutigend ist, aber nicht ausreichen wird, wenn die Gewerkschaft weiter mit einem rechten Hedgefonds-Gouverneur konfrontiert ist, der letztlich alle Gewerkschaften im öffentlichen Dienst auslöschen will, und mit einem Bürgermeister, der sich schon mit der Vernichtung einer einzigen zufrieden geben würde: der CTU. Rückblickend sagt Jackson Potter über die Zeit nach der Bürgermeisterwahl: »Unsere Fähigkeit, eine Verbindung mit der Community herzustellen, war und ist entscheidend. Aber ich frage mich, wie wir langfristig erfolgreich sein können, wenn es keine anderen Kämpfe von Beschäftigten gibt. Die Gewerkschaftslandschaft in Chicago ist enttäuschend einsam.«⁴²

Dennoch haben Chicagos LehrerInnen bewiesen, dass eine siechende Gewerkschaft innerhalb einer sehr kurzen Zeit wieder aufgebaut werden kann – in weniger als zwei Jahren. Sie haben gezeigt, dass der Streik nach wie vor die mächtigste Waffe der Arbeiterklasse ist, dass jedoch eine *Voraussetzung* ihres erfolgreichen Einsatzes der vorausgehende Aufbau intensiver Verbindungen mit der breiteren Community ist. Außerdem haben sie die zentrale Bedeutung weitreichender Gewerkschaftsdemokratie aufgezeigt, eine, die über die offiziellen Wahlen hinausgeht – die Art von Demokratie, die es der Basis ermöglichte, den Vertragsentwurf während des Streikpostens Zeile für Zeile zu begutachten, und den LehrerInnen erlaubte, die volle Verantwortung für ihre eigene Befreiung zu übernehmen. Im Verlauf dieser Befreiung wird es auf dem Weg zu substanzielleren Siegen unweigerlich weitere Kompromisse geben. Doch die Erfahrung in Chicago hat gezeigt, dass Beschäftigte, wenn sie dazu ermächtigt werden, in konkreten Auseinandersetzungen eigene Entscheidungen zu treffen, ihre Gewerkschaft stärken, nicht schwächen.

⁴² Jackson Potter, Interview mit der Autorin, August 2015.

Kapitel 5

Smithfield Fleischfabriken: Ein Durchbruch in den Südstaaten

»Als die Gewerkschaft einmal begriffen hatte, dass wir eine Kampagne führen mussten, in der Rasse ein zentrales Thema war, in der Rasse und Klasse gleich gewichtet und die Intersektionalität beider Aspekte hervorgehoben werden mussten, und als wir den Kampf als moralischen Kampf bezeichneten und führten, gewannen wir in nur zwei Jahren. Menschen, die diese Kämpfe gewinnen wollen, indem sie Moral und Rassismus ausklammern, statt sie ins Zentrum zu stellen, führen den Kampf mit einer Hand auf den Rücken gefesselt.«

Pastor Dr. William Barber, *Moral Mondays*¹

King County im Staat Washington hat eine Einwohnerzahl von zwei Millionen Menschen. Von ihnen leben 93% in Städten, die meisten in Seattle. 2014 lag das jährliche Durchschnittshaushaltseinkommen bei 71.175 US\$ und die durchschnittliche Miete für ein Haus mit zwei Schlafzimmern liegt bei 1.123 US\$ monatlich.² Im selben Jahr gab es eine erfolgreiche Kampagne zur Erhöhung des Mindestlohns in Seattle auf 15 US\$ pro Stunde bis 2022 (bis dahin sind 15 heutige Dollar allerdings nicht mehr 15 US\$ wert, sondern weniger, da man in Seattle keinen Inflationsausgleich einkalkulierte). Die Nachricht machte weltweit in Zeitungen und im Fernsehen Schlagzeilen und war für viele ein Anlass zum Feiern.

Zur gleichen Zeit etablierte eine ganz andere Art von Vertrag in einer ganz anderen Region, wenn auch ohne die nationalen Schlagzeilen, ebenfalls einen Stundenlohn von 15 \$. In Bladen County, North Carolina, leben 35.843 Menschen, 91% davon auf dem Land und der Rest in den wenigen Kleinstädten des County, 35% sind AfroamerikanerInnen. Im Jahr 2014 betrug das durchschnittliche Haushaltseinkommen 30.031 US\$ pro Jahr, während die Durchschnittsmiete für ein Haus mit zwei Schlafzimmern bei 637 US\$ pro Monat liegt.

Im Jahr 2008 stimmten in der kleinen Stadt Tar Heel 5.000 ArbeiterInnen der Smithfield Foods Schweinefleischfabrik dafür, eine Gewerkschaft zu gründen und sich der United Food and Commercial Workers (UFCW) anzuschließen. Es war der größte Einzelerfolg des neuen Jahrtausends.

¹ Rev. Dr. William Barber, Interview mit der Autorin, Mai 2014.

² Alle zitierten Statistiken stammen von www.census.gov/quickfacts (abgerufen am 8. Juni 2014).

sends im Privatsektor.³ Und er fand im Süden statt, in dem Staat mit dem niedrigsten gewerkschaftlichen Organisationsgrad im ganzen Land: 3%.⁴ Der neue Tarifvertrag garantierte nicht nur einen Stundenlohn von 15 US\$, sondern auch Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, bezahlten Urlaub, Gesundheitsversorgung, Rentenansprüche, Überstundenvergütung, eine garantierte Mindestarbeitszeit, Beschäftigungssicherheit durch eine »*just cause*« (»triftiger Grund«)-Regelung sowie Maßnahmen zur Behebung gefährlicher Arbeitsbedingungen. Schon die Höhe des Lohns übertrifft den in Washington. Angesichts der Kaufkraft eines Dollars im Bladen County müssten die Beschäftigten im King County 26,40 \$ verdienen, um damit gleichzuziehen.⁵

Da die Gewerkschaft mit dem Ziel eines »fairen Gewerkschaftswahlprozesses« eine Verschwiegenheitsklausel unterschrieben hat, ist über die erfolgreiche Kampagne der ArbeiterInnen wenig gesagt oder geschrieben worden. Leider wird dadurch anderen ArbeiterInnen in den Südstaaten ein sehr wichtiges Beispiel vorenthalten, wie Gewerkschaften im neuen Jahrtausend in den vielen Industriebetrieben, die sich dort mittlerweile angesiedelt haben, erfolgreich sein können. Im zweiten Kapitel diskutierte ich die negativen Auswirkungen einer solchen Verschwiegenheitsklausel in Tarifverhandlungen, eine der typischen Vermächtnisse der *New Labor*-Ära. Der Maulkorberlass bei Smithfield hat möglicherweise andere Beschäftigte im Süden davon abgehalten zu glauben, dass sie – ebenso wie die ArbeiterInnen im ländlichen North Carolina – erfolgreich sein können.

In diesem Kapitel hebe ich jene Momente der Kampagne hervor, in denen die Entscheidungen der Schlüsselpersonen den Unterschied zwischen Sieg und Niederlage ausmachten. Diese Entscheidungen machen wiederum den entscheidenden Unterschied aus zwischen der *Organizing*-Strategie und New Labors *Mobilizing*-Ansatz.

³ Bis September 2014, als die Kundendienst-MitarbeiterInnen von American Airlines für eine Gewerkschaft stimmten, war Smithfield nach Jahrzehnten der größte Erfolg. Für die Ereignisse bei American Airlines siehe Mouawad 2014.

⁴ Bureau of Labor Statistics, Januar 2014, Mitteilung über die neuesten Zahlen des Zensus 2013.

⁵ E-Mail-Korrespondenz mit dem Ökonomen Dean Baker, der die Zahlen für dieses Kapitel aufbereitete.

Der Globale Süden innerhalb des Globalen Nordens

Smithfield Foods ist der größte Schweinefleischproduzent der Welt. Es ist ein sowohl die Produktion als auch den Vertrieb seines Produkts kontrollierendes Unternehmen, das zehntausende Hektar Ackerflächen besitzt, auf denen Smithfield-Bauern und Vertragsbauern Schweine züchten, die anschließend für die Schlachtung, Produktion und Verpackung in unternehmenseigene Anlagen gebracht und von dort aus in alle 50 Bundesstaaten sowie nach China, Japan und Europa verschifft werden. Allein in den USA vertreibt der Konzern zwölf verschiedene Marken, weltweit kommen weitere 50 Marken hinzu. Der Landbesitz und die Farmen von Smithfield sind aufgrund der laxen Umweltbestimmungen und der Nichtexistenz von Gewerkschaften seit jeher im tiefsten Süden konzentriert. Ab Ende der 1980er Jahre begann Smithfield in Gefilde jenseits der Südstaaten zu expandieren. Ein Faktor dabei war eine Reihe von Aufkäufen kleinerer Schweinefleischherzeuger vor allem im Mittleren Westen. Ein zweiter Faktor war das Inkrafttreten der nordamerikanischen Freihandelszone NAFTA im Januar 1994. Das primäre Ziel von NAFTA bestand darin, dass zahllose nationale Gesetze in den USA, Kanada und Mexiko geändert oder aufgehoben werden mussten, um dem globalen Kapital grenzenlose Bewegungsfreiheit zwischen diesen drei Ländern zu ermöglichen.

Dies betraf auch die Verpflichtung Mexikos, Ausländern Landerwerb und -besitz zu erlauben, was zuvor nicht möglich gewesen war. Mexiko erwies sich nicht zuletzt deshalb als besonders zweckmäßig für Smithfield, da es kaum Umweltauflagen gab, und die, die es gab, wurden noch weniger durchgesetzt als in den Südstaaten der USA. Typische Schweinezuchtbetriebe konzentrieren Tausende von Tieren auf engstem Raum. Sie erzeugen Abfall in solchen Mengen, dass Gruben von der Größe eines Sees gefüllt werden – mit einer giftigen Brühe aus Blut, Knochen und Innereien vermischt mit Chemikalien, um (zumindest theoretisch) die Ausbreitung von tödlichen, durch Moskitos übertragenen oder sonstigen Krankheitserregern aus diesen Abfallgruben zu verhindern. Die Kombination aus geringer bis gar keiner Gesetzgebung (geschweige denn deren Durchsetzung) sowie einer weiteren NAFTA-Regelung (mexikanische LKW und LKW-Fahrer durften die US-Grenze frei passieren) machte Mexiko für Smithfield zu einer neuen strategischen Enklave.

Vor NAFTA, in den späten 1980er Jahren, hatte Smithfield North Carolina als Miniversion Mexikos innerhalb der USA betrachtet, wo die Arbeitskräfte lediglich eine noch dunklere Haut als Mexikaner hatten und Englisch

sprachen. Als der Südosten North Carolinas den Zuschlag als Standort für den größten Schweinefleischproduktionsbetrieb der Welt erhielt, geschah dies insbesondere aus drei Gründen: ein nahegelegener großer, internationaler Hochseehafen, eine auf Plantagenwirtschaft gegründete Rechtskultur und überaus laxe Gesetze. Bob Herbert, Kolumnist der *New York Times*, beschreibt den Ort in einem Artikel aus dem Jahr 2006: »Zeit in Tar Heel und Umgebung zu verbringen – die übersät ist mit Schweinefarmen, Maisfeldern und der sporadischen Konföderierten-Flagge der Südstaaten – ist wie eine Reise in die Vergangenheit. An diesem Ort ist der Fortschritt auf Schneckentempo gedrosselt.« (Herbert 2006) Die Schweinefleischfabrik in Tar Heel öffnete 1992. Heute werden in dieser einen Fabrik 32.000 Schweine *pro Tag* geschlachtet und verarbeitet. 5.000 ArbeiterInnen sind in Abteilungen tätig, die Namen wie »Tötungssaal«, »Gaskammer« sowie »Hänge-raum« und »Umhängeraum« haben. Fleischverarbeitung gilt als eine der gefährlichsten Arbeiten überhaupt, ein Bericht von Human Rights Watch listete 2005 sechs Faktoren auf, die Fleischfabriken für Menschen ebenso gefährlich machen wie für Tiere: die Fließbandgeschwindigkeit, Fleischezerteilung auf engem Raum, schweres Heben, unhygienische Arbeitsbedingungen, lange Schichten sowie unzureichende Ausbildung und Arbeitswerkzeug (Compa 2006).

Runde I: Die Niederlage

Im Jahr 1993 beschloss die United Food and Commercial Workers Union (UFCW), die Beschäftigten der neuen Fabrik in Tar Heel bei der Gründung einer Gewerkschaft zu unterstützen. Die UFCW war 1979 aus dem Zusammenschluss verschiedener älterer Gewerkschaften entstanden, darunter die Amalgamated Meat Cutters and Butcher Workmen of North America, die im Jahr 1897 von der American Federation of Labor (AFL) gegründet und 1937 vom Congress of Industrial Organizations (CIO) in eine neue Gewerkschaft umgewandelt wurde, die Packinghouse Workers Organizing Committee (PWOC).⁶ Die PWOC, zu ihrer Hochphase stark von Kommunisten und Sozialisten beeinflusst (Norris/Zeitlin 2002), war jene Gewerkschaft, mit der

⁶ Website der United Food and Commercial Workers Union, Juni 2014. Die anderen drei Einzelhandels-gewerkschaften, die mit der RWDSU fusionierten, waren die Barbers, Beauticians and Allied Industries International Association, die Boot and Shoe Workers Union und die Retail Clerks International Union.

Saul Alinsky sich in Chicago verbündete, als er sein erstes Community-Organizing-Projekt startete, den Back of the Yards Council (Alinsky 1941). In seinem Roman *Der Dschungel* (2014) aus dem Jahr 1906 beschreibt Upton Sinclair die Zustände in den Chicagoer Schlachthäusern.

Die UFCW hatte weitere Smithfield Foods Betriebe in mehreren Staaten im Mittleren Westen organisiert, die schon seit langem einen Vertrag mit der Gewerkschaft hatten. Allerdings war die Gewerkschaftspräsenz in diesen Betrieben nicht das Ergebnis aktueller oder jüngerer Kampagnen der UFCW, sondern vielmehr der aggressiv geführten Übernahmen seitens Smithfield Foods in den 1980er Jahren: Viele ihrer Neuerwerbe, vor allem kleinere Unternehmen waren Betriebe, die von der PWOC in ihren radikaleren Zeiten organisiert worden waren – den Jahrzehnten vor der Wahl Ronald Reagans zum Präsidenten und seiner Kampagne zur Befreiung Amerikas von den Gewerkschaften. Die Anlage in Tar Heel stellte jedoch hinsichtlich ihrer Größe, der Zahl der Beschäftigten und der Produktionsleistung alle anderen Smithfield-Standorte in den Schatten. Die Gewerkschaft hatte verstanden, dass ihre Fähigkeit, die relativ hohen Standards in den älteren Schlachthäusern im Mittleren Westen zu erhalten oder gar Verbesserungen auszuhandeln, untergraben werden und ernsthaft in Gefahr geraten könnte, wenn sie es nicht schaffte, die Beschäftigten dieser neuen Hochglanzfabrik zu organisieren. Die Anlage in Tar Heel war so gigantisch, dass ihre Eröffnung das Machtverhältnis zwischen der Gewerkschaft und Smithfield verschob. Der Betrieb war ein Jahr alt, als die UFCW im Jahr 1994 ihre erste Organisierungskampagne startete. Dabei ging sie vor wie in den 1970er Jahren: Sie folgte einem üblichen Ablauf, demzufolge die Gewerkschaft die Unterschrift von 30% der Belegschaft unter die Autorisierungskarte bekommen muss, um beim National Board of Labor Relations (NLRB) eine Gewerkschaftswahl zu beantragen.

Das Unternehmen folgte auch einem Standard-Skript, nämlich dem der Arbeitgeber. Im Gegensatz zu dem der Gewerkschaft war ihres allerdings an die Nach-Reagan-Zeit angepasst worden und hatte die Spielregeln der Gewerkschaft gänzlich über Bord geworfen. Ihre Taktiken beinhalteten Einschüchterung, Drohungen und sogar physische Gewalt. Am Ende siegte das Management: 704 Stimmen für den Arbeitgeber gegen 587 für die Gewerkschaft, in einer Wahl mit niedriger Beteiligung. Doch Smithfield hatte in solch unglaublichem Umfang gegen das Arbeitsrecht verstoßen, dass das unterfinanzierte und unterbesetzte NLRB sich dazu durchrang, den Fall und die Bearbeitung der Berichte über Wahlbehinderung, die Arbeiter über die Gewerkschaft eingereicht hatten, vorzuziehen. 1997, drei Jahre später, hatte

die NLRB ihre Untersuchung mit dem Ergebnis abgeschlossen, dass das Unternehmen 1994 eine ganze Reihe eklatanter Verstöße begangen hatte, und ordnete eine Wiederholung der Wahl an.

Die Gewerkschaft kann für diese Phase – zurückhaltend formuliert – als unfähig beschrieben werden. Ihre Führung schien die Wahl Reagans, den Aufruf der Konzerne zum Kampf gegen die Gewerkschaften im Privatsektor mittels *Union Busting*, Handelsabkommen, Automatisierung und Standortverlagerung in gewerkschaftsfreie Bundesstaaten nicht ansatzweise mitbekommen zu haben. Joseph Luter III., der in der dritten Generation seiner Familie der CEO von Smithfield war, traf sich kurz nach dem Urteil des NLRB mit einem der Spitzenfunktionäre der UFCW und gab ihm ein persönliches schriftliches Versprechen, dass er im Vorlauf zur zweiten Runde keine Gesetze brechen würde.

Runde II: New Labor an der Spitze der AFL-CIO

Bis zur Wahl 1997 hatte sich ein wesentlicher Faktor geändert, der alle Beschäftigten des Landes betraf: Die erste Kampfabstimmung jemals innerhalb der AFL-CIO hatte eine neue Führung an die Spitze der organisierten Arbeiterbewegung gebracht. Die UFCW hatte ihrerseits vehement für die alte Garde geworben und sich damit eindeutig auf die Seite einer älteren Generation von Gewerkschaftern gestellt, die sich mit dem voranschreitenden Gewerkschaftstod abgefunden hatten. Das neue Führungsteam der AFL-CIO sorgte für Veränderungen bei ihren Ablegern auf bundesstaatlicher Ebene (den *State Federations of Labor* oder *Labor Federations*), ebenso wie in den *Central Labor Councils* (CDCs), die auf der Ebene der Landkreise (*Counties*) und Kommunen existieren. Die AFL-CIO ist als solche eine schwache Gewerkschaft, sie kann keiner der nationalen Gewerkschaften etwas vorschreiben, allerdings kann sie teilweise großen Einfluss auf die Gewerkschaftsverbände auf den niedrigeren Ebenen ausüben. Als die AFL-CIO in North Carolina auf den Plan trat und die Situation bei Smithfield im Vorfeld der 1997er-Wahlen überblicken konnte, überredete sie die UFCW in letzter Sekunde dazu, zumindest noch ein wenig Unterstützung für die ArbeiterInnen in der Community zu mobilisieren. Um die Gewerkschaft bei ihrer Organisierungskampagne zu unterstützen, schickte die AFL-CIO Roz Pellas, eine bekannte Aktivistin in North Carolina, die erst kurz zuvor im Zuge einer Welle von Neueinstellungen unter der neuen AFL-CIO-Führung engagiert und der North Carolina Federation of Labor zugeteilt worden war.

Pellas erinnert sich: »Man rief uns sechs Wochen vor der Wahl, und obwohl es uns gelang, die Kampagne 1997 noch über die Werkstore hinaus auszuweiten – indem wir mit schwarzen Priestern und Stammesoberhäuptern sprachen –, war es zu wenig und zu spät. Sie [die Gewerkschaft] hatten dies noch nie zuvor gemacht, also Arbeiter-*Organizing* und Community-*Organizing* gleichzeitig. Es war einfach zu spät; der Ansatz hat gestimmt, doch muss man ihn von Anfang an verfolgen und nicht lediglich am Ende versuchen, ihn überzustülpen.«⁷

Da die Gewerkschaft die zweite Wahl mit einer lediglich leicht modifizierten Strategie anging, und diese Modifikationen zu gering und zu spät kamen, endete die Wahl in einer noch herberen Schlappe: 1.910 Stimmen für den Arbeitgeber gegenüber 1.107 Stimmen für die Gewerkschaft.⁸

Pellas, die einzige Frau, die man 1997 ins Team des National Labor Relations Board für die Wahlbeobachtung und Stimmauszählung bei Smithfield gelassen hatte, beschreibt in erschreckenden Einzelheiten die Situation bei dieser zweiten Wahl, die über drei Tage andauerte: »Es war in vielerlei Hinsicht eine Niederlage, nicht nur zahlenmäßig. Wir wurden von Schlägern durch Treppenhäuser gejagt, die NLRB-Beobachter versteckten sich unter den Abstimmungstischen, während die Firmenleitung draußen Leute, die zur Wahl gehen wollten, verhaften ließ. Smithfield hatte seine eigene Werkspolizei angeheuert und mit entsprechenden Vollmachten ausgestattet; sie trugen volle Kampfmontur und waren während der Wahl überall auf dem Firmengelände postiert, sodass ArbeiterInnen, die bei der Wahl abstimmen wollten, einen buchstäblichen Spießrutenlauf absolvieren mussten.«⁹

Mehr als 100 Verstöße gegen das Arbeitsrecht durch den Arbeitgeber wurden von der Gewerkschaft im Zusammenhang mit der »Wahl« von 1997 angezeigt. Pellas beschreibt es als ein »Abschlachten« monumentalen Ausmaßes: Jene Art von Prügel, die bezweckt, dass sich in den Herzen und Köpfen der ArbeiterInnen das einstellt, was professionelle *Union Busters* als Ausichtslosigkeit bezeichnen, gepaart mit Angst, sodass sie nie wieder auch nur daran denken, eine Gewerkschaft zu gründen.

Im Grunde hatte das schiere Ausmaß der Verstöße bei den ersten Wahlen 1994 es schon mehr als offenkundig werden lassen, dass das Unternehmen sein Verhalten 1997 wiederholen, wenn nicht noch intensivieren würde. Die

⁷ Roz Pellas, Interview mit der Autorin, Mai 2014.

⁸ Wahlergebnisse von »Key Dates in Fight to Unionize Smithfield Plant«, Associated Press Financial Wire, 5. Dezember 2008, via LEXIS.

⁹ Interview mit der Autorin, April 2013.

Vorstellung, dass ein Spitzenfunktionär der UFCW ein persönliches Versprechen des Bosses als ausreichend akzeptierte, macht einen sprachlos. Obwohl die Ermittler des NLRB nach der Wahl 1994 zugunsten der Gewerkschaft entschieden hatten, waren keine Bußgelder oder anderweitige Strafgebühren verhängt worden, sodass das Unternehmen bei einer Wiederholungstat keinerlei Konsequenzen zu befürchten hatte. Eines der vielen Anzeichen für den kümmerlichen strategischen Instinkt der Gewerkschaft war die Entscheidung, die Wahlen 1997 überhaupt durchzuführen. Es scheint eindeutig, dass die hauptamtliche Führung – wäre sie erfahren genug gewesen – mit den ArbeiterInnen gemeinsam eine alternative Vorgehensweise hätte wählen müssen, z.B. durch eine Klage auf Blockierung der Wahlen, anstatt zu riskieren, die Belegschaft ein weiteres Mal dem auszusetzen, was in Gewerkschaftskreisen »Todesmarsch« genannt wird. Die entsprechenden rechtlichen Möglichkeiten existieren und die mehr als 150 von der Gewerkschaft nach den 1997er-Wahlen gemeldeten Verstöße hätten sicherlich ausgereicht.

Nach der Tracht Prügel, die sie 1997 bezog, widmete sich die Gewerkschaft wieder ihrem Rechtsstreit mit Smithfield und ließ die 1.107 ArbeiterInnen in Tar Heel zurück, die für die Gründung einer Gewerkschaft votiert hatten, stellte tatsächlich den Kontakt zu ihnen ein. Unterdessen wuchs die Zahl mexikanischer Einwanderer explosionsartig an, ein direktes Ergebnis von NAFTA, auf dessen Grundlage sich Smithfield nun die Schweinezuchtbetriebe in Mexiko einverleibte. Das Unternehmen vertrieb mexikanische ArbeiterInnen von Landflächen, die zuvor in mexikanischer Hand gewesen waren, und stand anschließend sogleich bereit, um dafür zu werben, die Grenze in die USA zu überqueren und in der großen neuen Fabrik North Carolina zu arbeiten. Es war eine perverse und extreme Erweiterung des zu Beginn geschilderten Smithfieldschen Modells, alle Produktionsschritte unter einem Dach zu vereinen.

Was als Rechtsstreit über die 100 Verstöße gegen das Arbeitsrecht während der 1994er-Wahl begann, wurde zur Fallstudie darüber, wie die Gesetze gegen ArbeiterInnen eingesetzt werden. In jeder Instanz entschied das National Labor Relations Board zugunsten der Belegschaft und gegen die Unternehmensleitung und jedes Mal ging das Unternehmen in Berufung. Neun Jahre – von 1997 bis 2006 – dauerte das Verfahren, bis es das Berufungsgericht (*U.S. Court of Appeals*) erreichte, das ebenfalls zugunsten der ArbeiterInnen und gegen das Unternehmen entschied. Als ihnen nur noch die Möglichkeit blieb, vor das Oberste Gericht (*United States Supreme Court*) zu ziehen – und es sehr wahrscheinlich war, dass ihr Fall dort aufgrund der Unmengen an Beweisen, die in den vorherigen Verfahren festge-

stellt worden waren, abgelehnt werden würde –, sah Smithfield schließlich von einer weiteren Anfechtung ab. Nachdem die Firmenleitung weiterhin auf eine Verzögerungstaktik setzte – z.B. die Verlegung einer Anhörung aufgrund vermeintlicher Terminkollisionen und sich plötzlich krankmeldender Anwälte, verfügte das Berufungsgericht in ungewöhnlich deutlicher Sprache, dass die Firma diejenigen ArbeiterInnen, die während der Wahl von 1997 gefeuert worden waren, wieder einstellen müsse. Zudem wurde ein weiteres Mal die Wiederholung der Wahl angeordnet.

Runde III: Neue Führung, neue Strategie

Bis es zu diesem dritten Anlauf kam, hatte in der UFCW ein bedeutender Wechsel an der Spitze stattgefunden: Joe Hansen, ursprünglich ein einfacher Schlachter aus Milwaukee, war 2004 zum neuen Präsidenten gewählt worden. Im Vergleich zu seinem Vorgänger, Douglas Dority, verhiess Hansen einen spürbaren Aufbruch. Mit ihm als Präsidenten kündigten sich umgehend Veränderungen in der Außenwahrnehmung und den Handlungen der UFCW an: Er positionierte die Gewerkschaft in der *Organizing*-Frage neu und schloss sich den AnführerInnen der New Unity Partnership an. Im Jahr 2003 hatten sich fünf Gewerkschaften innerhalb der AFL-CIO zu diesem Bündnis (NUP) zusammengetan. Die NUP forderte Veränderungen in der Ausrichtung der AFL-CIO in Richtung eines wirksameren *Organizings*. Bis 2005 war Hansen vom Unterstützer zum Anführer der NUP-Gewerkschaften aufgestiegen, die sich kurz darauf von der AFL-CIO abgespalteten und den neuen nationalen konkurrierenden Gewerkschaftsverband *Change-To-Win* (CTW) ins Leben riefen. Sie argumentierten, dass ein deutlich aggressiveres *Organizing* nicht nur nötig war, sondern in der Tat drängte. Manche BeobachterInnen haben vermutet, dass die tatsächliche Motivation für Hansens Unterstützung der CTW eher daher rührte, dass er keine Mitgliedsbeiträge mehr an die AFL-CIO leisten wollte. Wie auch immer: Die UFCW machte damals viele große Umbrüche in einer relativ kurzen Zeit durch.

Ende 2004, kurz nachdem Hansen in sein neues Amt gewählt worden war – und sieben Jahre nach dem zweiten Versuch einer Gewerkschaftswahl bei Smithfield im Jahr 1997 –, veröffentlichte die Schlichtungsstelle National Relations of Labor Board endlich ihre auf 175 Seiten erläuterte Entscheidung zugunsten der Gewerkschaft und gegen das Unternehmen.¹⁰ Smith-

¹⁰ Entscheidung des NLRB, ebd.

field legte zwar wie gewohnt unmittelbar Widerspruch ein, doch bereits ahnend, dass das Unternehmen seine gerichtlichen Möglichkeiten bald erschöpft haben würde, schickte Hansen *OrganizerInnen* nach North Carolina. Diese waren unerfahren, bis auf einen ausgebildeten *Organizer*. Obwohl dieses Team rasch entsandt worden war, bremste die nationale Gewerkschaft dessen Fortschritte über das nächste Jahr hinweg aus, indem eine Art schizophrener Debatte stattfand, ob und wie man eine neue Kampagne vor Ort durchführen sollte. Es wurde ein kleines *Worker Center* eröffnet, das vorwiegend auf die Selbsthilfe und gegenseitige Unterstützung der nunmehr mehrheitlichen Latino-Belegschaft des Betriebs zielte. Man leistete in grundlegenden migrationsrechtlichen Dingen Hilfestellung und ging zudem auf andere, nichtbetriebliche Anliegen der neuen Latino-Bevölkerung ein, wodurch es gelang, mit ArbeiterInnen einen engeren Kontakt herzustellen.

Der Führungswechsel in der nationalen Gewerkschaft bildete den Hintergrund, vor dem die UFCW im Jahr 2006 beschloss, all ihre Kraft einem Erfolg bei Smithfield zu widmen und dazu eine radikal neue Strategie zu entwickeln. Als neugewählter Präsident hatte Hansen seine Organisation mit dem Versprechen aus der AFL-CIO herausgeführt, die Unorganisierten zu organisieren; nun stand er unter erheblichem Druck, einen großen Organisationserfolg zu liefern. Vier Monate bevor das Berufungsgericht (*U.S. Court of Appeals*) seine scharf formulierte Anordnung an Smithfield erließ, dass das Unternehmen die rechtsverbindliche Verfügung des National Labor Relations Board umsetzen müsse, sowie angetrieben und zum Teil auch unterstützt von der CTW initiierte Hansen im Januar 2006 die neuerliche *Organizing*-Runde. In vielerlei Hinsicht half das CTW-Bündnis dabei, verschiedene interne Hindernisse – darunter auch Personalentscheidungen – aus dem Weg zu räumen, die die Gewerkschaftskampagne womöglich verlangsamt hätten. Ein neuer Direktor wurde für die Tar Heel-Organisierungskampagne angeheuert. Zwar war die CTW letztlich federführend, doch die UFCW trug wesentlich zur Finanzierung der Kampagne bei.

Die Hauptamtlichen ergreifen die Initiative

In Kampagnen zur Unterstützung von Beschäftigten beim Aufbau einer Gewerkschaft, wo zuvor keine war, entscheiden die hauptamtlichen MitarbeiterInnen darüber, wie die Ressourcen der Gewerkschaft eingesetzt werden – bisher kenne ich jedenfalls keine Lokalgewerkschaft in Selbstverwaltung, bei der dies anders wäre. In dieser Phase spielen die Hauptamtlichen eine

übergroße Rolle für die Er- oder Entmutigung von Aktivismus, Partizipation, den Grad an Militanz und anderes. Vor allem stecken sie den Rahmen dessen ab, was Beschäftigte, die sich erstmalig organisieren, unter Gewerkschaft verstehen. In North Carolina, dem US-Bundesstaat mit dem landesweit niedrigsten gewerkschaftlichen Organisationsgrad (3%) hatte keine(r) der für diese Untersuchung interviewten Beschäftigten irgendeine Erfahrung mit – und wussten oft nicht einmal von der Existenz von – so etwas wie Gewerkschaften. Unter solchen Bedingungen ist die Art, wie die Hauptamtlichen über die Gewerkschaft sprechen, zusammen mit den wichtigen zu treffenden Entscheidungen ausschlaggebend für die Ausrichtung und Gestaltung der künftigen zu schaffenden Gewerkschaft. In Kapitel 3 habe ich diskutiert, wie und warum Gewerkschafts-*OrganizerInnen* sehr genau auf diese Semantik achten. Im Falle der Auseinandersetzung bei Smithfield – in einer ländlichen Gegend, in der es seit jeher fast überhaupt keine Gewerkschaften gab – hörten die ArbeiterInnen buchstäblich zum ersten Mal von einer Gewerkschaft, was bedeutete, dass jedes einzelne Wort in diesen Gesprächen eine Wirkung hatte.

In den vorausgegangenen Versuchen, den Betrieb 1994 und 1997 zu organisieren, hatten sich die Hauptamtlichen als ihrer Aufgabe nicht gewachsen gezeigt. Ganz gleich, wie viele Beschäftigte zu Beginn der Kampagne 1994 für eine Gewerkschaft waren, sie hatten nicht verstanden, wie die Unternehmensleitung darauf reagieren würde. Und wie auch? Wären sie in einer Gewerkschaftshochburg gewesen wie das Pflegepersonal in New York City, dann hätten sie dies vielleicht verstanden. Doch im ländlichen North Carolina – so beschrieben es die ArbeiterInnen später – hatten viele von einer Sache, die sich Gewerkschaft nennt, noch nie zuvor gehört. In dieser Situation brauchte es *OrganizerInnen*, die genügend Erfahrung mitbrachten, um die AnführerInnen auf das, was ganz offenkundig ein *sehr* harter Kampf werden würde, vorzubereiten und sie durch die Auseinandersetzung zu begleiten.

Sollte die Gewerkschaft es schaffen, die zwei vorherigen Niederlagen vergessen zu machen, würde dies für die nationale Gewerkschaft sicherlich den Anbruch eines neuen Zeitalters markieren. Die neue Gewerkschaftsführung verstand zudem, dass der Standardansatz, der bereits zweimal gescheitert war, auch ein drittes Mal scheitern würde, wenn sie nicht ihre *Strategie* änderten. Angesichts des Ausmaßes an direkter Repression durch den Arbeitgeber bei den ersten zwei Versuchen wussten sie, dass sie auch Druck von außerhalb aufbauen mussten, um den Beschäftigten überhaupt erst einmal den Raum zu geben, eine starke Kampagne am Arbeitsplatz zunächst

zu entwickeln und dann auch umzusetzen. Damit betraut wurde Gene Bruskin, ein langjähriger und angesehener gewerkschaftlicher Kampagnenleiter. Bruskins hatte über Jahrzehnte die Funktion des gewählten Schatzmeisters der Food and Allied Services Trade (FAST)-Abteilung der AFL-CIO inne, wo er von Jeff Fiedler, dem gewählten Präsidenten von FAST, ausgebildet wurde.

In seinem Buch *Restoring the Power of Unions* schreibt Julius Getman (2010) der Führung von FAST im Allgemeinen und Fiedler im Besonderen einen wichtigen Beitrag für die Entwicklung moderner strategischer Kampagnen zu. Durch die 1980er Jahre hindurch experimentierten sie mit Kampagnen, die sowohl ein hohes Maß an Beteiligung und Handlungsmacht der Beschäftigten anstrebten (auch »Bodenkrieg« genannt) als auch darauf zielten, jegliche Schwachstellen eines Konzerns außerhalb des Betriebs auszunutzen (»Luftkrieg«).

Das Kampagnenmodell, das FAST in den 1980er Jahren entwickelte, war nicht einfach eine *Corporate Campaign*. Diese setzen kaum auf die Beschäftigten oder umgehen sie gleich ganz und konzentrieren ihre Anstrengungen stattdessen auf eine Strategie des Druckaufbaus, die auf die Schwachstellen in der Lieferkette und den rechtlichen Rahmenbedingungen des Arbeitgebers abzielt. Strategische Kampagnen legen dagegen die Betonung auf die interne Strategie bzw. den »Bodenkrieg«, wie auch auf die Außenstrategie, d.h. andere Formen des Druckaufbaus.

Bruskin kommt aus der jüdischen Arbeiterklasse in Philadelphia. »Ich würde mich definitiv als Linken beschreiben, und das seit den 1960er Jahren«, erzählt er im Interview. »Ich bin ein Kind der Antikriegs-, antirassistischen und antisexistischen Bewegungen der 60er. Mit der Gewerkschaftsbewegung hatte ich weniger zu tun. Im Jahr 1977 arbeitete ich als Busfahrer, da ich im Gemeindetheater aktiv war und nebenher Geld verdienen musste, und als wir für eine Gewerkschaft streikten, kam ich ins Gefängnis. Meine linken politischen Grundsätze waren in all meiner Arbeit in der Gewerkschaftsbewegung immer entscheidend.« Zu dem Zeitpunkt, als Bruskin für die Smithfield-Kampagne angeheuert wurde, hatte er bereits Erfahrungen mit der Gründung einer anderen Arbeiterorganisation, nämlich der gewerkschaftlichen Antikriegsplattform *U.S. Labor Against the War*, die er 2003 aus Protest gegen George W. Bushs Irakkrieg ins Leben rief. In den frühen 1990er Jahren hatte er bei der Kampagne von Jesse Jacksons *Rainbow Coalition* (»Regenbogenkoalition«) sowie in Solidaritätsgruppen für Mittelamerika, Südafrika, den Nahen Osten und die Philippinen mitgearbeitet. Ich würde behaupten, dass Bruskins linke politische Positionen die von ihm angewendete *Organizing*-Strategie erheblich beeinflussten, und es

war eine Strategie, die den Fokus auf die Beschäftigten richtete, die selbst den Klassenkampf führen.

Er beschreibt seinen Einstieg in den Smithfield-Konflikt wie folgt: »Ich kam als Außenstehender dazu, hatte keine Ahnung von Fleischverarbeitung. Fiedler sagte, »gebt den Job Bruskin«. Und so traf ich eine Vereinbarung mit der UFCW. Ich sagte, »ich werde vorübergehend zur UFCW gehen, wenn ihr das wollt, aber ich werde meine eigenen Leute einstellen, mein eigens Smithfield-Team zusammenstellen, mein Budget selbst kontrollieren, und ihr könnt mir keine Leute abziehen, ist mir egal, ob ihr gerade an neun Aberkennungs-Kampagnen irgendwo anders gleichzeitig arbeitet, ihr rührt mein Team nicht an.«

Beim Treffen mit Joe Hansen sagte dieser zu Bruskin: »Luter (der CEO von Smithfield) wird niemals einlenken; ich habe mit ihm gesprochen, und er wird uns niemals einen Vertrag geben.« In seiner Antwort dankte Bruskin ihm für »die Gelegenheit, die größte fleischverarbeitende Fabrik der Welt zu organisieren. Ich wollte sagen, »ich tu's umsonst«, doch ich tat es nicht, sondern dankte ihm einfach nur.« Im Verlauf der Kampagne sollte Bruskin mehrfach die Versuche der Gewerkschaft abwehren müssen, die Rolle der ArbeiterInnen zurückzudrängen, zu verringern oder zu schmälern. Nur durch seine lange Erfahrung mit Fiedler hatte Bruskin die Voraussicht, bei seiner Einstellung direkt einen Schutzschild um sein Team auszuhandeln und sich die Autonomie garantieren zu lassen, die sich im Laufe der folgenden Kampagne auszahlen sollte.

Die Arbeiter entdecken ihre Handlungsfähigkeit

»Sie haben dem falschen Typen ans Bein gepisst.«

Keith Ludlum, Smithfield-Mitarbeiter, wegen Gewerkschaftsaktivitäten gefeuert

Bruskin übernahm diese Kampagne auf der Höhe der innergewerkschaftlichen Konflikte in der AFL-CIO und der Abspaltung des CTW-Gewerkschaftsverbands. Damit meine ich jene Debatte zwischen *Mobilizing* und *Organizing*, die ich in Kapitel 2 dargestellt habe. Einige der CTW-AnführerInnen waren stark von der SEIU beeinflusst, insbesondere wenn es um so zentrale Fragen wie das selbstständige Handeln von Beschäftigten in Kampagnen ging. Es gab einen wachsenden Druck auf Bruskin, sich nicht so stark auf diese zu konzentrieren. Wie die Geschichte dieser Auseinandersetzung jedoch zeigt, hatte die Erfahrung der vorausgegangenen intensiven Kon-

frontationen mit den Arbeitgebern die Befähigung einiger der organischen AnführerInnen zum *Kampf* besonders gut geschult.

Der neunjährige Rechtsstreit über die Verstöße bei den Wahlen kam Anfang 2006 zum Ende. Da der Arbeitgeber gegen derart viele Gesetze verstoßen hatte und jeder Verstoß einzeln untersucht wurde, ergab das finale Urteil ein Dokument mit 175 Seiten. Im ersten Teil wurde beispielsweise verfügt, dass das Unternehmen eine lange Liste von Verhaltensweisen einstellen und unterlassen müsse – eine Liste, die so lang war, dass die Buchstaben im Alphabet aufgebraucht waren und der Richter nach dem Punkt »z« mit »aa« weitermachen musste. Es ging los auf Seite 14 mit dem Buchstaben a: »Es wird verfügt, dass der Arbeitgeber es unterlassen muss, den Angestellten, für den Fall, dass sie die Gewerkschaft als ihre kollektive Verhandlungsvertretung wählen sollten, mit Werksschließung zu drohen«, und ging weiter bis ee: »... in jeglicher anderen Art und Weise die Angestellten in der Ausübung ihrer Rechte zu behindern, einzuschränken oder zu nötigen«. Die Punkte x bis aa boten darüber hinaus einen ernüchternden Einblick in und lieferten Beweise für das, was die Belegschaft während der Wahl 1997 erlebt hatte:

»Das Unternehmen hat [...]

x – die Bedrohung der Angestellten mit dem Einfrieren ihrer Löhne für den Fall, dass sie die Gewerkschaft als ihre kollektive Verhandlungsführung wählt;

y – Angriffe auf Angestellte als Vergeltung für gewerkschaftliche Aktivitäten;

z – die Erwirkung der Festnahme von Angestellten als Vergeltung für ihre gewerkschaftlichen Aktivitäten;

aa – die Androhung von Gewalt als Vergeltung für gewerkschaftliche Aktivitäten

[...] zu unterlassen.«

Unter dem Buchstaben y heißt es: »Als nach der Wahl 1997 die Abstimmungsergebnisse in der Kantine ausgezählt wurden und klar wurde, dass die Gewerkschaft verloren hatte, sagten der [Manager] Null und der Betriebsleiter Larry Johnson zu Anthony Forrest, einem Beobachter für die beschuldigte Partei, er solle hinübergehen und ›Chad Young in den Arsch treten«. Forrest ging daraufhin auf Young los und fing an, ihn mitten in der Kantine zu schubsen und zu bedrängen.«

Young war seinerzeit ein Beobachter für die Gewerkschaft gewesen, und dass die Unternehmensleitung ihn öffentlich körperlich angriff, war ein Signal an ArbeiterInnen, dass Gewerkschaftsunterstützer zusätzlich zu ihrer

Entlassung vor den Augen ihrer Kollegen verprügelt werden. Der Richter beschreibt zudem die illegale Entlassung von zehn Angestellten und legt die Bedingungen für ihre Wiedereinstellung fest, darunter die Anordnung, sie wieder »herzustellen«, d.h. ihnen ihren Verdienst der letzten neun Jahre seit ihrer Entlassung nachzuzahlen. Die meisten der gefeuerten MitarbeiterInnen hatten seitdem längst eine alternative Beschäftigung gefunden, waren verstorben oder umgezogen, was natürlich ein Ziel der strategisch kalkulierten Verzögerung seitens des Arbeitgebers gewesen war.

Am 27. Juni 2006 wurde Smithfield unter Androhung des Berufungsgerichts dazu aufgefordert, »eine Bekanntmachung an alle Angestellten hinsichtlich des Urteils des Berufungsgerichts der Vereinigten Staaten zur Durchsetzung einer Anordnung des National Labor Relations Board« zu verschicken. Dieses Dokument wurde an jeder Stechuhr und in jedem Pausenraum aufgehängt. Angesichts der eklatanten Verstöße der Unternehmensleitung zwang das NLRB Smithfield sogar, die Bekanntmachung an jede(n) einzelne(n) ArbeiterIn zu schicken, der oder die seit 1997 im Unternehmen angestellt war. Darüber hinaus verfügte das NLRB, dass ein(e) NLRB-VertreterIn in die Fabrik kam und im Laufe mehrerer Tage den Gerichtsbeschluss bei MitarbeiterInnentreffen laut verlas. Das Gericht ordnete außerdem eine neue Wahl an, doch mittlerweile hatte die Gewerkschaft verstanden, dass eine dritte Wahl ohne irgendeine Vorvereinbarung zu Arbeitgeberneutralität, Zugang der Gewerkschaft zum Betrieb sowie ein Abkommen über das Unterlassen arbeitnehmerfeindlichen Verhaltens seitens der Unternehmensleitung in einem völligen Desaster enden würde. Das erste Ziel der Gewerkschaft war es, ein *Card-Check*-Abkommen und eine Neutralitätsvereinbarung zu erreichen. Dies würde den Arbeitgeber dazu verpflichten, die Gewerkschaft rechtsverbindlich als Verhandlungspartnerin für Tarifabkommen anzuerkennen, sobald eine Mehrheit der Beschäftigten eine Gewerkschafts-Autorisierungskarte unterschrieben hätte.

Manche Arbeiter scherzten darüber, dass die Bedingungen in der Smithfield-Fabrik in Tar Heels vor Ankunft der Gewerkschaft so furchtbar gewesen seien, dass die Mitarbeiterfluktuation täglich 100% betrug. Charlie LeDuff, ein Reporter der *New York Times*, schlich sich bei Smithfield ein und arbeitete dort im Jahr 2000 mehrere Wochen lang verdeckt. Sein Bericht wurde Teil einer Serie über das Thema »Rasse« in den USA, die den Pulitzerpreis gewann. Darin schreibt LeDuff: »Schweineschlachten ist eine monotone, stumpfsinnige Arbeit, so durch und durch zermürend, dass man nach drei Wochen in der Fabrik nicht mehr im Geringsten daran zweifelt, dass die Personalfluktuation bei 100% liegt. Hier kündigen jedes Jahr 5.000 Beschäftigte

und es werden 5.000 neue eingestellt.« (LeDuff 2000) Le Duff schrieb darüber, wie Schwarze und Latinos die schmutzigsten Tätigkeiten bekamen, wobei die Latinos sich auf der untersten Stufe der »Schmutzleiter« befanden – zusammen mit Häftlingen in Gefängnisuniformen, die oft schon vor ihrer Entlassung in dem Betrieb arbeiten durften (eine 2008er-Version der Lohnsklaverei). Laut den Gewerkschaftsberichten lag die jährliche Fluktuation der MitarbeiterInnen bei Smithfield in der Tat bei nahezu 100%. Dreimal hatte die UFCW in Tar Heel die sogenannte Excelsior-Liste erhalten, die Liste aller FirmenmitarbeiterInnen, zu deren Herausgabe das Unternehmen verpflichtet ist, sobald das NLRB einmal bestätigt hat, dass eine Wahl stattfinden wird. Bis auf etwa 200 Namen, die sich stets wiederholten, waren es im Grunde jedes Mal 5.000 neue Leute auf den Listen. Zur Zeit der ersten Wahl 1994 war die Mehrheit der Angestellten schwarz. Bei den 1997er-Wahlen waren 35 bis 40% Latinos, der Rest schwarz, indianisch (hauptsächlich vom Stamm der Lumbee) und weiß. Das Center for Immigration Studies berichtete, dass die Latino-Bevölkerung in North Carolina über die 1990er Jahre hinweg schneller als in jedem anderen Staat anwuchs: Von 76.726 auf 378.963, ein Anstieg von 394% (Kammer 2009).

Als die Gewerkschaft die Excelsior-Liste 2006 in der Folge des Gerichtsurteils noch einmal erhielt, waren etwa 60% der Belegschaft Latinos. Bis zur Wahl sollte sich diese Zahl jedoch bemerkenswerterweise wieder auf 26% reduzieren. Eine hohe Personalfluktuationsrate wird oft als Ausrede für Niederlagen der Gewerkschaft ins Feld geführt, doch die hohe Fluktuation hatte wenig bis gar keine Auswirkung auf die Ergebnisse bei diesen Wahlen. Die überwiegend afroamerikanische Belegschaft zur Zeit der ersten Wahl brachte kein positives Votum, wenngleich Studien nahelegen mögen, dass AfroamerikanerInnen generell pro-gewerkschaftlicher eingestellt sind. Laut der Aussage der Ex-Personalmanagerin Buffkin vor dem Kongressausschuss hatte es die Unternehmensleitung ganz bewusst auf die Ersetzung afroamerikanischer ArbeiterInnen durch Latinos angelegt, und zwar aus zwei Gründen: Um die Belegschaft weiterhin durch die Anstachelung ethnischer Spannungen und offener Rassentrennung zu spalten und um eine Belegschaft von illegalisierten EinwanderInnen zu schaffen, die der Arbeitgeber hoffte leichter kontrollieren zu können. Während der Arbeitgeber in Abwesenheit jeglicher effektiver Gewerkschaftskampagne zwischen 1997 und 2005 gekonnt die ethnischen Spannungen ausnutzte und sogar befeuerte, war der Schlüssel zum Erfolg von 2006, dass die Gewerkschaft zunächst mit jeder in der Fabrik vertretenen Gruppe eine Beziehung aufbaute und so ihr Vertrauen erwarb, um anschließend die Gräben zwischen ihnen

zu schließen und – trotz der immensen Anstrengungen der Unternehmensleitung, die ArbeiterInnen gegeneinander auszuspielen – Einigkeit und Solidarität zu erzeugen.

Gene Bruskin lernte während seiner Funktion als Kampagnenleiter sehr schnell, dass der Arbeitgeber mit seiner Einschätzung der Latinos als ängstlich völlig falsch lag. Organisationen für die Rechte von EinwanderInnen hatten den 1. Mai 2006 als nationalen »Streik«-Tag der migrantischen Werk tätigen ausgerufen. Einige Wochen zuvor hatte eine Gruppe von Latino-AnführerInnen die Gewerkschaft darüber informiert, dass sie planten, sich zu beteiligen. »Die Arbeiter hatten beschlossen zu streiken und baten um unsere Unterstützung bei der Organisation einer großen Demonstration, und wir entsprachen ihrer Bitte«, erinnert sich Bruskin. Auch die Gewerkschafts-*OrganizerInnen* machten sich nun für den Streik am 1. Mai stark. Bereits 2003 hatte ein wilder Ausstand der Latino-Reinigungskräfte des Unternehmens stattgefunden. Bei der Aktion 2003 hatte die Gewerkschaft ihre Hände überhaupt nicht im Spiel.

Um den 1. Mai 2006 herum war die Gewerkschaft ein wenig auf Tauchstation gegangen und wartete auf das Urteil des Berufungsgerichts. Gleichwohl organisierte die UFCW eine Veranstaltung mit ArbeiterInnen, dem DJ des wichtigsten lokalen Latino-Radiosenders, katholischen Priestern aus der Umgebung sowie den Präsidenten des örtlichen Fußballvereins, um einen Plan zu erarbeiten. Bruskin wies zudem seine MitarbeiterInnen an, 5.000 T-Shirts mit der Aufschrift »Immigrantenrechte sind Arbeiterrechte« in Auftrag zu geben, und setzte so zugleich Maßstäbe auch für künftige Projekte. Zudem produzierten sie ein Flugblatt, das eine Verbindung zwischen Cesar Chavez¹¹ und Martin Luther King Jr. herstellte, welches sie auf dem Protestmarsch verteilen wollten. Am 1. Mai 2006 verweigerten 2.500 Latino-Angestellte von Smithfield die Arbeit und schlossen sich einem Marsch weiterer Gruppen migrantischer ArbeiterInnen an, der für lokale Verhältnisse wohl das Größte war, was Tar Heel jemals gesehen hatte. Am nächsten Tag kehrten sie an die Arbeit zurück, allerdings verzichtete die Firmenleitung überraschenderweise auf Strafmaßnahmen, denn sie wollte parallel zur Verkündung der Gerichtsurteile für eine neue Gewerkschaftswahl nicht noch mehr Beschäftigte gegen sich aufbringen. Ende Juni, nachdem das NLRB das Smithfield-Management gezwungen hatte, seine Rechtsverstöße öffentlich gegenüber den Angestellten zuzugeben und ihnen Briefe zu schicken, nah-

¹¹ Cesar Chavez war ein bekannter radikaler Anführer der Landarbeitergewerkschaft UFW.

men direkte Aktionen der Beschäftigten innerhalb des Betriebs den Faden vom 1. Mai wieder auf und steigerten ihre Aktivitäten über die folgenden 18 Monate beständig weiter.

Wie oben erwähnt, kam – als Teil des Beschlusses des Berufungsgerichts – nach der ersten Unterlassungsanordnung die Verfügung, dass der Unternehmer den zehn Angestellten, die im Zuge der Kampagnen in den 1990er Jahren zu Unrecht entlassen worden waren, anbieten müsse, wieder in ihre alten Jobs zurückzukehren. Auch schrieb die Verfügung vor, dass die ArbeiterInnen einen finanziellen Ausgleich erhalten müssten. Von den zehn Angestellten nahmen neun die Entschädigungszahlung an und kehrten nie zu Smithfield zurück. Einer jedoch, Keith Ludlum, wollte seinen Job wiederhaben.

Ludlum war im Zuge der Wahl 1994 von Smithfield gefeuert und in Handschellen abgeführt worden. Das NLRB ordnete an, dass er rechtzeitig für die Wahl 1997 wiedereingestellt werden müsse, doch Smithfield weigerte sich. Seine Entlassung und die Weigerung des Unternehmens, der ersten Aufforderung zu seiner Wiedereinstellung nachzukommen, flossen in den langen Rechtsstreit mit ein. Ludlum ist weiß, in North Carolina geboren und Irakkriegsveteran von 1991. Sein Entschluss, das Angebot seines alten Arbeitgebers 2006 anzunehmen, verblüffte sicherlich die Allermeisten. Er hatte mittlerweile ein neues Leben angefangen und verdiente gutes Geld als Bauunternehmer – wesentlich mehr als er bekommen würde, wenn er wieder beim gewerkschaftsfreien Smithfield-Betrieb anfangen würde. Doch Ludlum hatte noch eine offene Rechnung mit dem Unternehmen: »Sie haben dem falschen Typen ans Bein gepisst.« Nach einer kurzen Pause fügte er hinzu: »Ich bin nicht sicher, ob das wirklich zitierbar ist. Aber wenn man Leute von Hilfssheriffs in Handschellen abführen lässt, dann kommt das nun mal nicht ganz so gut an. Die haben mich damals einfach echt wütend gemacht.«

Bei seiner Rückkehr in den Betrieb Anfang Juli 2006 strahlte Ludlum schon am ersten Tag genau das Selbstvertrauen aus, das mit einem positiven Urteil des Berufungsgerichts der Vereinigten Staaten einhergeht: »Als ich wieder eintraf, gab es zunächst keine innerbetriebliche Kampagne, also starteten wir eine. Die Firmenleitung reagierte nicht. Als erstes erschloss ich mir einige der Beziehungen innerhalb des Werkes und fand heraus, wer sich auf wen bezog usw. Dann versuchte ich, eine Reaktion des Managements zu provozieren. Ich musste sie an ihrer Schwachstelle packen. Ich schrieb *Union Time* (>Zeit für eine Gewerkschaft<) auf meinen Schutzhelm. Ich hatte einen Auftrag. Und sie auch. Am nächsten Tag schrieb ich es auf meine Regenja-

cke, und wieder waren sie hinter mir her. Ich musste es so machen, dass all die KollegInnen sehen konnten, wie ich den Kampf gegen sie gewann. Ich hatte das Urteil eines Bundesgerichts im Rücken und wusste, dass Smithfield vorsichtig sein musste.«

Innerhalb von Wochen führte Ludlum gemeinsame Aktionen mit dutzenden und schließlich hunderten seiner KollegInnen an, darunter einen kollektiven Sitzstreik, um sauberes Wasser für die ArbeiterInnen innerhalb des Betriebs einzufordern. In meinen Interviews mit ihm kam sein ausgiebiges Wissen über das Arbeitsrecht zum Vorschein, das er während der ersten Organisierungskampagne und des folgenden Rechtsstreits über seine Entlassung angehäuft hatte; ein immenser Vorteil.

»Ich erinnere mich an alles, seinen Helm, seinen Regenmantel, alles«, sagt sein Kollege Ollie Hunt. »Ich fing bei Smithfield an, kurz nachdem Keith wiedereingestellt worden war. Ich leitete die Schweine durch; mein zugeleiteter Posten war direkt neben dem von Keith.« Ollie ist Lumbee-Indianer und wuchs in Rowland, North Carolina, auf – etwa 65 km von der Smithfield-Anlage entfernt. Sein Vater ist Lumbee, seine Mutter weiß. »Ich bin in einer Stadt aufgewachsen, in der es genau eine Ampel gab. Als Kind arbeitete ich in der Tabak- und Gurkenernte«, erzählt er, und fügt hinzu: »Wo ich herkam, hatte ich noch nie von einer Gewerkschaft gehört.«

Nur wenige Tage nach Keith Ludlums Rückkehr begannen er, Ollie und ein dritter Kollege, Terry Slaughter, die alle drei gemeinsam in der Lebendvieh-Abteilung arbeiteten, einen Plan für eine erfolgreiche Gewerkschaftskampagne zu entwerfen. Lebendvieh war eine Schlüsselabteilung: Wenn die Arbeiter hier aufhörten, die Schweine von den LKW zu entladen, würde dies nicht nur das Produktionsband stoppen, sondern überdies einen massiven Verkehrsstau auf einem wichtigen Highway verursachen. Angesichts der Zahl von 32.000 täglich angelieferten Schweinen würde diese Taktik garantiert funktionieren.

Terry Slaughter war der Schichtleiter seiner Mannschaft in der Lebendvieh-Abteilung, wies die Arbeiter den verschiedenen Stationen zu und behielt den Gesamtfluss an Schweinen im Auge. Es war keine leitende oder Management-Position, doch es bedeutete, dass er ein wenig mehr über den Produktionsablauf, die Schichtpläne von KollegInnen und andere Dinge wusste. Slaughter ist schwarz, wurde in North Carolina geboren, wuchs allerdings in New York City auf. Gewerkschaften waren Terry nicht fremd und vor seiner Rückkehr nach North Carolina hatte er in New York ein paar Leute von den Gewerkschaften der Beschäftigten im Gesundheitsbereich und in der Stadtverwaltung kennengelernt. Er verließ New York, um sein Glück an

einem bezahlbareren Ort zu versuchen, an dem er sich vielleicht sogar ein kleines Haus leisten könnte.

Im Laufe der Kampagne bauten Slaughter, Hunt und Ludlum ein unzertrennliches Verhältnis untereinander auf. Wie Ollie es ausdrückt: »Die Leute sahen den Weißen, den Schwarzen und den Indianer zusammen, und dem Management war augenblicklich klar, dass dies Ärger bedeutete.« In der Smithfield-Fabrik sind Arbeiter ungewöhnlich stark isoliert voneinander, getrennt nach Abteilung, Produktionshalle, Rasse, Sprache und weiteren Faktoren, und immerzu laufen laute Maschinen, die jede Plauderei im Keim ersticken. Die MitarbeiterInnen in der Lebendvieh-Abteilung mussten die gesamte Länge des Betriebsgeländes ablaufen, um zu ihren Arbeitsplätzen zu gelangen. Dies gab ihnen ein Privileg im Vergleich zu anderen KollegInnen: Während sie über das Firmengelände liefen, trafen sie jede Menge Leute und konnten sich mit ihnen unterhalten. Hunt, Slaughter und Ludlum brauchten vom Parkplatz bis zu ihrer Station fast 40 Minuten.¹² Diesen langen Fußmarsch verlangsamten sie dann noch weiter zu einem regelrechten Bummel, während sie unterwegs Gewerkschaftsarbeit machten – eine Arbeit, die nur AnführerInnen selbst leisten konnten, da Gewerkschaftsmitarbeiter nicht einmal in die Nähe des Werks kommen durften. So hatten sie jeden Tag mehr als eine Stunde für persönliche Gespräche mit KollegInnen.

Als die Anführer erst einmal ein kleines Team von Aktivisten innerhalb des Betriebs zusammen hatten, fingen sie Bruskin zufolge an, die ganze Fabrik zu vermessen, etwas, das die Gewerkschaft bei den vorherigen Kampagnen nie getan hatte. Die schiere Größe des Betriebs – eine Fläche von über 90.000 m² und ein labyrinthartiger Aufbau – war schon beängstigend. Im wahrsten Sinne des Wortes eine Karte zu zeichnen, ist für betriebliche *OrganizerInnen* der allererste Schritt, doch eine genaue Kartierung, welche ArbeiterInnen wo, mit wem, wann arbeiten und mit wem sie warum in Kontakt stehen, ist der wichtigste Schritt – die Karte ist das Markenzeichen einer guten *Organizing*-Kampagne. Die drei über das Betriebsgelände wandernden Arbeiter aus dem Lebendviehbereich waren für die Erstellung der Karte und die Darstellung der sozialen Beziehungen innerhalb der Belegschaft zentral. Auch verbrachten sie den Sommer und Herbst damit, die »in-

¹² Ironischerweise war die Zeit, die die Arbeiter bis zu ihrem Arbeitsplatz und bis zur Stechuhr des Arbeitgebers brauchten, Gegenstand der ersten Tarifverhandlungen. Die Arbeiter im Lebendvieh-Bereich erhielten in der Folge das Recht auf einen Parkplatz am hinteren Ende des Werksgeländes und sparten dadurch eine unbezahlte Stunde pro Tag ein. Dieselben Arbeiter haben heute das Recht, meist innerhalb der Arbeitszeit, sich frei über das Gelände zu bewegen und Gewerkschaftsaufbau zu betreiben.

nerbetrieblichen« Aktivitäten stetig zu steigern und die Unterstützung der Community des ganzen Bundesstaats aufzubauen. Darüber hinaus wurde ein nationales Bündnis gegründet, das kurz darauf eine Verbraucherkampagne gegen Smithfield Foods startete – alles unter dem Banner *Justice@Smithfield*, ausgestattet mit einer Website, Fakten über den Arbeitgeber und seinen Umgang mit Beschäftigten sowie einem langen Katalog von Smithfields Verstößen gegen Umweltauflagen, zu den Management-Gehältern usw.: Ein derartiges Unternehmensprofil war in einer solchen Kampagne ein Novum. Erstklassige Recherche und der Einsatz strategischer Macht gehörten zu Bruskins Spezialgebieten, und FAST hatte bereits jahrelang eingehende Recherchen zu jedem Aspekt des Konzerns betrieben. Arbeiter demonstrierten bei Aktionärsversammlungen, starteten Online-Petitionen und mehr. Die *Justice@Smithfield*-Kampagne machte zudem nicht nur in den Lokalzeitungen, sondern landesweit von sich reden. Die Beschäftigten griffen innerhalb des Betriebs beständig die Autorität der Unternehmensleitung an, z.B. in Form von Sitzstreiks, durch bewusste Staus auf dem Produktionsband, Blockaden der nahegelegenen Schnellstraße und weiteren kollektiven Aktionen.

Im Herbst 2006 war der Aufbau schlagkräftiger pro-gewerkschaftlicher Arbeiter-Komitees in den Abteilungen der Latinos und der AfroamerikanerInnen innerhalb des Werks in vollem Gange. Bruskin überlegte, wie sich ein solidarisches Verhältnis zwischen diesen beiden Gruppen herstellen ließe. Es war schwieriger als sonst, denn das Management hatte das Anstacheln von Rassenhass innerhalb des Betriebs wahrlich perfektioniert. Die drei Wochen, die Charles LeDuff von der *New York Times* bei Smithfield verdeckt arbeitete, führten anschließend zu einem vernichtenden journalistischen Urteil der Hass befeuernden Unternehmensleitung. LeDuff berichtete, dass die Weißen und Indianer die Schwarzen und Mexikaner hassten, die Mexikaner die Schwarzen hassten, die Schwarzen die Mexikaner hassten, und der Boss diesen Hass systematisch beförderte. Bruskin entschied, dass es Zeit für ein »Black-Brown«-Wochenend-Picknick mit den wichtigsten Anführern der zwei Gruppen sei. Die KollegInnen waren bereit, sich zusammenzusetzen, miteinander zu sprechen und ihre abteilungs-basierten ethnischen Enklaven zu verlassen. Im selben Moment, in dem die Pläne für ein Wochenend-Barbecue gefasst wurden, entschied sich die Unternehmensführung bei Smithfield für die Ausführung eines »Luftschlags«.

Im Oktober verschickte der Arbeitgeber mehrere Tausend Briefe an Latino-Arbeiter, in denen sie aufgefordert wurden, ihren Status als legale Einwanderer durch Angabe einer zu ihrem Geburtsdatum passenden Sozial-

versicherungsnummer nachzuweisen. Sicherlich ist es kein Zufall, dass sich dieser Arbeitgeber, der seit der Betriebseröffnung für sein skrupelloses und gesetzloses Handeln bekannt war, mitten in einer offensichtlich erfolgversprechenden gewerkschaftlichen Organisationskampagne plötzlich um die Einhaltung von Gesetzen sorgte – als sich nämlich das Gesetz dazu nutzen ließ, die Herzen mehr als der Hälfte der Belegschaft mit Angst zu erfüllen. Bis Anfang November hatte Smithfield 550 Benachrichtigungen über eine »Nichtübereinstimmung« bei der Prüfung der Dokumente und Sozialversicherungsnummern verschickt. Kurz darauf feuerten sie zwei Dutzend Arbeiter unter dem Vorwand fehlerhafter Papiere. Diese 550 Briefe deuteten auf bevorstehende Massenentlassungen von Latinos hin.

Am 17. November 2006 legten mehr als 1.000 Latinos in einem wilden Streik die Arbeit nieder und den Betrieb lahm. Bruskins Grundsätze werden durch seine Reaktion auf dieses Ereignis deutlich: »Ich mache den Job also schon seit sieben Monaten und bin kurz davor, nach North Carolina runterzufahren, um mich mit einer Gruppe von Arbeitern zu treffen. Plötzlich kriege ich einen Anruf von einem Organizer, der völlig außer sich ist: ›Gene, die haben grad den Betrieb dichtgemacht, die Latinos sind im Streik. Was sollen wir tun?‹« Bruskins Reaktion auf den Anruf unterstreicht die Bedeutung einer guten Führung der Hauptamtlichen. Er hätte ebenso gut sagen können: »Holt sie alle so schnell ihr könnt an die Arbeit zurück« (was ziemlich genau das war, was Bruskins Vorgesetzter von ihm verlangte), oder: »Seht zu, dass ihr da wegkommt«, oder noch schlimmer: »Beruft eine Pressekonferenz ein, in der ihr das Verhalten der ArbeiterInnen verurteilt«. Keine dieser Reaktionen wäre für heutige Gewerkschaften besonders ungewöhnlich. Von seinen linken Prinzipien geleitet, wies Bruskin sein Team stattdessen an, »Besorgt den Arbeitern 1.000 Flaschen Wasser und 100 Pizzas, schnell!«¹³ Im November ist es in North Carolina immer noch ziemlich warm.

Eine Handvoll der Nicht-Latinos, Arbeiter wie Ludlum, schloss sich ihnen aus Solidarität an. Slaughter erzählt: »Erst diese Entlassungen und dann der Ausstand waren ein wenig wie ein Weckruf für uns schwarze Kollegen im Betrieb. Zu sehen, wie braune Menschen vom Fließband weg gefeuert werden, und dann andere deswegen die Arbeit niederlegen, rüttelte uns wach irgendwie, im Sinne von ›Hey, worauf warten wir? Was tun wir gegen die Bedingungen hier?‹ Es war fast schon peinlich, wie wenig wir machten.«¹⁴ Der Streik sorgte in ganz North Carolina für Schlagzeilen, ebenso wie in der *New*

¹³ Gene Bruskin, Interview mit der Autorin, Mai 2014.

¹⁴ Terry Slaughter, Interview mit der Autorin, Mai 2014.

York Times, die feststellte, wie unüblich es doch in den USA sei, dass unorganisierte Beschäftigte, geschweige denn illegale Einwanderer, wild streikten (Greenhouse 2006; Greenwood 2006). Sobald der Ausstand begann – und für den Arbeitgeber ein echtes Problem schuf –, hatten Bruskin und die Anführer beschlossen, einen Priester, Vater Arce von der katholischen St. Andrews Gemeinde, zu schicken, um als Vermittler aufzutreten und mit dem Boss zu verhandeln. Smithfield hatte es abgelehnt, mit Gewerkschaftsvertretern oder mit gewerkschaftsverbundenen Arbeitern zu verhandeln, sodass die Gewerkschaft eine perfekte Alternative aufgetan hatte: Ein religiöser Anführer, der unter den Latinos angesehen war, jedoch nicht mit der Gewerkschaft in Verbindung gebracht wurde. Tatsächlich wurde Vater Arce von den Latino-Gemeindemitgliedern seiner Kirche, die zugleich Arbeiteranführer waren, geschult; die Beschäftigten selbst agierten als Bindeglied zwischen den hauptamtlichen Gewerkschaftern und dem katholischen Priester (Greenhouse 2006).

Die ArbeiterInnen forderten, dass alle, die die Arbeit niedergelegt hatten, am nächsten Tag zur Arbeit zurückkehren dürften, ohne Repressalien befürchten zu müssen, und dass die migrantischen ArbeiterInnen mehr Zeit bekämen, um ihren Status nachzuweisen. Als Vater Arce aus dem Gespräch mit dem Arbeitgeber mit dessen »Versprechen«, alle Forderungen zu erfüllen, zurückkehrte, schickten ihn seine zu Gewerkschaftsanführern gewordenen Gemeindemitglieder wieder hinein, um sich die Zusage schriftlich geben zu lassen. Sie brachten dem Priester bei, dass man der Unternehmensleitung nicht trauen konnte. Bruskin war sich damals der zentralen Bedeutung des Umstands bewusst, dass der Arbeitgeber zum ersten Mal überhaupt mit den Beschäftigten verhandelte – die Tatsache, dass dies über einen katholischen Priester geschah, war nebensächlich. Dass ein unnachgiebiger Arbeitgeber anfängt, mit seinen Beschäftigten zu verhandeln, kann ein wichtiger erster Schritt in Richtung eines späteren Tarifvertrags sein: Das Konzept des Verhandelns ist erst einmal etabliert.

Im Anschluss an diese Arbeitsniederlegung waren sich Bruskin und wichtige Führungspersonen unter den ArbeiterInnen einig, dass sie einen Weg finden mussten, um die afroamerikanischen Arbeiter zu aktivieren und eine Zusammenarbeit zwischen ihnen und den Latinos zu initiieren. Ihre Idee war, die Forderung an die Betriebsleitung zu richten, dass der *Martin-Luther-King-Day* (am dritten Montag im Januar) in der Tar Heel Produktionsanlage als offizieller Feiertag anerkannt werden solle – mit einem bezahlten Urlaubstag für alle, die ihn in Anspruch nahmen, und doppeltem Lohn für alle, die an diesem Tag arbeiteten. Die Gewerkschaft fing gleich an, eine

spanisch- und englischsprachige Broschüre zu erstellen, mit einem Bild von Dr. King auf der Vorder- und von Cesar Chavez auf der Rückseite, in der die gemeinsamen Werte der beiden Anführer sowie ihre Kämpfe um Befreiung dargestellt wurden. Die Forderung nach der Anerkennung des Martin-Luther-King-Day konnte von Gewerkschaftsaktivisten außerdem dazu genutzt werden, die größere Community mit ihrem Anliegen anzusprechen. Als der national anerkannte Feiertag vor der Tür stand, hatte eine Mehrheit der Arbeiter eine Petition unterzeichnet, in der sie einen bezahlten Urlaubstag forderten, und die Weigerung des Unternehmens produzierte Schlagzeilen, die sich mit den Arbeitern solidarisierten.¹⁵

Daraufhin machte Smithfield eine Kehrtwende, verkaufte die Entscheidung aber, ohne seine Niederlage gegenüber den Beschäftigten einzugestehen. Das Unternehmen verkündete, allen MitarbeiterInnen des Konzerns überall im Land den Feiertag zu gewähren, wodurch es indirekt leugnete, dass seine Entscheidung irgendetwas mit den Forderungen der Arbeiter in Tar Heel zu tun hatte. Letztere fühlten sich dennoch bestätigt, allerdings war ihr Glück nur von kurzer Dauer. Zwei Tage nach dem Feiertag, am 23. Januar, ließ die Betriebsleitung die Einwanderungsbehörde ICE auf das Werksgelände und deren uniformierte Beamte verhafteten 22 Latinos direkt am Fließband und führten sie in Handschellen ab – was unmittelbar nach Abschiebung aussah. Plötzlich war der Betrieb von Angst erfüllt. Bis zum Wochenende hatte sich die Nachricht verbreitet, dass alle diese Arbeiter in Abschiebegefängnisse weit weg von North Carolina gebracht worden waren, und die Angst ging um, dass es Hunderten, wenn nicht Tausenden hier bald ähnlich ergehen könnte.

Statt zuzuschauen, wie Arbeiter sich einzeln davonschlichen, entschieden die Führungspersonen unter den Latinos, die Fabrik ein weiteres Mal lahmzulegen. Es war zugleich eine Art Geste der Unbeugsamkeit wie auch der Versuch, der Verschleppung in ein (privates profitorientiertes) US-Abschiebegefängnis und die anschließende Abschiebung zu vermeiden. Am Sonntag, den 28. Januar, legten 2.000 Latinos in der Frühschicht die Arbeit nieder, wodurch die Produktion unverzüglich zum Erliegen kam (Maurer 2007). Diesmal hatten die Arbeiter allerdings ihre Sachen gepackt und waren endgültig fort. Diesmal gab es keine Parkplatzverhandlungen zwischen

¹⁵ Im folgenden Jahr, als neuerliche Aktionen der Beschäftigten drohten und die Zahl der afroamerikanischen Arbeiter gestiegen war, gewährte Smithfield Foods seinen Mitarbeitern in *allen* (auch unorganisierten) Betrieben einen bezahlten Urlaubstag am Martin Luther King Day.

katholischen Priestern und dem Arbeitgeber. »La Migra«, die Einwanderungsbehörde, würde zweifellos bald zurückkehren und weitere Arbeiter verhaften. Falls sich der Arbeitgeber zu diesem Zeitpunkt durch seine Entscheidung im November, die Angestellten wieder an ihren Arbeitsplatz zu lassen, irgendwelches Vertrauen erarbeitet hatte, so war dies ab sofort endgültig verloren.

Der Arbeitgeber hatte in diesem konkreten Klassenkampf dermaßen viele Verluste und Opfer verursacht, dass die Tatsache von 2.000 Personen, die an einem Tag auf einen Schlag ihren Job verloren, weil sie eine Gewerkschaft gefordert hatten, beinahe in der langen Liste weiterer Unfassbarkeiten untergeht. Dass sie sich für einen Abgang in Form eines riesigen wilden Streiks entschieden, durch den sie dem Arbeitgeber – wenn auch nur für kurze Zeit – noch einmal schaden konnten, spricht für ihren tiefen Sinn für menschliche Würde und für ihren Mut. Zu diesem Zeitpunkt fanden aufsässige Aktionen durch Arbeiter innerhalb des Betriebs fast täglich statt, gefolgt von heftigen Reaktionen des Managements. Doch langsam wurde der Kampf auf die Welt jenseits des Smithfield-Werkes selbst ausgeweitet, wo er weitere Unterstützung erhalten sollte.

Eine weitere Machtressource: Die Community von North Carolina

»Der erste Anruf der Gewerkschaft, an den ich mich erinnere, kam kurz nachdem die ICE eine Razzia auf dem Smithfield-Firmengelände durchgeführt und mehrere Arbeiter abgeschoben hatte. Ich kam gerade aus Tennessee zurück, wo ich auf dem Gründungstreffen einer neuen religiösen Organisation mit dem Namen ›Word of the World‹ gewesen war, eine Initiative, um die Priesterschaft, die heilige Kirche und die Straße näher zusammenzubringen. Um dem ›Wort‹ Gottes wieder zu mehr Bedeutung zu verhelfen.«¹⁶

Pastor Nelson Johnson, *Beloved Community Church*, Greensboro, N.C.

Das Tempo der Arbeiterkampagne im Innern des Betriebs brachte die Gewerkschafter an ihre Grenzen, doch sie hatte den Arbeitgeber immer noch nicht an den Verhandlungstisch gezwungen. Bruskin suchte nach Verbündeten auf der nationalen Ebene, um eine Verbraucherkampagne zu starten, die Smithfield-Schweinefleisch brandmarken sollte als »das weiße Fleisch, das mit Blut aus menschlichen Opfern gemacht ist«. Eine junge *Organizerin* aus Arizona, Libby Manley, hatte zuvor als Praktikantin in der Kampa-

¹⁶ Rev. Nelson Johnson, Interview mit der Autorin, Mai 2014.

gne mitgearbeitet, und Bruskin beschloss, ihre eine Vollzeitstelle zu geben und sie mit der Kampagnenarbeit mit der Community von North Carolina zu betrauen. Da die UFCW sich von der nationalen AFL-CIO abgespalten hatte, wollte letztere ihnen Roz Pellas nicht nochmal zur Verfügung stellen, doch Pellas war gänzlich aufseiten der Arbeiter und der Kampagne, egal welche offiziellen Verwerfungen dadurch auf der nationalen Ebene entstanden. Bei der Kampagne 1997 hatte Pellas so ziemlich mit jedem religiösen Anführer in North Carolina gesprochen, den sie kannte. Pastor Nelson Johnson und sie waren zwei Jahrzehnte zuvor zusammen auf die Universität gegangen und seit dieser Zeit befreundet. Johnson wurde zum zentralen Akteur, der das Zusammenspiel der religiösen Führer North Carolinas mit der Arbeiterkampagne maßgeblich prägte. Er verstand, dass die richtige Rahmensetzung (*Framing* – also die Einbettung oder Kontextualisierung des Kampfes) entscheidend sein würde, wenn Arbeiter überhaupt eine Chance haben sollten. Sein erstes Ziel war es, die Rahmensetzung der sich entwickelnden Ereignisse zu verschieben.

»Zunächst einmal denke ich, dass die Community einen geeigneten Rahmen für alle Anliegen bietet, die uns auf der Seele brennen, und in diesem Falle ging es bei der Smithfield-Auseinandersetzung eben hauptsächlich um das Anliegen der Gewerkschaft. Indem wir es als Kampf der Community bezeichneten, veränderten wir den alten Rahmen und beendeten die strukturelle Trennung. Die Ansage war, es geht hier um Gerechtigkeit, und da ist jede und jeder in der Community eingeladen, sich an der Kampagne zu beteiligen. Dass Gewerkschaften also nicht irgendwas ›Fremdes‹ aus ›den Nordstaaten‹ sind; kein ›Anti-Südstaaten‹-Ding; sondern, dass es dabei um Menschen in unserer Community geht.«¹⁷

Pastor Johnson hielt die Kampagne der Smithfield-Beschäftigten für ein gutes North-Carolina-Projekt seiner neuen Initiative *Word of the World*. Er organisierte eine Veranstaltung mit religiösen AnführerInnen aus der Region und lud als Referenten Baldemar Velasquez ein,¹⁸ einen langjährigen Anführer der Landarbeiter. Sein Auftrag war es, die religiösen AnführerInnen über zwei Themen ins rechte Bild zu setzen: Gewerkschaften und Latino-Einwanderer. Das Netzwerk von Pastor Johnson bestand fast ausschließlich aus schwarzen Priestern. Immigration war ein recht neues Phänomen in

¹⁷ Ebd.

¹⁸ Baldemar Velasquez gründete die gemeinnützige Selbsthilfe- und Community Organisation Farm Labor Organizing Committee (FLOC), die die einzige wirkliche Organisation unter den Latinos in North Carolina war.

der Region und viele verstanden es nicht. Sarita Gupta, die Vorsitzende von *Jobs with Justice*, jene Organisation, die den nationalen Verbraucherboykott koordinieren würde, sagt dazu: »Es ist heute schwer zu glauben, doch als wir im Jahr 2006 darüber reden wollten, dass es innerhalb dieser Gewerkschaftsauseinandersetzung noch einen unschwelligen Kampf um die Rechte von Einwanderern gebe, schauten uns die Leute nur an und fragten ›Hä? Einwanderer, in North Carolina? In einer Fabrik?‹ Die Menschen hatten den raschen Anstieg der Zahl von Arbeitsmigranten in den US-Südstaaten einfach nicht mitbekommen. Die Gewerkschaft wusste nicht so recht, wie sie die Debatte um Einwanderung führen sollte. Das Smithfield-Management war jedenfalls ausgesprochen raffiniert, wenn es darum ging, Leute gegeneinander aufzuhetzen.«

Ebenso wie Gupta und Velasquez verstand auch Johnson, dass die Auseinandersetzung bei Smithfield in vielerlei Hinsicht einen Durchbruch für das Verhältnis zwischen Afroamerikanern und Mexikanern in North Carolina bereithalten könnte – zusätzlich zu dem Aufbruchsignal, das dieser Kampf möglicherweise für die nationale Gewerkschaft in der fleischverarbeitenden Industrie und für den Süden überhaupt bedeutete. Pastor Johnson stellte sicher, dass ein langjähriger Kollege von ihm auch an dem Wochenendseminar teilnahm, ein eher unbekannter Pastor aus Goldsboro, Reverend Dr. William Barber. Heute ist er allerdings umso bekannter und gilt als Gründer der *Moral Mondays*-Bewegung in North Carolina. Damals hatte er gerade die Wahl zum Vorsitzenden der NAACP¹⁹ dort gewonnen – gegen einen völligen nutzlosen Amtsinhaber, der während der entsetzlichen Phase der Entlassungen und rassistischen Schikanen des Managements regelmäßig Geldspenden von Smithfield Foods angenommen hatte.

Zu den ersten Amtshandlungen Pastor Barbers als Präsident gehörte die Zurückweisung eines Schecks von Smithfield in Höhe von 10.000 US\$. Das Unternehmen wurde in Kenntnis gesetzt, dass die NAACP nicht länger bereit sei, als Feigenblatt für die Menschenrechtsverletzungen durch Smithfield herzuhalten. Er wurde zu einem der wichtigsten Unterstützer der Smithfield-Beschäftigten und nutzte die Kampagne zugleich dazu, die siechende Gliederung der NAACP in North Carolina wieder zu erneuern. Mit einem Mal hatten die Beschäftigten eine historische Bürgerrechtsorganisation auf ih-

¹⁹ Anm. d. Übers.: Die National Association for the Advancement of Colored People (NAACP) ist eine der wichtigsten und ältesten nationalen Organisationen der schwarzen Bürgerrechtsbewegung der USA und wurde 1909 gegründet.

rer Seite, die in North Carolina viel Vertrauen genießt, zusätzlich zum entstehenden Bündnis der religiösen Führer.

Fest entschlossen, die Smithfield-Kampagne zu einem ausgewachsenen Kampf der gesamten Community von North Carolina zu machen, schlug Pastor Johnson als erste öffentliche Aktion der religiösen Anführer vor, dass sie an zwölf Orten zugleich Kundgebungen vor der aus North Carolina stammenden und sehr erfolgreichen Supermarktkette Harris Teeter durchführen sollten.²⁰ Gemeinsam mit seinem Team aus religiösen Führungspersonlichkeiten setzte er den Plan um, wobei sie die zwölf Standorte danach aussuchten, wie viele schwarze Kunden der jeweilige Markt hatte und ob es über das religiöse Netzwerk einen Partner vor Ort gab, der genügend Leute für die Kundgebungen mobilisieren konnte. Harris Teeters Website zeigt, wie sehr das Unternehmen um sein Image bemüht ist, was die lokalen Pastoren längst begriffen hatten. Es werden seitenweise »berühmte Promis« gezeigt, die bei Harris Teeter einkaufen, darunter Dick Cheney und Tiger Woods. Die Protestierenden forderten, dass Harris Teeter Smithfield-Produkte aus seinem Sortiment nehmen müsse, bis das Unternehmen endlich anfang, die Community anständig zu behandeln. Den Schweinefleischproduzenten aus North Carolina und mit ihm die ebenfalls in dem Bundesstaat heimische und Supermarktkette ins Visier zu nehmen – und zwar von Priestern, allesamt aus North Carolina, die das Unternehmen aufriefen, die Community »mit Anstand« zu behandeln –, erwies sich als sehr erfolgreiche Kombination. Harris Teeter, dessen Vorstand voll mit evangelikalen Konservativen ist, meldete sich umgehend bei Smithfield und forderte letztere dazu auf, dafür zu sorgen, dass »diese Leute vor unseren Läden verschwinden«.

Bob Geary, ein langjähriger Journalist aus North Carolina, der mehr als zwei Dutzend Artikel über Smithfield produziert hat und als Kolumnist für die *Indy Week* in Raleigh arbeitet, meint: »All die Jahre kam die Gewerkschaftskampagne nicht von der Stelle, egal was sie taten, bis sie die Kampagne schließlich nach Raleigh [die Hauptstadt North Carolinas] trugen. Niemand geht nach Tar Heel, es ist völlig isoliert, diese riesige Fabrik in diesem winzigen Ort. Smithfield musste sich aus diesem Grund gar nicht zurückhalten. Als die Gewerkschaft die Kampagne auf den ganzen Staat ausweitete und zu einem politischen Kampf machte, siegte sie.«

²⁰ www.htadgroup.com/legacy/Our_Journey/index.html#/20/

Um in den Südstaaten zu siegen, braucht es noch mehr Macht

Die Smithfield-Arbeiter warfen sich mächtig ins Zeug, die Community von North Carolina wurde immer mehr einbezogen, und noch immer bewegte sich das Unternehmen keinen Millimeter. Zu diesem Zeitpunkt hatte die Gewerkschaft ihr Ziel eines *Card-Check*-Abkommens bereits aufgegeben, denn das Unternehmen hatte schlauerweise öffentlich angekündigt, dass es Gewerkschaftswahlen abhalten lassen wolle. Den Bossen von Smithfield war längst klar, was sicher nicht jedem klar ist, der so etwas noch nie miterlebt hat: Nur weil gewählt wird, heißt das nicht, dass es eine freie oder gerechte Abstimmung gibt. Die meisten Linksliberalen, einschließlich jener bei den großen Medien, verstehen auf Anhieb: Wenn irgendein repressives Regime irgendwo auf der Welt Wahlen ausruft, um sich ein demokratisches Mäntelchen umzuhängen, werden die Wahlen alles andere als frei und fair ablaufen. Doch dieselben Menschen kommen nicht darauf, dass ein Arbeitgeber wie Smithfield, der 2.000 migrantische (und pro-gewerkschaftlich wählende) Arbeiter mit einem Schlag feuerte – von denen der Konzern selbst viele überhaupt erst in die USA gelockt hatte – und systematisch ethnische Spannungen innerhalb des Betriebs schürte, wohl kaum eine »freie und faire« Gewerkschaftswahl zulassen wird. Bruskin beschreibt diesen schwierigen Moment in der Kampagne, als er plötzlich gezwungen war, *gegen* eine Wahl zu argumentieren. Er »verlor« über diesen Punkt einige wichtige Unterstützer unter Journalisten, darunter Bob Herbert von der *New York Times*, und entschied sich, das Ziel des *Card-Check*-Abkommens zu verwerfen und zu akzeptieren, dass die Wahl stattfinden würde. Allerdings konnte diese Wahl nur gewährleistet werden, wenn es irgendeine Art von *durchsetzbarer* Neutralität seitens der Unternehmensleitung geben würde, etwas Schriftliches, sowie Beobachter, sodass die vorherige Missachtung der Arbeiterrechte sich garantiert nicht wiederholen konnte.

Bruskin strebte eine nationale Ausweitung der Gewerkschaftskampagne an. Sein erster Schritt dazu war eine Anfrage bei der UFCW, die die Beschäftigten im Handel in verschiedenen großen Supermärkten landesweit vertritt.²¹ Er dachte sich, wenn die 15 größten Supermarkt-basierten *Locals* der UFCW im ganzen Land in Aktion treten würden, würde Smithfield begreifen, dass der Kampf sich über die Grenzen North Carolinas hinaus ausdehnte. Doch es gab ein Problem. Die UFCW-*Locals* taten überhaupt nichts. Ein paar versuchten zwar zu helfen, doch die allermeisten taten gar

²¹ www.ufcw.org/about/

nichts, trotz der konkreten und dringenden Anfrage. Bruskin erzählt: »Ich wollte einfach nur, dass die Vorsitzenden der 15 größten Locals einen Brief an ihre Arbeitgeber schrieben, im Sinne von ›Lieber Supermarktbetreiber, wir würden gerne mit euch über dieses eine Produkt sprechen‹. Doch die *Locals* im Einzelhandel waren schwach, immer auf sozialpartnerschaftliche Beziehungen zum Arbeitgeber aus und zudem von der Abteilung für die Beschäftigten in der Fleischproduktion intern völlig abgeschottet. Also gaben wir an dieser Front auf.« Stattdessen beschloss Bruskin, sich an *Jobs with Justice* (JwJ) zu wenden und sie für die Organisation der landesweiten Kampagne zu gewinnen.

Sarita Gupta, die Geschäftsführerin von JwJ, sagt, sowohl der Stil von Gene Bruskin als auch der Aufstieg von Joe Hansen an die Spitze der UFCW ermöglichten, dass AnführerInnen und Gruppen wie ihre eigene aus der Kampagne ein gemeinsames Projekt machen konnten: »Die Kampagne war wirklich mal was anderes, da die Gewerkschaft ihren Bündnispartnern tatsächliche Verantwortungsbereiche überließ, uns zum Diskutieren einlud und uns herausforderte, die Aufgabe zu meistern.«²² Seit dem Taft-Hartley-Gesetz von 1947 ist es Gewerkschaften in den USA untersagt, zu Boykottaktionen oder indirektem Boykott aufzurufen (ein weiteres Beispiel für den antidemokratischen Grundsatz der US-Gesetze in Bezug auf den Arbeitsplatz). Allerdings können andere Gruppen – Community-Gruppen, religiöse Organisationen und andere nichtgewerkschaftliche Gruppen – zu Konsumboykottaktionen aufrufen. Zu den erfolgreichsten Taktiken von *Jobs with Justice* in der nationalen Verbraucherkampagne gehörte ihre Mikrokampagne gegen die Starköchin Paula Deen vom TV-Sender Food Network, die damals sehr populär war und über deren buttertriefende Südstaatenküche sogar die *New York Times* berichtete – sie war von Smithfield zur Vermarktung ihrer Produkte engagiert worden. Durch die Kampagne sollte Deen dazu bewegt werden, sich von Smithfield loszusagen und auf das Unternehmen als Sponsor zu verzichten. Eine gute Gelegenheit für die kreativeren AktivistInnen, sich zu beweisen.

Als Deen ein neues Kochbuch mit zahlreichen öffentlichen Auftritten landesweit vermarktete, mobilisierte *Jobs with Justice* ihre Anhänger, um vor den Türen zu protestierten und Flugblätter zu verteilen. So wurde die Fernsehköchin bei ihren Auftritten in Washington, D.C., Portland (Oregon), Seattle (Washington), Louisville (Kentucky) und Chicago (Illinois) mit der Forderung konfrontiert. Als Deen nach Chicago kam, um Smithfield-Produkte

²² Sarita Gupta, Interview mit der Autorin, Mai 2014.

anzupreisen (die Stadt, in der auch die nationale moralische Instanz und Afroamerikanerin Oprah Winfrey ihre bekannte TV-Talkshow produziert), nahmen mehr als 200 Leute am Protest teil.

Und die Gewerkschaft wusste, dass Deen als nächstes in Oprah Winfreys Fernsehshow auftreten sollte. Bruskin beschreibt ihr Vorgehen: »Wir hatten Leila McDowell an Bord, eine erfahrene Kommunikationsstrategin mit dem Herz am rechten Fleck, sie ist eine richtig kluge, radikale afroamerikanische Kommunikationsberaterin; sie war so radikal, dass die Gewerkschaft sie nicht einstellen wollte, und sie war einfach unglaublich. Sie fängt an, die Schlagzeilen des *Chicago Tribune* über unsere Aktion an das Büro von Oprah zu faxen, bis sie dort endlich jemanden ans Telefon bekommt. Und dann meint sie, ›hey, ich will euch nur vorwarnen, ich will nicht, dass Oprah irgendwelche Probleme bekommt oder so, aber wenn Paula Deen in ihre Show kommt und dort für Smithfield-Produkte Werbung macht, wird Oprah geradewegs in den größten aktuellen Arbeitskampf im ganzen Land hineingezogen, und wir wollen doch alle, dass Oprah Obama beim Wahlkampf unterstützt und jetzt nicht in so eine gewerkschaftliche Auseinandersetzung gerät.«

Die Gewerkschaft verlangte zwar, dass Deens Auftritt gänzlich abgesagt wurde, doch es kam zum Kompromiss: Die Oprah-Winfrey-Show untersagte es Deen, das Wort »Smithfield« in der Sendung überhaupt in den Mund zu nehmen, und ließ alle Smithfield-Produkte verschwinden. Eigentlich hatte Smithfield Deen unter Vertrag, damit sie bei ihren größten öffentlichen Auftritten deren Schinken anpries. Dass die Oprah-Winfrey-Show diese Werbung verhinderte, war ein großer Erfolg. Das Unternehmen hatte außerdem anscheinend 10.000 Schinken für gerade diese Show vorbestellt, verkaufte aber nicht einen einzigen davon. Als Smithfield die Gewerkschaft in der Folge verklagte, bezeichneten sie diese »Gewerkschaftsaktion« als entscheidend für den späteren Verlust von insgesamt 900 Mio. US\$.

Trotz neuem Rechtsstreit: Erfolgreicher Abschluss der Gewerkschaftswahl

Die Gewerkschaft hatte bereits einen neunjährigen Rechtsstreit überstanden, der 2006 endlich zu Ende gegangen war. Doch das Unternehmen fand weitere rechtliche Hebel, um die Beschäftigten vor Gericht anzugreifen. Am 27. November 2007, 18 Monate nachdem das Berufungsgericht der Vereinigten Staaten eine Unterlassungsverfügung erlassen hatte, die mehr Punkte

enthielt, als das Alphabet Buchstaben hat, und zehn Monate nachdem eine dritte ICE-Razzia zum wilden Streik von über 2.000 Latino-Arbeitern geführt hatte (Greenhouse 2007), der den Betrieb vollständig lahmlegte, als sie erhobenen Hauptes gemeinsam die Fabrik verließen, verklagte Smithfield die Gewerkschaft und ihre Verbündeten. Die Firma gab unter anderem an, dass der nationale Verbraucherboykott ihrer Produkte einem »Wirtschaftskrieg« entsprochen hätte (Collins 2007). Ferner beschuldigte Smithfield die Gewerkschaft, diesen Krieg angefangen zu haben, um so ein Card-Check-Abkommen und eine Neutralitätsvereinbarung von dem Unternehmen zu »erpressen«. Bruskin berichtet später, das Unternehmen habe insgesamt »25 Mio. US\$ für den gerichtlichen Kampf gegen uns« ausgegeben. Aufgrund tausender Anträge mussten die Gewerkschafter sogar schließlich ihre »Festplatten aus den PCs und Laptops ausbauen und aushändigen«.

Die Klage hatte unmittelbar einen abkühlenden Effekt auf die Kampagne. Die Spitzenleute bei der UFCW, die ihre Bauchschmerzen mit der intensiven und militanten Aktivität der Beschäftigten in der Fabrik hatten, nutzten die Klage als Ausrede, die direkten Aktionen innerhalb des Betriebs einzuschränken. Die traditionelleren Köpfe innerhalb der UFCW nahmen die Klage zum Vorwand, Bruskin und seine Strategie auf allen Ebenen anzugreifen. Die Spannungen waren spürbar. Bruskin, die ArbeiterInnen und ihre Bündnispartner wollten als Reaktion ihre Aktionen eher noch intensivieren; die alte Garde hingegen wollte das Budget kürzen und lieber in andere Projekte stecken, in denen die Beschäftigten keine Rolle spielten. Bruskin wehrte sich heftig gegen die Versuche, die Kampagne einzustellen, und argumentierte stattdessen, dass sie das Unternehmen mittlerweile zu verzweifelten Maßnahmen getrieben hätten. Entscheidungen dieser Art – ob man »Vollgas« geben oder eine »Vollbremsung« hinlegen soll – sind in großen Gewerkschaftskampagnen nicht unüblich, und in diesem Fall setzte ein erklärter Linker die strategische Entscheidung durch, weiterzukämpfen und den Druck zu erhöhen, als die alte Garde sich schließlich geschlagen geben wollte.

Eine neue Generation aus dem von Andy Stern beeinflussten Lager nahm darüber hinaus eine unentschlossene Position in der Mitte ein, was die Sache nicht vereinfachte: Die *Corporate Campaign* sollte weitergeführt, aber das Arbeiter-*Organizing* und die Community-Kampagne in North Carolina eingestellt werden. Hier spiegelte sich ihre Annahme, dass Kampagnen auch ohne die Beschäftigten gewonnen werden können, und dass sie (und in diesem konkreten Fall auch ihre ganze Community) der Gewerkschaft eher nur in die Quere kommen könnten (siehe hierzu Kapitel 2). Bruskins Standpunkt

war, dass die Kampagne nur deshalb so erfolgreich sein konnte, *weil* die Beteiligung der Arbeiter auf so hohem Niveau war. Er war außerdem überzeugt, dass jeder Gewerkschaftserfolg in den »*Right-to-Work*«-Südstaaten ohne diese Beteiligung und eine robuste Führung durch die Beschäftigten selbst nicht von Dauer sein würde. Wiederum zahlte sich aus, dass Bruskin anfangs auf den Bedingungen für seine Zusage bestanden hatte – die Gewerkschaft könne ihn weder zurückpfeifen noch feuern. Allerdings gelang es seinen innergewerkschaftlichen Gegnern, einen Teil der Finanzmittel ab zu ziehen, und es war nun nicht mehr nur der Kampf mit Smithfield, der Bruskins Alltag bestimmte, sondern auch der Kampf innerhalb der Gewerkschaft.

Das folgende halbe Jahr war geprägt von internen Strategiedebatten – zusätzlich verlorene Monate durch weitere Vorladungen und Beweisaufnahmen für den anstehenden Prozess. Die Kampagne wurde ein Stück weit zurückgefahren, jedoch nicht vollends eingestellt. Während dieser Zeit gelang es, bei der jährlichen Smithfield-Aktionärsversammlung einen gemeinsamen »Innen-Außen«-Aktionstag zu organisieren. Beschäftigte protestierten in der Veranstaltung selbst, während draußen Priester und UnterstützerInnen aus dem ganzen Land demonstrierten.²³ Am Abend vor Prozessbeginn – in einem Verhandlungsmarathon, der die ganze Nacht dauerte und erst 30 Minuten vor dem Gerichtstermin endete – verständigten sich die Gewerkschaft und das Unternehmen auf die Durchführung einer Gewerkschaftswahl mit vorverhandelten Regeln zum konkreten Ablauf, wovon die wichtigste sein würde, dass die Gewerkschaft das Innere des Werks betreten und einen »Beobachter« ernennen durfte, dessen Aufgabe es sein sollte, während der Wahl vor Ort zu sein und deren Vorlauf zu beaufsichtigen. Beide Seiten willigten ein, bestimmte Aktivitäten einzustellen. Der Arbeitgeber ließ beispielsweise die Klage fallen und nahm eine eigens eingerichtete antigewerkschaftliche Website (Smithfieldfacts.com) offline. Die Gewerkschaft verzichtete im Gegenzug auf die weitere Verwendung des Slogans Justice@Smithfield und beendete die nationale Verbraucherkampagne. Die Einigung wurde am 27. Oktober 2008 gerichtlich bestätigt und offiziell als Einigungsvertrag »verfügt«. Bis zur Wahl des US-Präsidenten waren es nur noch acht Tage. Der Beginn der Gewerkschaftswahl bei Smithfield war für den 8. Dezember terminiert.

Zum Zeitpunkt, an dem die Einigung stand, zeigten die Umfragen bereits an, dass ein Sieg Barack Obamas bei den Präsidentschaftswahlen zu

²³ Auch die interkonfessionelle *Interfaith Campaign for Worker Justice in Chicago* war an dieser Aktion beteiligt.

erwarten war. Für die Belegschaft bei Smithfield, die mittlerweile wieder mehrheitlich afroamerikanisch war, war die Tatsache, dass ein schwarzer US-Amerikaner als erster Demokratischer Kandidat nach 36 Jahren wieder die Mehrheit der Stimmen in North Carolina gewann, eine riesige Bestätigung. Es zeigte ihnen, dass Afroamerikaner in North Carolina widrigste Umstände und das von der Plantagenkultur geprägte Denken überwinden können. Nach der Präsidentschaftswahl trug ein Arbeiter ein selbstbeschriebenes T-Shirt, worauf zu lesen war: »Wenn wir das Weiße Haus verändern können, dann können wir auch das Schweinehaus verändern.«²⁴ Die Gewerkschaft intensivierte diese Botschaft – »allen Widrigkeiten zum Trotz!« – in den Wochen bis zu ihrer eigenen Wahl noch. Am 10. Dezember, zufällig dem Internationalen Tag der Menschenrechte der Vereinten Nationen, lautete das Ergebnis der Abstimmung 2.041 Stimmen für und 1.879 Stimmen gegen die Gewerkschaft (Greenhouse 2008). Obama hatte North Carolina knapp gewonnen und damit Geschichte geschrieben. Einen Monat später gewannen auch die Smithfield-Beschäftigten ihre Gewerkschaftswahl zwar nur knapp, aber sie schrieben ebenfalls Geschichte. Ihr Sieg war der größte Einzelerfolg für gewerkschaftliche Organisierung im neuen Jahrtausend.

Nachhaltige Selbstermächtigung

»Es ist ein geschäftiges Jahr auf dem Markt für Schweinefleisch gewesen. Die Preise sind angezogen, und Bacon scheint einfach überall zu sein, in Eiscreme, Milchshakes, selbst in Las Vegas Martinis.«

Kai Ryssdal in der Radiosendung *Marketplace*, National Public Radio (NPR),
26. Dezember 2013

Dem nationalen geschäftsführenden Vizepräsidenten der UFCW, Pat O'Neill, zufolge ist der wichtigste Langzeiteffekt der Smithfield-Kampagne, dass es nun in Tar Heel eine Gewerkschaft gibt, die auch den unorganisierten Beschäftigten in einem nahegelegenen Geflügelbetrieb im selben County beim Aufbau einer Gewerkschaft zur Seite steht. »Was zählt, ist, dass wir eine lokale Gewerkschaft haben, die tatsächlich unorganisierte Arbeiter organisiert«, sagt er. Mindestens ebenso wichtig ist die interne *Organizing*-Arbeit, die diese neue *Local* leistet, und wodurch sie es schafft, die Gewerkschaftsmitgliedschaft konstant auf dem Niveau von 80% zu halten. Den Grund dafür beschreibt Ludlum: »Wir haben eine Kultur des *Organizings* geschaffen.

²⁴ Gene Bruskin, Interview mit der Autorin, Februar 2014.

Ich treffe jeden neuen Mitarbeiter am Orientierungstag und spreche über unseren Kampf um die Löhne, Leistungen und Rechte, den wir gewonnen haben. Ich sage jedem Kollegen, dass der Boss genau weiß, wie viele Mitglieder wir haben, wenn er in die Tarifverhandlungen geht – und alles unter 80% bedeutet, dass er unsere Forderungen nicht besonders ernstnehmen wird. Unsere interne Mitgliedschaft auf hohem Niveau zu halten, ist nicht nur mein Job, sondern es ist ebenso der Job von allen hier, genauso wie es unser Job ist, die Arbeiter im Mountaire-Geflügelbetrieb ein paar Meilen die Straße runter zu unterstützen, wo 2.000 Beschäftigte unter entsetzlichen Bedingungen arbeiten müssen. Das erste, was diese Arbeiter uns sagen, ist: »Wir wollen den Smithfield-Tarifvertrag.«²⁵

Indem sie die Unternehmensleitung bezwangen, erreichten die Smithfield-Beschäftigten etwas viel Größeres als nur einen Tarifvertrag. Sie gewannen Selbstvertrauen – und zwar in dem Maße, dass sie sich anschließend trauten, zur benachbarten Fabrik zu gehen und den Beschäftigten dort zu erklären, wie sie *ihren* Chef besiegen können. Durch die heftige Auseinandersetzung lernten Arbeiter zudem, auch mit potenziell spaltenden Themen wie Einwanderung und selbst der Homoehe (und den entsprechenden rechten Positionen dazu) umzugehen. Diese 5.000 Arbeiter sind entscheidend für die Veränderung der politischen Debatte unter Tausenden von Beschäftigten im ländlichen North Carolina. Die Pastoren Barber und Johnson berichten stolz, dass die Smithfield-Arbeiter regelmäßige und dauerhafte Mitstreiter in ihrem 2004 gegründeten Protestnetzwerk *Moral Mondays* sind. Barber glaubt, der Kampf gegen Smithfield habe die Grundlage für ein neues Bewusstsein in North Carolina dafür gelegt, dass Gewerkschaften dringend nötig sind.

Sarita Gupta von *Jobs with Justice* sagt: »Die Smithfield-Kampagne war ein Gemeinschaftsprodukt der UFCW, NAACP und der religiösen Community von North Carolina. So fühlte es sich auch für uns von *Jwj* an – die Kampagne war wirklich unser aller Sieg, auf eine Weise, die bei derartigen Kampagnen höchst selten ist. Gene Bruskin war sehr geschickt dabei, den Kampf so zu strukturieren, dass verschiedene Gruppen sich als Teil davon begreifen und ihn als ihren eigenen angehen konnten. Es fühlte sich einfach durch und durch wie eine gemeinsame Kampagne an, und das kommt nicht oft vor.«²⁶

Ollie Hunt wurde in der neuen Lokalgewerkschaft als hauptamtlicher *Organizer* angestellt und unterstützte in der Folge die Beschäftigten der

²⁵ Keith Ludlum, Interview mit der Autorin, Mai 2014.

²⁶ Sarita Gupta, Interview mit der Autorin, Mai 2014.

Mountaire-Geflügelfarm beim Aufbau ihrer eigenen Organisation. Hunt erklärt: »Ich kenne Leute, und habe Cousins, die in Walmart-Verteilungszentren arbeiten, und denen erzähle ich das alles. Meine Eltern wollten, dass ich aufs College gehe, und ich will auch, dass meine Kinder aufs College gehen. Aber was, wenn nicht? Wenn man Kinder hat, wünscht man sich das Beste für sie, aber die Dinge laufen halt nicht immer so, wie wir uns das vorstellen. Die Arbeiter im Geflügelbetrieb, die in der Zukunft meine eigenen Kinder sein könnten, fahren jeden Tag zwei Stunden mit dem Auto, um 250 US\$ pro Woche zu verdienen, ohne Krankenversicherung – und gleichzeitig zieht das Unternehmen gerade für 5 Mio. US\$ einen Erweiterungsbau auf dem Betriebsgelände hoch.« Delcia Rodriguez, eingewandert aus der Dominikanischen Republik und ehemalige Angestellte bei Mountaire, wurde entlassen, nachdem sie einen Arbeitsunfall und infolgedessen eine Fehlgeburt hatte. Mit ihren 23 Jahren ist sie nun bei der *Local* angestellt und hilft ihren ehemaligen KollegInnen. Sie berichtet, dass bei Mountaire zwar alle Angst haben, aber gleichzeitig alle das wollen, »was die Smithfield-Beschäftigten haben«.

Die Smithfield-Beschäftigten erkämpften einen Lohn von 15 US\$ pro Stunde, und das im ländlichen North Carolina – die Entsprechung in Seattle wäre 26,40 US\$. Die nichtorganisierten Niedriglohnbeschäftigten in Seattle, die 15 US\$ pro Stunde »gewannen«, erreichten viel weniger. Außerdem schufen die Smithfield-Beschäftigten eine »von unten« geführte Bewegung aus einer vormals ethnisch gespaltenen Belegschaft. Sie sind zu einer Arbeiterbasis in einem wichtigen nationalen »Swing State« (d.h. einem Staat mit wechselnden Wählermehrheiten) geworden, der nach wie vor den niedrigsten gewerkschaftlichen Organisationsgrad in den Vereinigten Staaten aufweist. Sie nehmen sich wichtiger und kontroverser Themen nicht als Außenstehende, sondern als echte »North Carolinians« an. Und sie helfen ihren KollegInnen nebenan, ihre eigene Gewerkschaft aufzubauen. Die Tatsache, dass diese Geschichte unter einfachen ArbeiterInnen im Rest der USA so gut wie unbekannt ist, ist eine Farce.

Kapitel 6

Make the Road New York – Erfolge eines Worker Centers

Es wurde ungewöhnlich still im Raum, als die zwei ModeratorInnen die Frage stellten: »Was denkst du, soll das bedeuten?« Die Anführerinnen schienen sich wohl zu fühlen mit den nervösen Blicken und dem Gezappel, die bei einem Moment der Stille in einer großen Gruppe oft eintreten. Vom hinteren Ende des Raums meldete sich jemand zu Wort: »Ich denke, wir sind gemeint. Wir sind die Armee der Guten. Jeden Tag kämpfen wir darum, die Politiker und Bosse für die Angriffe auf unsere Community zur Verantwortung zu ziehen.« Es folgte eine Runde Applaus und zustimmendes Kopfnicken, ein Zeichen dafür, dass die Frau für alle im Raum sprach.

Diese Szene trug sich zu bei einer Veranstaltung der *Trabajadores en Acción* (»Arbeiter in Aktion«), die in den Räumlichkeiten von *Make the Road New York* (MRNY) im Bezirk Bushwick in Brooklyn stattfand. Mehr als 50 Leute waren zum wöchentlichen Treffen erschienen, bei dem MRNY-Mitglieder und Sympathisanten die Aktivitäten der Vorwoche auswerten und künftige Aktionen planen. Die Teilnehmer waren gerade gebeten worden, dieses Zitat von Juan Bosch zu interpretieren: »*No hay arma más potente que la verdad en las manos de los buenos*« (»Es gibt keine mächtigere Waffe als die Wahrheit in den Händen der Guten«).¹ Solche Auftaktübungen sind bei öffentlichen MRNY-Veranstaltungen üblich, die im Übrigen auf Spanisch abgehalten werden. Zunächst stellen sich alle Anwesenden vor und geben an, ob sie zum ersten Mal da oder Mitglieder sind und wenn ja, wie lange schon. Als nächstes kommt ein Stichwort (oder Statement), um eine kurze Eingangsdebatte zu führen, an der sich alle beteiligen können – langjährige Mitglieder ebenso wie Neulinge, Alt und Jung, Frauen und Männer. Zugleich soll dadurch sichergestellt werden, dass das Treffen auch auf das »große Ganze« zu sprechen kommt – neben den alltäglichen Programmpunkten wie die Rekrutierung von Freiwilligen für Flugblatt-Verteilaktionen in der kommenden Woche, die Analyse der Stärken und Schwächen bei der letzten

¹ Juan Bosch war der erste demokratisch gewählte Präsident der Dominikanischen Republik.

öffentlichen Veranstaltung oder Aktion, oder die Frage, wer beim nächsten Treffen kochen möchte.

MRNY ist die größte nichtgewerkschaftliche Mitgliederorganisation von EinwanderInnen in New York City. Sie hat 15.000 beitragszahlende Mitglieder, ein Jahresbudget von über 13,5 Mio. US\$ und 155 Hauptamtliche.² Die Voraussetzung für eine Mitgliedschaft sind ein einmaliger Beitrag von 120 US\$ für Mitglieder ab 21 Jahren und ein kürzlich eingeführter Jahresbeitrag von 20 US\$. Mitglieder, die ihren Beitrag bezahlt haben, können an Treffen teilnehmen. MRNY hat über das letzte Jahrzehnt umfangreich herumexperimentiert mit dem Status von Mitgliedern: Was bedeutet es genau, wahlberechtigtes Mitglied zu sein? Welche Voraussetzungen sollte es geben (falls überhaupt), für diejenigen, die die Rechtsberatung von MRNY nutzen oder Englischkurse (bzw. Englisch als Fremdsprache) belegen wollen? Wobei Letztere auch politische Bildung und die Entwicklung von Führungsfähigkeiten umfassen. Im Laufe der Entwicklung der Organisation sind viele ihrer, wie sie sie selbst nennen, »Überlebensdienste«, nicht nur für ihre Mitglieder, sondern für die gesamte Arbeiterklasse gratis verfügbar geworden. MRNY-Vizedirektorin Deborah Axt, Anwältin und ehemalige Gewerkschafts-*Organizerin*, merkt an: »Abgesehen davon, dass viele unserer Überlebensdienste mit öffentlichen Geldern finanziert werden und daher ohnehin für alle offen sein müssen, sehen wir es als unsere Unterstützung der Arbeiterklasse im weiteren Sinne.«³ Für stimmberechtigte Mitglieder sind die Voraussetzungen etwas umfangreicher: Teilnahme an mindestens zwei Treffen pro Monat sowie an einer Reihe von Workshops innerhalb des ersten Jahres der Mitgliedschaft, mit Themen wie »Sexismus verstehen«, »Toleranz gegenüber LGBTQ⁴«; Schulungen in allen von der Organisation abgedeckten Bereichen; und eine Sitzung über effektive Rekrutierung von Neumitgliedern. (Dieser letzte Workshop ist von zentraler Bedeutung, da MRNY-Mitglieder den Großteil der Mitgliederwerbung selbst durchführen.)

MRNY ist das, was ich eine selbstselektive Gruppe nenne, allerdings eine, die zu vielen verschiedenen Themenbereichen arbeitet. Die Organisation entstand 2007 als Zusammenschluss zweier Organisationen – *Make the Road by Walking* und *Latin American Integration Center*. *Make the Road by Walking* wurde 1998 von Andrew Friedman und Oona Chatterjee gegrün-

² Der Name der Organisation ist einem Gedicht von Antonio Machado aus dem Jahr 1912 entnommen (»Proverbios y Cantares«): *We make the road by walking*.

³ Deborah Axt, Interview mit der Autorin, 19. April 2015.

⁴ Lesbian, Gay, Bisexual and Transgender.

det, um sich für die Rechte von ImmigrantInnen auf staatliche Unterstützung in Brooklyn einzusetzen. Sie hatten sich als Jurastudierende an der New York University kennengelernt und waren beide frustriert von der Anwalts-tätigkeit, bei der sie immer nur arme Leute einzeln vor Gericht vertraten. »Wir dachten, wenn arme Leute mehr Macht hätten, dann würden sie we-niger Anwälte brauchen«, erinnert sich Friedman.⁵ Zum Zeitpunkt der Fu-sion hatte *Make the Road by Walking* ein Jahresbudget von 2,5 Mio. US\$, 43 hauptamtliche MitarbeiterInnen und das Büro in Bushwick.⁶

Das *Latin American Integration Center* (LAIC) war 1992 von einer Gruppe kolumbianischer Einwanderer in Jackson Heights, Queens – dem »Klein-Ko-lumbien« von New York – gegründet worden, um gegenseitige Selbsthilfe und Unterstützung bei der Einbürgerung für kolumbianische und andere la-teinamerikanische Einwanderer zu organisieren. Die Gründerin und erste Vorsitzende von LAIC, Saramaria Archila, hatte in Kolumbien als Menschen-rechtsanwältin gearbeitet und war geflohen, als sie Morddrohungen von rechten Paramilitärs erhielt. Als sie in New York ankam, kein Englisch sprach und nur eine in den USA nicht anerkannte Berufsausbildung vorweisen konnte, fand sie sich als Putzkraft wieder, wie so viele andere lateiname-rikanische Einwanderinnen auch. Sie half bei der Gründung von LAIC und wurde schließlich hauptamtliche Mitarbeiterin.

Im Jahr 2001 stellte LAIC Saramarias Nichte, Ana Maria Archila, ein, um ein neues Büro in Port Richmond, im Stadtteil Staten Island, zu eröffnen. Archila hatte Kolumbien 1997 als 17-Jährige verlassen und stieß zu LAIC, nachdem sie ihren Abschluss an der Universität gemacht hatte. In Port Rich-mond organisierte sie Einbürgerungs- und Alphabetisierungskurse für Er-wachsene. Als ihre Tante Saramaria später an Krebs starb, wurde Archila ihre Nachfolgerin als Direktorin. Ein Jahr vor der Organisationsfusion hatte LAIC ein Jahresbudget von 702.295 US\$ und ein Dutzend Vollzeitangestellte.⁷

In einer Phase, in der viele andere Organisationen Rückschläge und Nie-derlagen hinnehmen mussten, hat MRNY hat wichtige Erfolge für Einwande- rer, arme Menschen und Niedriglohnverdiener erringen können. Ein Grund dafür ist das günstige Umfeld in New York City, die einen höheren Organisa-tionsgrad als jede andere US-Großstadt aufweist (Braslow/Milkman 2011), eine daraus entstandene dauerhafte soziale und demokratische Tradition

⁵ Interview über Eldridge & Company, 27. April 2007: www.youtube.com/watch?v=07l4vy3yEc8 (aufgerufen am 12. April 2011).

⁶ www.maketheroad.org/AnnualReport_06.pdf.

⁷ Steuerelement (Formblatt Nr. 990) für das Steuerjahr 2006.

(Freeman 2000) sowie eine relativ einwandererfreundliche politische Kultur. Diese Rahmenbedingungen machen New York zu einem perfekten Pflaster für die Art von *Organizing* im Bereich Migrantenrechte und Arbeiterrechte, dem MRNY sich verpflichtet hat. Sicherlich gibt es viele ähnliche Organisationen und Kampagnen in New York, die sich nicht stark von MRNY unterscheiden, allerdings kann keine von ihnen eine derart beachtliche Erfolgsbilanz vorweisen. MRNY hat außerdem mittlerweile in puncto Jahresbudget und Hauptamtliche alle anderen vergleichbaren Organisationen in der Stadt weit hinter sich gelassen.

In dem vom MRNY entwickelten und von umfassender Beteiligung geprägten Organisationsmodell kommt genau jene strategische Fähigkeit zum Ausdruck, die Marshall Ganz mit Blick auf die Landarbeitergewerkschaft United Farm Workers beschreibt; dort gibt es »Führungspersonen von der Basis, die regelmäßig an offenen und verbindlichen Debatten teilnehmen und die davon angetrieben werden, dass sie an den getroffenen Entscheidungen Teil haben und den Freiraum erhalten, sie zu ihren eigenen zu machen«. (Ganz 2000: 1017)

Auch der Organisationsstil des MRNY ist stark beteiligungsorientiert und wird als »*High-Touch*«-Prozess bezeichnet. Er kommt dem relativ nahe, was Francesca Poletta (2002) als partizipative Demokratie und »präfigurative« Politik bezeichnet (also eine die angestrebte Utopie bereits von Beginn an umsetzende Politik). Poletta wie auch MRNY betonen, wie bedeutend der Prozess für die Stärkung interner Solidarität und die Wirksamkeit von sozialen Bewegungen ist. Fortschrittliche Veränderungen zu erreichen und tatsächlich durchzusetzen – sei es per Gericht, Wahlurne, Tarifvertrag oder Parlament –, kann langfristig nur gelingen, wenn normale Menschen in einem Maße beteiligt sind, dass die Institutionen zur Rechenschaft gezogen werden können.

Einen Großteil ihrer Stärke zieht die Organisation aus der Themenvielfalt, zu der sie arbeitet. Die Größe von MRNY erlaubt den Mitgliedern, sich wirksam mit einer ganzen Bandbreite von Anliegen zu befassen, einschließlich des Themas Gerechtigkeit am Arbeitsplatz. Deborah Axt und MRNY-Gründer Andrew Friedman stellen das heraus: »*Make the Road* unterschied sich von vielen Worker Centers durch die breite Palette von Themen, die nicht direkt mit Beschäftigten oder gewerkschaftlichem *Organizing* zu tun hatten, sowie durch das umfassendere Angebot an Rechtsberatung, Bildungskursen und anderen Dienstleistungen.« (Axt/Friedman 2010) Eine breitgestreute Themenauswahl in Kombination mit offenen, demokratischen Organisationsstrukturen motiviert Anführer und Mitglieder gleichermaßen, da sich Leute für unterschiedliche Anliegen interessieren und stark machen wollen.

Meine These lautet, dass MRNY keine klassische *Advocacy*-Gruppe ist. Wie ich in Kapitel 2 dargestellt habe, meine ich mit *Advocacy*-Gruppen (z.B. Greenpeace, Human Rights Watch, WWF, Friends of the Earth/BUND etc.) Gruppen, die *im Namen* eines umfassenden gesellschaftlichen Anliegens und/oder *stellvertretend* für eine bestimmte Gruppe von Menschen/Interessen agieren und Kampagnen durchführen. Im Gegensatz dazu spielen die MRNY-Mitglieder als aktive Akteure eine Rolle in Kampagnen und sind an der Entscheidungsfindung in wichtigen Bereichen beteiligt, darunter Entscheidungen über Einstellungen und Entlassungen von Hauptamtlichen, die Annahme des Jahreshaushalts und Entscheidungen über die Ausrichtung und Prioritäten der Organisation. Im Übrigen haben sie begriffen, dass massenhaftes kollektives Handeln die Hauptquelle echter Macht darstellt. Ein weiteres Indiz dafür, dass *Make the Road* mehr als einen begrenzten *Advocacy*-Ansatz verfolgt, ist, dass sie nicht nur um konkrete Gesetzesreformen oder materielle Zugewinne kämpfen, sondern gleichzeitig versuchen, langfristige Veränderungen in den gesellschaftlichen Machtstrukturen herbeizuführen.

»Wach auf, Bushwick!«

Die anfänglichen Kampagnen von MRNY zu arbeitsplatzbezogenen Fragen folgten einem Ansatz der direkten Aktion während der Arbeitszeit, der sich allerdings (entsprechend dem Fair Labor Standards-Gesetz, FSLA) auf Lohn- und Arbeitszeitverstöße beschränkte. Die Aktion läuft folgendermaßen ab: Wenn ein Arbeitgeber sich weigert, einem Mitglied den Lohn zu zahlen oder Überstunden anzurechnen, weniger als den Mindestlohn zahlt oder die Arbeitsstunden kürzt, wird dieses Mitglied von einer Gruppe anderer Mitglieder zur Arbeit begleitet, wo im Rahmen einer öffentlichen Solidaritätskundgebung und Bloßstellung des Arbeitgebers das Geld verlangt wird. Wenn ein Arbeitgeber diese Konfrontation unterläuft und sich weigert zu zahlen, melden sich die Anwälte von MRNY. Für die MRNY-Kampagne zu Gerechtigkeit am Arbeitsplatz ist diese Aktionsform das bislang wirksamste Rekrutierungswerkzeug gewesen. Deborah Axt begründet, warum dieses Vorgehen auch über die Rekrutierung hinaus einen tieferen Wert besitzt: »Diese individuellen, kleineren Kämpfe sind ungeheuer wichtig, denn dort können Mitglieder sich unmittelbar einbringen und ihre Führungsqualitäten ausprobieren, überprüfen und verbessern. Es ist, als ob ein Dutzend Mini-Kampagnen gleichzeitig stattfinden.«

Bis zum Jahr 2004 hatte man sich bei MRNY entschieden, die Kampagne für Gerechtigkeit am Arbeitsplatz um eine Neuerung zu erweitern: gewerkschaftliche Organisation bzw. der Aufbau von Betriebsgewerkschaften (*Locals*). Es war ein recht mutiger Schritt, der durchaus das Risiko des Scheiterns barg, da prekär Beschäftigte, die den Niedriglohnsektor dominieren, erwiesenermaßen schwer zu organisieren sind. Doch die bloße Zahl der von Lohnraub betroffenen Beschäftigten überzeugte MRNY, hier eine härtere Gangart einzulegen. Wenn die Beschäftigten es schafften, Gewerkschaften zu gründen, dann würden sie auch Zugang zu Unterstützungsangeboten erhalten und vielleicht sogar ihren Lohn- und Lebensstandard über die Armutsgrenze hinaus steigern könnten. MRNY war auf der Suche nach einem Partner unter den Gewerkschaften – und fand die Retail, Wholesale and Department Store Workers Union, RWDSU, eine Gewerkschaft, die Beschäftigte im Handel vertritt (und eine halb-selbstständige Gliederung der UFCW ist, die im Kapitel 5 eine Rolle spielte).

Die RWDSU mit ihrem Vorsitzenden Stuart Applebaum verbündete sich mit MRNY, um das fast Unmögliche zu versuchen – eine erfolgreiche Organisierungskampagne im Einzelhandel im Schatten der Großstadt unter einem Präsidenten George W. Bush. Die Kampagne erhielt den Namen ¡Despierta Bushwick! («Wach auf, Bushwick!«). Ed Ott, ein bekannter Dozent an der *CUNY School of Labor and Urban Studies* und angesehener langjähriger geschäftsführender Direktor des Central Labour Council⁸ in New York City charakterisiert ihren Erfolg so: »Fast vom ersten Tag an zog MRNY die Aufmerksamkeit der großen Gewerkschaften in NYC auf sich. Die Anführer der Gruppe hatten verstanden, dass ein Tarifvertrag ein entscheidendes Werkzeug in den Händen ihrer Mitglieder wäre. Der gewerkschaftsfreundliche Ansatz und ihre nachgewiesene Fähigkeit, stets eine große Zahl von Mitgliedern zu Ereignissen und Veranstaltungen in NYC zu mobilisieren, unterschied sie von allen anderen Gruppen in der Stadt.«⁹ In der Tat ist der Aufbau gewerkschaftlicher Macht für den Erfolg von MRNY absolut zentral gewesen.

Der erste Schritt von MRNY bestand darin, eine Karte einer exakt eingegrenzten Fläche anzufertigen, nämlich je zwei Wohnblocks in beide Richtungen von der Knickerbocker Avenue ab, wo die Organisation stark verankert war. Im Laufe von sechs Monaten klopfen sie an über 6.000 Türen und sprachen mit den Anwohnern über die Bedingungen, unter denen die Beschäftigten entlang der großen Knickerbocker Avenue arbeiteten. Viele

⁸ Dies ist die größte Einzelgewerkschaft unter dem Dach der AFL-CIO.

⁹ Ed Ott, Interview mit der Autorin, Juni 2011.

hatten eigene Erfahrungen mit den Geschäften, entweder weil sie selbst als Verkäufer dort gearbeitet hatten oder Freunde bzw. Verwandte von ihnen dort beschäftigt waren. Am Ende jedes Gesprächs baten die Aktivisten die Anwohner um eine Unterschrift unter eine Erklärung, dass sie einen Boykott in jedem Geschäft unterstützen würden, in dem die Angestellten nicht mit Respekt behandelt würden. Außerdem sammelten sie Informationen darüber, in welchem Laden auf der Knickerbocker Avenue die Anwohnerinnen jeweils einkauften, um so die potenziellen Auswirkungen einer Boykottaktion einschätzen zu können.

Während MRNY-Vertreter mit den Anwohnern der Knickerbocker Avenue sprachen, redeten die *Organizer* der RWDSU direkt mit den Beschäftigten. Das gemeinsame Team wandte sich an das Büro der Generalstaatsanwaltschaft und bereitete Klagen auf Auszahlung ausstehender Löhne vor. Die Idee war, die Gesamthöhe der ausstehenden Löhne bei einem einzelnen Arbeitgeber anzusammeln und ihm dann eine kostenneutrale Lösung anzubieten: Die Beschäftigten würden darauf verzichten, ihre Ansprüche geltend zu machen, wenn der Arbeitgeber einwilligte, sich der gewerkschaftlichen Organisierung nicht mehr zu widersetzen. Zu jener Zeit war Eliot Spitzer Generalstaatsanwalt von New York, der der Organisierungskampagne wohlwollend gegenüberstand.

Im August 2005, als zu Schulbeginn der Start der neuen Shopping-Saison vor der Tür stand, schrieb *Make the Road* einen Brief an zwei der Ketten, die für die Einkaufsmeile auf der Knickerbocker Avenue typisch sind – FootCo und ShoeMania. Der Brief setzte die Geschäftsführung darüber in Kenntnis, dass MRNY bei einer Pressekonferenz zum Boykott ihrer Läden aufrufen würde, sollten sie sich weigern, eine verbindliche Vereinbarung zu unterzeichnen, ihre unfairen Praktiken einzustellen und die Angestellten ohne Einschüchterung oder Schikane frei entscheiden zu lassen, ob sie eine Gewerkschaft gründen wollten oder nicht.

ShoeMania schloss die Filiale vor Ort, mit ziemlicher Sicherheit in Reaktion auf die Forderung nach einer Gewerkschaft. FootCo hingegen stimmte unverzüglich zu, und am Ende hatten die Beschäftigten mit der RWDSU eine Gewerkschaft gegründet und einen Tarifvertrag ausgehandelt, der für 110 Beschäftigte in zehn Filialen galt. Der Vertrag enthielt eine Krankenversicherung, bezahlte Krankheits- und Urlaubstage für alle Beschäftigten sowie eine Lohnerhöhung um 3 US\$ pro Stunde. Der Tarifvertrag mit FootCo wurde anschließend erfolgreich verlängert, bis das Unternehmen im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 pleiteging – ebenso wie Tausende andere Geschäfte im Einzelhandel.

Neben dem Erfolg bei FootCo brachte die *¡Despierta Bushwick!*-Kampagne noch weitere Ergebnisse: MRNY etablierte ein dauerhaftes enges Verhältnis zu wichtigen Mitarbeitern bei öffentlichen Behörden, die ihnen ermöglichen würden, strategische Razzien (*Strategic sweeps*) durchzuführen: *Make the Road* und eine ihrer Partnergewerkschaften – meistens RWDSU – sammeln Informationen über Beschäftigte in einer bestimmten Branche und innerhalb eines festgelegten Gebiets und geben diese an die entsprechenden Behörden weiter, die dann schnell vor Ort einschreiten und mehrere Arbeitgeber auf einen Schlag anzeigen und vor Gericht bringen.¹⁰ Im Mai 2008 und nochmal im Juni 2009 spielte MRNY eine maßgebliche Rolle dabei, den Generalstaatsanwalt von New York dazu zu bewegen, Supermärkte zu belangen, die ihren Verpackern systematisch den Lohn stahlen. Das Ergebnis war eine hohe Summe nachträglich auszuzahlender Löhne: Das Unternehmen C-Town in Queens musste mehr als 300.000 US\$ an ausstehenden Löhnen an seine Einpacker zahlen, bei Pioneer Grocery in Brooklyn waren es mehr als 160.000 US\$ und Key Foods in Brooklyn hatte 44.000 US\$ zu zahlen. Vor den Razzien hatten diese Arbeitgeber ihre Angestellten üblicherweise mit Verträgen beschäftigt, die sie als selbstständige Auftragnehmer definierten, die für Trinkgeld arbeiteten und keinen Lohn erhielten, behandelten sie jedoch zugleich wie ihre Mitarbeiter, gaben ihnen z.B. Reinigungsarbeiten – und feuerten sie, wenn sie sich weigerten. Die große Mitgliedschaft von MRNY unterstützt die normalerweise völlig unterfinanzierten staatlichen Behörden durch »verdeckte Ermittlungen« gegen diese Art skrupelloser Arbeitgeber. Die verhängten Bußgelder haben eine deutliche Signalwirkung über das jeweilige bestrafte Unternehmen hinaus.

Doch auch nach einigen Jahren der »strategischen Razzien«, die die Erfolge zweifellos auf eine neue Stufe hoben, waren die MRNY-Mitglieder zunehmend frustriert über die Unzulänglichkeiten der Gesetze, die sie halfen durchzusetzen. Axt sagt dazu: »Für die vielen Beschäftigten in der informellen Wirtschaft und der nicht-regulierten Arbeitswelt versuchen wir so viele Teile wie möglich zusammenzuschustern, um ihnen etwas zu verschaffen, das am Ende dasselbe Maß an Schutz bietet wie ein Tarifvertrag.«

¹⁰ Janice Fine hat viel darüber geschrieben, wie solche Gruppen wie MRNY sehr effektive Partner für staatliche und Bundesbehörden bei der Ahndung von Verstößen gegen das Mindestlohngesetz sein können.

Gesetze gegen Lohnraub

Make the Road New York hat im Laufe seiner Geschichte an vielen Kampagnen für die Durchsetzung des Mindestlohns und gegen andere Verstöße am Arbeitsplatz mitgewirkt und allein zwischen 2007 und 2010 über 25 Mio. US\$ an nichtgezahlten Löhnen und zu Unrecht vorenthaltenen Sozialleistungen erstritten.¹¹ Genervt vom langsamen Tempo des juristischen Prozesses und der Hartnäckigkeit von Lohnraub durch Arbeitgeber im Niedriglohnbereich, der trotz der großen Anstrengungen fortbestand, beschlossen MRNY-Mitglieder Anfang 2010 (erst bei den Basistreffen und später auf der Vorstandsebene) eine Kampagne zur Stärkung der bundesstaatlichen Gesetze.¹² Sie beteiligten sich an der erfolgreichen Gründung eines Bündnisses, das die Einführung des New York State Wage Theft Protection Act (WTPA) («New Yorker Gesetz zum Schutz vor Lohndiebstahl») vorantrieb. Im Dezember 2010 wurde das Gesetz unterzeichnet und am 9. April 2011 trat es in Kraft.

Das neue Gesetz hob die straf- und zivilrechtlichen Strafmaße für Verstöße im Bereich Mindestlohn und Überstunden von 25 auf 100% der ausstehenden Summe an. Außerdem wurden zusätzliche Strafen von bis zu 10.000 US\$ eingeführt, die Arbeitgebern drohten, falls sie Vergeltung übten oder androhten, wenn Beschäftigte sich über Lohnvorenthaltung beklagten. Ferner stärkte das Gesetz auch die Dokumentationspflicht von Unternehmen hinsichtlich der Lohnunterlagen ihrer Mitarbeiter und verpflichtete sie zu einer detaillierteren schriftlichen Auflistung der Zahlungen und Abzüge als zuvor – darunter war eine Regelung, dass Lohnabrechnungen in der Erstsprache der oder des Angestellten zu verfassen seien. Eine Verpflichtung zum Ausstellen einer schriftlichen Lohnabrechnung mag vielleicht als bescheidener Erfolg erscheinen, doch das wichtigste ist dabei die Stoßrichtung: Sie stärkt die Fähigkeit normaler Arbeiter, das Handeln ihres Arbeitgebers nachvollziehen zu können und enthält zudem Regelungen zur Umsetzung, die denen in Tarifverträgen sehr ähneln. Indem Unternehmer gezwungen sind, die Löhne und Abzüge in jeder Abrechnung genau darzulegen, und zwar in der jeweiligen Muttersprache der Beschäftigten, unterstützt das Gesetz die Beschäftigten, sich selbstständig – manchmal mithilfe der MRNY-Mitarbeiter – gegen den Arbeitgeber zur Wehr zu setzen. Das Gesetz »vergrößert somit den Wirkungsbereichs und erhöht die Durch-

¹¹ Jahresberichte 2007-2010.

¹² Mehrere Interviews der Autorin mit Deborah Axt und Andrew Friedman, Frühjahr 2011.

setzbarkeit«, wie es Axt im Interview formuliert.¹³ »Unsere Mitglieder sind wirklich stolz auf diesen Sieg und sind jetzt viel stärker an der Kontakt- und Bildungsarbeit mit allen möglichen Organisationen in der ganzen Stadt beteiligt, die wir darin schulen, wie sie das neue Instrument einsetzen können.«

Im Jahr 2014 kämpfte die Organisation erfolgreich für eine Erweiterung des Gesetzes zum Schutz vor Lohndiebstahl, einschließlich noch strengerer Anti-Vergeltungsregelungen, einer Anhebung des pauschalierten Schadensersatzes von 10.000 US\$ (die sie 2010 erreicht hatten) auf 25.000 US\$ und einer Erweiterung des Gesetzestexts mit stärkerer Berücksichtigung des Bausektors (Ruiz 2015).

Die *Secure Communities*-Kampagne

Am 22. November 2011 unterzeichnete New Yorks Oberbürgermeister Bloomberg, umringt von MRNY-Mitgliedern, eine Verordnung des Stadtrats, die die Zusammenarbeit der Stadt mit der Bundeseinwanderungsbehörde Immigration and Customs Enforcement (ICE) im Rahmen des *Secure Communities*-Programms beendete, das auf einer Zusammenarbeit zwischen Bundes-, Staats- und lokalen Behörden beruhte. Im Gegensatz zu dem zuvor geschilderten WTPA-Gesetz, das innerhalb von weniger als einem Jahr erarbeitet und verabschiedet wurde, erforderte diese Kampagne mehrere Jahre der Vorbereitung. »Als wir entschieden hatten, die Kampagne zu machen, sagen alle: ›Seid ihr völlig verrückt geworden?‹«, erinnert sich Kampagnenleiter und Vizegeschäftsführer Javier Valdes, ein langjähriger Aktivist für die Rechte von Einwanderern, der bereits für die New York Immigration Coalition gearbeitet hatte.

In Reaktion auf die vorgeschlagene Kampagne berichteten Mitglieder von Familienangehörigen und Freunden, die nach Verhaftungen für kleinere Vergehen abgeschoben wurden, manchmal selbst dann, wenn sie für unschuldig befunden worden waren. Zu der Zeit behielt die Gefängnisleitung auf Riker's Island Einwanderer, die sie des illegalen Aufenthalts verdächtige, bis zu 48 Stunden über ihren vorgeschriebenen Entlassungstermin *hinaus* in Gewahrsam und stellte sie den ICE-Beamten für »Interviews« zur Verfügung. Zwischen 2004 und 2008 wurden mehr als 13.000 Einwanderer mit ungültigen Papieren von Riker's Island in Haftanstalten außerhalb New Yorks verlegt. Laut Javier Valdes wurden die Einwanderer in der Haftanstalt ge-

¹³ Deborah Axt, Interview mit der Autorin, 19. April 2015.

täuscht, indem man ihnen sagte, sie würden mit einem Anwalt über ihren Fall sprechen, nicht mit der Einwanderungsbehörde.¹⁴ Die Interviews begannen mit unverfänglichen Fragen, um Häftlinge bewusst einzulullen und ihnen Aussagen über ihre vermutete illegale Einreise zu entlocken. Die Umfrage von MRNY bestätigte, dass die Mitglieder dieses Thema als absolut drängendes Anliegen sahen, und der Vorstand segnete die Kampagne ab.

Gemeinsam mit der *New Sanctuary Coalition*¹⁵ und der *Northern Manhattan Coalition for Immigrant Rights* forderte MRNY, dass das Gefängnispersonal auf Riker's Island den Häftlingen klar zu verstehen geben müsse, dass es sich bei den »Interviews« keineswegs um Gespräche mit freundlich gesonnenen Anwälten handele. Im Juni 2009 konnte die Kampagne einen ersten Erfolg verbuchen, als die städtische Gefängnisbehörde einwilligte, ein Schriftstück in verschiedenen Sprachen zu produzieren, das jedem Häftling vor den Interviews ausgehändigt wurde, und in dem erklärt wurde, dass es sich um Gespräche mit ICE-Beamten handele – mit dem Hinweis auf die möglichen Folgen dieses Gesprächs. Zudem konnten die Interviews künftig nur noch stattfinden, nachdem Häftlinge per Unterschrift ihre Einwilligung erklärten.

Bis zum Februar 2010 hatten sich 13 weitere Gruppen der Kampagne angeschlossen.¹⁶ Unter der Führung von MRNY schaffte es die mittlerweile von einem sehr breiten Bündnis getragene Kampagne, den frisch gewählten Gouverneur im Juni 2011 zu der Ankündigung zu bewegen, dass das Secure Communities-Gesetz im gesamten Staat von New York nicht mehr zur Anwendung kommen werde (Simple 2011). Sechs Monate später, am 22. November 2011, unterschrieb Bürgermeister Bloomberg das Gesetz 656 der Stadt New York, das es der städtischen Gefängnisbehörde untersagt, städtische Mittel für die Inhaftierung von Einwanderern zu verwenden, was einer Beendigung der Zusammenarbeit mit der ICE-Behörde gleichkam – und Thanksgiving für viele New Yorker MigrantInnen zu einem wahren Freudentag machte.

¹⁴ Javier Valdes, Interview mit der Autorin, 2. Dezember 2011.

¹⁵ Anm. d. Übers.: Eine Bewegung, die erreicht hat, dass neben Kirchen auch ganze Städte oder Universitätsgelände zu sicheren Zufluchtsorten für MigrantInnen erklärt worden sind.

¹⁶ Das Bündnis umfasste die folgenden Gruppen und Organisationen: American Civil Liberties Union; ACLU of NJ; American Friends Service Committee of NY; American Immigration Lawyers Association of NY; Cardozo Immigration Justice Clinic; Center for Constitutional Rights; Families for Freedom; Immigrant Defense Project; Legal Aid Society; New York University Immigrants' Rights Clinic; New York Immigrants' Rights Coalition; Youth Ministries for Peace and Justice.

Parallel zu dem dreijährigen Kampf gegen das *Secure Communities*-Gesetz führte MRNY noch andere erfolgreiche Kampagnen durch, die ebenfalls in Gesetzen ihren Niederschlag fanden. Zu den nennenswerten Erfolgen zählt ein Gesetz aus dem Jahr 2009, das 3.000 Filialen von Apothekenketten in New York City dazu verpflichtete, Übersetzungs- und Dolmetscherdienste anzubieten (*Language Access in Pharmacies Act*); ein Gesetz von 2010 zur Stärkung von Mieterrechten (*Multiple Dwellings Registration Act*); im Jahr 2011 ein Gesetz, das auf einem vorherigen MRNY-Erfolg aufbaute und das verpflichtende Angebot von Übersetzungs- und Dolmetscherdiensten in allen staatlichen Behörden von der Stadt New York auf den ganzen Bundesstaat New York ausweitete (*Executive Order #26*); sowie ein Gesetz im Jahr 2011, das die Transparenz der Polizeiarbeit und Disziplinarmaßnahmen an Schulen erhöhen sollte (*Student Safety Act*).

Und auch an anderen Fronten war MRNY zu dieser Zeit aktiv. 2010 erreichten sie mit der Einzelhandelskette American Eagle eine Anti-Diskriminierungsvereinbarung für Transgender-Angestellte. Im selben Jahr verhinderte das Jugendförderungsprojekt (*Youth Empowerment Project*) von MRNY Kürzungspläne der Stadtregierung für die Finanzierung von Schülertickets im öffentlichen Nahverkehr. Und MRNY organisierte insgesamt 42 Busse, die zur Großdemonstration für die Rechte von Einwanderern am 1. Mai 2010 in Washington, D.C. fuhren – landesweit die stärkste Beteiligung einer Gruppe an der Demonstration.¹⁷

Trotz eines spürbaren Rückgangs der Zahl an verhafteten Einwanderern machte MRNY weiter Druck und erreichte schließlich, dass der Stadtrat von New York ein Gesetz verabschiedete, das ICE-Beamten den Zugang zur Haftanstalt auf Riker's Island vollumfänglich untersagte. Das Gesetz wurde im Oktober unterschrieben und trat im Februar 2015 in Kraft (Gross 2014).

Die Organisierung der Autowäscher: Wach auf, Bushwick! die Zweite

Im Jahr 2012 war der mittlerweile verstorbene Jon Kest, einstiger Chef von ACORN New York und zu diesem Zeitpunkt geschäftsführender Direktor von *New York Communities for Change* (NYCC), auf der Suche nach einer gewerk-

¹⁷ Steve Jenkins, Hauptamtlicher bei SEIU 32BJ, Interview der Autorin, 11. April, 2011; außerdem öffentliche Äußerungen von SEIU 32BJ-Präsident Mike Fishman bei einem Empfang der MRNY am 16. April 2011.

schaftlichen Organisierungskampagne, in der NYCC einen sinnvollen Beitrag leisten konnte. Angesichts der langen Geschichte der Zusammenarbeit mit Gewerkschaften der MRNY, insbesondere mit der RWDSU, nahm er Kontakt mit Deborah Axt auf. Die *Car-Wash*-Kampagne, die sich daraus entwickeln sollte, war so etwas wie eine größere und klügere Weiterentwicklung dessen, was MRNY und die RWDSU fast ein Jahr zuvor auf der Knickerbocker Avenue erreicht hatten. Der Umstand, dass sie mit den Autowaschanlagen eine ortsgebundenere Branche innerhalb des Niedriglohnssektors ins Visier nahmen, stellte einen wesentlichen strategischen Fortschritt dar: Besitzer von Autowaschanlagen haben meist eine Menge in teure Maschinen investiert und werden diese nicht so einfach aufgeben (oder verlagern).

Bis zum Frühjahr 2013 war die Kampagne in vollem Gange. Bei der ersten stadtweiten Generalversammlung aller Autowäscher der Stadtgeschichte führten ein paar Dutzend Autowäscher ein kleines Stück über ihre Notlagen auf – eine Form von Volkstheater aus den sozialen Bewegungen der lateinamerikanischen Länder, aus denen sie ausgewandert waren. Vor einem 200-köpfigen Publikum inszenierten sie die schlechte Behandlung und die gefährlichen Arbeitsbedingungen in den Autowaschanlagen New Yorks. Im letzten Akt des Stückes entrollten die *Carwasheros* und *Carwasheras* sechs selbstbeschriebene, körpergroße Transparente mit ihren Forderungen:

1. Respekt; 2. bessere Bezahlung, bezahlte Urlaubs- und Krankheitstage; 3. Krankenversicherung; 4. Schutz vor Ausbeutung und Missbrauch; 5. 100% ihrer Trinkgelder zusätzlich zum Mindestlohn und 6. einen gewerkschaftlichen Tarifvertrag.

Bei der Verkündung der letzten Forderung – *¡Un sindicato!* (»Eine Gewerkschaft!«) – ist das Publikum längst mit dabei, stampft mit den Füßen, klatscht und skandiert *¡Sí, se puede!* (spanische Version von »Yes we can«). Der Großteil des Publikums ist von den Autowäscher-Darstellern auf der Bühne kaum zu unterscheiden. Zudem gab sich eine Fülle von – bekannteren und weniger bekannten – Kommunal- und Stadtpolitikern ein Stelldichein, da dieses Treffen im Wahlkampf zu wichtig war, um dort nicht präsent zu sein. Im ersten Jahr der Kampagne hatten die Beschäftigten in NLRB-bestätigten Wahlen an acht Waschanlagen mehrheitlich für eine Gewerkschaftsgründung gestimmt. An drei weiteren Waschbetrieben haben die Beschäftigten seither eine Gewerkschaft gegründet.¹⁸ Und für weitere 1.000 Beschäftigte in der Branche, die bislang noch keinen Tarifvertrag haben, wurden

¹⁸ Eine der Autowaschanlagen, in denen die Beschäftigten in der ersten Welle der Wahlen mit »Ja« stimmten, hat mittlerweile geschlossen, sodass die Kampagne ef-

bisher Ansprüche auf rund 4,5 Mio. US\$ an ausstehenden Löhnen gerichtlich geltend gemacht.¹⁹

Nach den anfänglichen Erfolgen der Beschäftigten begannen die Unternehmer, sich zu vernetzen, um die Organisierungskampagne zu behindern. In Antwort darauf setzte die Kampagne mit der aktiven Unterstützung des neuen gewerkschaftsfreundlichen Bürgermeisters Bill De Blasio im Sommer 2015 ein neues stadtweites Gesetz durch, von dem die Beschäftigten hoffen, dass es zu weniger Widerstand gegen Gewerkschaften unter den Arbeitgebern führen wird (*Car Wash Accountability Act*). Das Gesetz schützt die Beschäftigten vor dem in der Branche grassierenden Lohnraub, indem die Arbeitgeber zur Hinterlegung von Sicherheitsleistungen verpflichtet werden, die die Bezahlung der Angestellten garantieren sollen. Wenn der Autowaschbetrieb keine Gewerkschaft hat, beträgt diese Sicherheit 150.000 US\$, während es bei Vorhandensein einer anerkannten Gewerkschaft 30.000 US\$ sind.²⁰

Strategiefähigkeit

Wie schafft es *Make the Road*, so erfolgreich zu sein? Ein Teil der Antwort hängt mit dem zusammen, was Marshall Ganz Strategiefähigkeit nennt. Das ursprüngliche fünfköpfige strategische Führungsteam (Strategic Leadership Team, SLT) umfasst drei Frauen und drei nicht-weiße Menschen, von denen eine, Ana Maria Archila, selbst eine Einwanderin aus Kolumbien ist. Ein weiteres Mitglied, Javier Valdes, wurde in den USA geboren, doch als er drei Monate alt war, liefen die Visa seiner argentinischen Eltern aus und sie zogen nach Venezuela. Valdes kehrte in die USA zurück, als sein Vater, ein Ingenieur, einen Job bei Texas A&M bekam und dadurch eine permanente Aufenthaltserlaubnis erhielt. Archila und Valdes sind beide in den USA zur Universität gegangen und haben nach ihrem Abschluss eine Karriere in linken Organisationen eingeschlagen. Oona Chatterjee wurde in New York als Kind indischer Einwanderer geboren. Sie war von den Geschichten ihrer Eltern über den Kampf um die indische Unabhängigkeit ebenso beeinflusst wie Archila und Valdes von den Erfahrungen ihrer Eltern, die vor

fektiv die Gewerkschaftswahlen in zehn Betrieben gewann, aber nur in neun Betrieben zu Tarifverträgen führte.

¹⁹ www.maketheroad.org/article.php?ID=4079, Download am 15. September 2015.

²⁰ Website der Stadt New York, aufgerufen am 16. September 2015: legistar.council.nyc.gov/LegislationDetail.aspx?ID=1680981&GUID=60B3BFFF-64AB-4833-A7B0-E53215C9E242.

Repression in Lateinamerika in die USA geflohen waren. Die anderen Mitglieder des Strategieteam, Andrew Friedman und Deborah Axt, sind weiß und in den USA geboren. Friedman kommt aus einem politisch links eingestellten Elternhaus.²¹

Friedman, Chatterjee und auch Archila sind mittlerweile bei einer anderen Organisation, die versucht, den Erfolg von *Make the Road New York* auf nationaler Ebene zu wiederholen. All diese fünf Gründungsmitglieder machen ihre Arbeit mit Leidenschaft, was einen weiteren Aspekt von Strategiefähigkeit umfasst: Motivation (Ganz 2000: 1014). Nach wie vor teilen sie sich das Büro. Valdes und Axt sind immer noch in der Führung von MRNY, daneben sind andere Mitglieder in das strategische Führungsteam nachgerückt. Die folgenden Auszüge aus meinen Interviews mit diesen Führungsfiguren von MRNY zeigen ihr Maß an Motivation:

Friedman: »Wir verlieren, noch bevor wir überhaupt angefangen haben zu kämpfen, wenn wir kein Risiko eingehen. Wir gehen hier ständig auf Risiko!« Archila: »Ich schloss die Menschen, die ich unterrichtete, in mein Herz, und wusste, ich muss bleiben.« Chatterjee: »Wir wollen Macht aufbauen. Wir wollen in allem, was wir tun, konsequent sein und Dinge anschieben.« Axt: »Wir sind nicht so gut im langsamen, methodischen Vorgehen. Das ist sowohl eine Stärke als auch eine Schwäche – oft stürzen wir uns Hals über Kopf in die Projekte.« Valdes: »Das ist schon ein magisches Umfeld hier. Das Maß an Aufopferung für die Sache – noch nie zuvor habe ich das so erlebt. Und das nicht nur bei der Führung, sondern einfach bei jedem einzelnen Mitglied. Alle Mitglieder, Basis wie Führung, sind sich bewusst, dass diese Organisation einen Unterschied macht.«

Gegenseitiger Respekt, horizontal wie vertikal, bildet die Grundlage der Beziehungen unter allen Mitarbeitern. Marshall Ganz zufolge ist diese Kombination für den Erfolg von Organisationen, die für soziale und ökonomische Gerechtigkeit kämpfen, entscheidend. Der häufige Gebrauch des Wortes »Liebe« (Chatterjee: »Wir lieben uns hier alle«; Valdes: »Unser Projekt wurzelt in Liebe und der Community«) spiegelt das authentische Engagement des SLT für eine maximal beteiligte und möglichst vielfältige Mitgliedschaft wider.

Die hauptamtlichen MRNY-MitarbeiterInnen – eine Gruppe talentierter, versierter *OrganizerInnen* mit allergrößter Hingabe Tag und Nacht im Einsatz – sind als Ganzes hochmotiviert. Wie Tabelle 6.1 veranschaulicht, ist der Mitarbeiterstab auch hinsichtlich Gender, »Rasse« und Ethnizität sehr vielfältig.

²¹ Friedmans Großeltern waren im Zuge der jüdischen Einwanderung aus Osteuropa im frühen 20. Jahrhundert in die USA gekommen.

Tabelle 6.1 Make the Road New York, Hauptamtliche MitarbeiterInnen, nach Gender, »Rasse« und Ethnizität in %

	Vorstand	Assistenzkräfte	Hauptamtliche
Frauen	44	78	74
Männer	41	22	26
Latino	60	100	61
Weiß	11	–	28
Afroamerikanisch	7	–	5
Asiatisch	7	–	2
Sonstige	–	–	4

* Aus einem MRNY-Antrag an die Ford Foundation, Juli 2015. Kopie im Besitz der Autorin.

Partizipative Demokratie und das »High-Touch«-Modell

Francesca Polletta argumentiert, dass partizipative Demokratie soziale Bewegungen und ihre Organisationen stärke. Unter »Menschen mit wenig politischen Erfahrungen haben Konsensentscheidungen und rotierende Führungsämter zu einem Reservoir von Aktivisten geführt, die in der Lage sind, die Erfolge dieser Bewegung auch zu verstetigen und eine neue Runde des Aktivismus einzuläuten. Die potenziellen Vorteile partizipativer Demokratie können nicht auf »persönliche« oder »kulturelle« Veränderungen reduziert werden. Sie berührt den Kern politischer Wirksamkeit.« Und sie fügt hinzu: »Partizipative Demokratie ... kann das Bemühen um eine Institutionalisierung politischer Veränderung erleichtern ... und durchaus eine strategische Funktion haben.« (Poletta 2002: 2f., 7)

MRNY folgt einem kleinteiligen und transparenten Prozess der Entscheidungsfindung. Die meisten Entscheidungen werden im Konsens getroffen und rotierende Führungsaufgaben sind die gängige Norm. Das Papier von MRNY zu »Entscheidungskompetenz« (für Mitglieder auf Englisch wie Spanisch verfügbar) legt für jede Funktion und jede Organisationsgliederung exakt fest, wie Personen dafür ausgewählt werden, ebenso wie die jeweiligen Kompetenzen jedes Amtes und jeder Gliederung, ähnlich wie eine Gewerkschaftsverfassung.²²

²² Weitere Dokumente, die den Mitgliedern zur Verfügung stehen, sind die Statuten, ein Mitarbeiterhandbuch, die Rechte und Pflichten von Führungsteams, Mitarbeiterbeurteilungen, Ausbildungspläne für Führungskräfte sowie ein Rechenschaftsbericht des Vorstands. All diese Dokumente werden permanent auf dem neuesten Stand gehalten. Kopien im Besitz der Autorin.

MRNY hat verschiedene Arbeitsgruppen, die sich auf die zentralen bearbeiteten Anliegen konzentrieren, darunter Kernanliegen, die das Programm der Organisation seit langem dominieren – Rechte von Einwanderern, Bürgerrechte, bezahlbare Mieten, Gerechtigkeit am Arbeitsplatz und auch Umweltthemen. Darüber hinaus gibt es anlassbezogene Arbeitsgruppen, die sich mit Kampagnen wie den zuvor beschriebenen gegen Lohnraub und Abschiebung befassen. Jedes MRNY-Mitglied ist in einer oder mehreren dieser thematischen Arbeitsgruppen aktiv und all diese Gruppen tagen wöchentlich und zeitgleich an den vier Bürostandorten von MRNY in der Stadt: Port Richmond (Staten Island), Bushwick (Brooklyn), Jackson Heights (Queens) und Brentwood (Long Island). Javier Valdes erklärt: »Die wöchentlichen Treffen haben die gleiche Funktion wie der Gang in die Kirche. Es ist ein Ritual ... es ist immer dasselbe Format, am selben Tag, jede Woche, immer am selben Ort ... Derart häufig mit der Mitgliedschaft zu interagieren, bietet viele Gelegenheiten für Wachstum sowie politische Bildung. Die Mitglieder selbst organisieren die Treffen und machen sich jede Woche Gedanken über den inhaltlichen Ablauf und darüber, wie man eine effektive Veranstaltung durchführt.«²³

Mitglieder sind aktiv am Auswahlverfahren für neue MitarbeiterInnen beteiligt, sowohl bei der Vorauswahl als auch bei Bewerbungsgesprächen. Nach zahlreichen und manchmal recht anstrengenden Interview-Runden werden die KandidatInnen in der Endrunde gebeten, ihre Fähigkeiten vor den Mitgliedern unter Beweis zu stellen, indem sie eine Veranstaltung moderieren oder einen Workshop organisieren und durchführen. Sabrina Harewood, eine afrokaribische 20-Jährige und Mitglied in der LGBT-AG, begründet das so: »Wir wollen sehen, wie potenzielle Hauptamtliche ein Treffen leiten – wir wollen beobachten, wie sie auf Mitglieder eingehen, deren Fragen beantworten, ob sie uns etwas Neues beibringen können, und wie sie insgesamt mit anderen Menschen klarkommen.«

Der »High-Touch-Entscheidungsprozess« von MRNY kommt auch in der eingangs geschilderten Veranstaltung von »Trabajadores en Acción« (»Arbeiter in Aktion«) zum Ausdruck. Im Jahr 2009 führte MRNY im Zuge eines umfassenden Strategieplanungsprozesses eine Reihe neuer Bestimmungen für die Ausbildung von Führungskräften ein, was sowohl Freiwillige als auch Hauptamtliche betraf. Mitglieder, die in Leitungsfunktionen arbeiten wollen, treffen sich mit der oder dem jeweils zuständigen *OrganizerIn* für einen Themenbereich und erledigen verschiedene Aufgaben (in diesem Falle

²³ Javier Valdes, Interview mit der Autorin, Dezember 2013.

eine Veranstaltungsmoderation). Dies ist eine von mehreren Voraussetzungen für eine Kandidatur für den Vorstand von MRNY, um den sich in den allermeisten Fällen die Basismitglieder selbst bewerben.

Der Erfolg von MRNY hängt von der Fähigkeit ab, Mitglieder zu rekrutieren, sie zu entwickeln, zu mobilisieren und dauerhaft für die Organisation zu gewinnen. Die rigorose Verpflichtung zur demokratischen Praxis und Führung führt allerdings auch zu Spannungen und dem, was Andrew Friedman Demokratie-Erschöpfung nennt, womit er auf die mehr als 13 regelmäßigen wöchentlichen Treffen abhebt, von denen jedes unglaublich viel Ausdauer und Aufmerksamkeit erfordert. Oft gibt es – wenn auch träge – Debatten über den immerwährenden Versuch, die Anzahl von Veranstaltungen zu verringern und sie zeitlich zu straffen. Friedman hielt diese Erschöpfung nicht mehr aus und schuf das *Center for Popular Democracy* – eine nationale Organisation ohne die Art von tagtäglicher Rechenschaftspflicht der Führung, die MRNY weiterhin aufrechterhält. Javier Valdes (der den Platz von Andrew Friedman als stellvertretender geschäftsführender Vorsitzender einnahm) und andere, die am Aufbau dieser programmatischen Mitgliederbeteiligung teilhatten, bestehen darauf, dass Abstriche am hochpartizipativen Wesen der Organisation ihre Wirksamkeit schwächen würde.

Herausforderungen

MRNY zieht durchaus auch Kritik auf sich, wie bei einer Pressekonferenz (zum *New York State Dream Act*, einem Gesetz über eine leichte Erhöhung der staatlichen Unterstützung von Jugendlichen ohne gültige Papiere) im Dezember 2011 deutlich wurde. Dort wurde der MRNY durch die Jugendorganisation *New York State Youth Leadership Council* (NYSYLC) politischer Mausechelen beschuldigt. Die Führung von MRNY und anderer Organisationen des damaligen Bündnisses erwiderten, dass der strittige Punkt bereits bei vorherigen Treffen geklärt worden sei. Auf diese Spannungen innerhalb ihrer Bündnispolitik angesprochen, verteidigten sich Hauptamtliche und Vorstandsmitglieder von MRNY damit, dass sie erheblich mehr Aufwand in Bündnisse investierten, als sie Nutzen daraus zögen.

In der Folge zog sich MRNY offiziell aus dem Bündnis (*New York Immigration Coalition*) zurück, was den Vorwurf der Arroganz und Unfähigkeit, Macht zu teilen, seitens verschiedener Bündnispartner mit sich brachte. Bei der Pressekonferenz verteidigte sich das Bündnis MRNY allerdings gegen die Anschuldigungen der Jugendorganisation. Die erfolgreiche Arbeit von

MRNY bringt es mit sich, dass sie sich als Organisation arrogant verhält und sich so isoliert, wie es bei vielen Gruppen der Fall ist, die vergleichbare Organisationen »hinter sich lassen«. Tatsächlich ließ sich vor nicht allzu langer Zeit eine ähnliche Dynamik beobachten, als die Gewerkschaft der Dienstleistungsbeschäftigten SEIU (*Service Employees International Union*) durch ihr rasantes Wachstum viele andere Gewerkschaften »hinter sich ließ«.

Die spezifische Bürde der erfolgreichsten Organisationen besteht innerwie außerbetrieblich in der Notwendigkeit, ihre eigene Dynamik zu erhalten und gleichzeitig mit anderen Mitstreitern solidarisch zu bleiben sowie das Erfolgsniveau über das gesamte Spektrum fortschrittlicher sozialer Bewegungen hinweg anzuheben.

Externe Anschuldigungen von Insiderpolitik sind keine Seltenheit, wenn eine Organisation erheblich mehr Macht und damit einen besseren Zugang zu den Machteliten gewinnt als ihre einstigen Bündnispartner. Eine von Steve Jenkins, einem ehemaligen Hauptamtlichen bei MRNY, verfasste Kritik verdient Beachtung (Jenkins 2002). Jenkins wirft MRNY vor, eine *Advocacy-Organisation* zu sein, eine Behauptung, die ich bestreiten würde und die auch Jenkins später modifiziert hat.

»Ich schrieb zu der Zeit für eine Welt, in der Gewerkschaften entweder ignoriert oder verunglimpft werden, und in der eine grundlegende Marktanalyse eines Gewerkschaftsforschers in seinem ersten Jahr zugunsten weiterer Ausrufung der Macht unterdrückter Arbeiter beiseite geschoben wurde. Als ich MRNY kritisierte, geschah das, weil ich dort arbeitete und dachte, es sei der ehrlichste und effektivste Weg, um meinen Punkt klarzumachen. In Wahrheit haben sie diese Vorwürfe allerdings von allen am allerwenigsten verdient, denn sie sind sich dieser Dynamiken völlig bewusst und setzen sich tagtäglich damit auseinander.«²⁴

Jenkins wirft in besagtem Artikel einige interessante Fragen auf, die diskussionswürdig sind. Er bezieht sich auf die frühen MRNY-Kampagnen für die Rechte von Beschäftigten als Beispiele für die Schwierigkeiten von gemeinnützigen Organisationen bei arbeitsplatzbezogenen Kämpfen. Er meint, dass Gewerkschaften viel mehr Möglichkeiten haben, wirksame Macht gegenüber Unternehmensleitungen aufzubauen, und dass die Gewerkschaft daher eine überlegene Organisationsform darstelle. Seine Behauptung, dass eine Organisation, die nicht am Arbeitsplatz agiert, niemals eine gute Gewerkschaft sein kann, trifft sicherlich zu. Doch nach zehn Jahren, die er mittlerweile bei der SEIU arbeitet, hat er ein viel besseres Verständnis da-

²⁴ Steve Jenkins, Interview mit der Autorin, 4. April 2013.

von gewonnen, wie wenige gute Gewerkschaften es eigentlich heutzutage gibt. Er hatte in seinem Artikel die Tatsache übersehen, dass viele Gewerkschaften Kampagnen mit einem »Hot-Shop«-Ansatz angehen (wie im Falle des *ShoeMania*-Ladens). Bei dieser Herangehensweise werden einzelne isolierte Betriebe in Reaktion auf unmittelbare Unzufriedenheit der Beschäftigten und nicht im Rahmen einer branchenweiten oder strategisch-geografischen *Organizing*-Strategie organisiert. Die Zielauswahl und Strategie sind entscheidend, sowohl für Gewerkschaften als auch Organisationen in sozialen Bewegungen (SMOs).

Einer seiner Hauptkritikpunkte war, dass sie auf eine Stiftungsfinanzierung angewiesen sind – wie sie für MRNY und andere Worker Centers und Community-basierten Organisationen mit beschränkten Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen üblich ist –, und damit eine Abhängigkeit von wohlwollenden Eliten entsteht, die den Formen der Aktivität der Organisation taktische und strategische Grenzen setzen. Keine Frage. Jenkins stellt dies den Gewerkschaften gegenüber, die nahezu ausschließlich durch Mitgliedsbeiträge finanziert sind und dadurch mehr Autonomie besitzen. Ebenso richtig. Er ignoriert dabei jedoch die Tatsache, dass das taktische und strategische Repertoire einer Gewerkschaft durch so etwas wie »Kein-Streik-Klauseln« in Tarifverträgen *ebenso eingeschränkt werden kann*.

Hinzu kommt, dass Gewerkschaften wie *Local 775* in Washington (siehe Kapitel 3) und auch viele New Yorker Gewerkschaften enge institutionelle Verbindungen mit politischen und wirtschaftlichen Machteliten aufbauen, was ihre eigenen Effektivität behindert und ihre Basis ausbremst. Die SEIU, bei der Jenkins tätig ist, schränkt die Möglichkeiten ihrer Mitglieder regelmäßig durch ihre Unterschrift unter Vereinbarungen mit Unternehmern ein, die sie dazu verpflichten, alle möglichen Formen originär gewerkschaftlicher Aktivität einzustellen – sei es bezüglich gerichtlicher Klagen, strategischem *Organizing*, Tarifverhandlungen etc. Hier stellt sich wieder einmal die Frage nach den Motivationen und Ideologien der Schlüsselakteure. Es geht weniger um die institutionelle Form als vielmehr darum, bei wem die Handlungsmacht für Veränderung liegt. Risikoscheu und ein Mangel an Vertrauen in die Intelligenz normaler Menschen bilden das Hauptproblem (in Gewerkschaften wie auch in anderen Arten von Beschäftigtenorganisationen).

Das hohe Maß an Beteiligung, das das »*High-Touch*«-Modell von MRNY kennzeichnet, unterscheidet sie von anderen, typischeren Organisationen in sozialen Bewegungen, bei denen die »Mitgliedschaft« oft aus nicht viel mehr als einem »Abo« besteht. Die Mobilisierungsfähigkeit von MRNY macht sich bemerkbar bei parlamentarischen Anhörungen, an Straßenecken und bei

Demonstrationen, in den vielen Pressekonferenzen sowie in den 42 Bussen für die Demonstration in Washington, D.C.

Die Arbeit von MRNY basiert auf einem Modell der regen Beteiligung und des basisdemokratischen Organisationsaufbaus. Die zahlreichen regelmäßigen Veranstaltungen und Treffen der Organisation schaffen für tausende Mitglieder sinnstiftende Anlaufpunkte und ermöglichen die beständige Entwicklung von Führungspersonen. Auch wird bei allen Veranstaltungen gemeinsam gekocht, gegessen und im lockeren Rahmen weiterdiskutiert.

Allerdings war MRNY nie mit dem Niveau an Widerstand konfrontiert, wie es bei den Beschäftigten im ländlichen North Carolina der Fall ist. Die Größenordnung von 2.000 Latinos, die auf einen Schlag ihre Jobs verlieren, ist von dem relativ einfachen Erfolg von MRNY, die ICE-Behörde aus (der Stadt ebenso wie aus dem gesamten Staat) New York zu verbannen, Welten entfernt. Ungeachtet des nicht zu leugnenden Stellenwerts von MRNY, handelt es sich um ein ausschweifend basisdemokratisches, aktivistisches Modell, das bei einem Arbeitskampf der heftigeren Sorte nicht ausreichend wäre. MRNY hat eine großartige Organisation aufgebaut – im Schutz der gewerkschafts- und einwandererfreundlichsten Stadt des ganzen Landes – und hat dabei mehr bewerkstelligt als jede andere New Yorker Gruppe. Ein aktivistisches Modell, eingebettet in selbstselektives *Organizing*, bedeutet allerdings, dass MRNY-Mitglieder lediglich fantastische *Mobilizer* sind.

MRNY hat viel erreicht, ist dabei jedoch letztlich nicht über ein *Mobilizing*-Modell hinausgegangen. Wie die meisten »*Community-Organizing*«-Gruppen hat sie keine Theorie der Identifikation organischer Führungspersonen. Um die vielen Ansätze der Handlungsmacht normaler Menschen besser zu verstehen, müssen sie die sozialen Beziehungen ihrer Mitglieder systematisch kartieren. Der MRNY-Ansatz wird mittlerweile außerhalb New Yorks – in den Nachbarstaaten Pennsylvania, Connecticut und New Jersey – erprobt. Doch keiner davon liegt im tiefen Süden.

Kapitel 7

Fazit: Vermeintliche Macht versus echte Macht

»Darüber hinaus wird gerade den Armen fast immer und überall – und besonders in den Vereinigten Staaten – beigebracht, dass ihr Elend durchaus verdient sei, ebenso wie der Reichtum und die Macht, über die andere verfügen.«

Frances Fox Piven/Richard Cloward (1986)

Der größte Erfolg des neoliberalen Projekts ist die Verankerung der Vorstellung von der eigenen, individuellen Schuld. Der Gedanke der Selbstverschuldung demobilisiert die Menschen. Und er ist Teil einer Strategie.

Handelsabkommen, die Beschäftigte mit ordentlich bezahlten Industriearbeitsplätzen der direkten Konkurrenz zu Beschäftigten aussetzten, die weltweit unter sklavenähnlichen Bedingungen in diktatorischen Staaten schuften müssen, waren für die Zerschlagung (nicht nur die Demobilisierung) der Gewerkschaften im Privatsektor verantwortlich. Dieselbe Unternehmerklasse, die die Botschaft ausgab, die Beschäftigten in der verarbeitenden Industrie der USA seien »zu gut bezahlt«, schlägt nun die Trommel für die Verteufelung der heute am besten organisierten Beschäftigtengruppen: Beschäftigte im öffentlichen Dienst. Bei ihnen handelt es sich meist um Frauen, oft Afroamerikanerinnen. Sie werden gegen die übrigen 94% der Erwerbstätigen im sogenannten Privatsektor ausgespielt, die dank einer jahrzehntelang anhaltenden Flucht des verarbeitenden Gewerbes aus den Gewerkschaftshochburgen gar keine Gewerkschaften mehr haben. Und die Unternehmerklasse hat noch einen weiteren Kniff hinzugefügt: Den Mythos, dass »Staatsbeamte« auf »unsere« Kosten überbezahlt seien, weil »wir« Steuerzahler die *wahren* Arbeitgeber des Staates seien. Ausgeblendet werden dabei selbstverständlich die gigantischen Steuersubventionen für Großkonzerne.

Das Misstrauen gegenüber der politischen Klasse ist mittlerweile so groß, dass die Leute erfolgreichen Vorstandsvorsitzenden großer Konzerne mehr Respekt entgegenbringen als zivilen oder politischen Führungsfiguren. AmerikanerInnen vertrauen heute eher Wirtschaftskapitänen als Politikern, Privatunternehmen mehr als der Regierung und dem Individuum mehr als dem Kollektiv (Bellah u.a. 1996). Dies hat wiederum die Voraussetzungen für die erfolgreiche Übermittlung der Unternehmerbotschaft an die Beschäftigten geschaffen, denen zugleich

Lohnerhöhungen verweigert werden: Die durch die Plünderung der öffentlichen Kassen ermöglichten Steuersenkungen seien für Unternehmer der beste Weg, Lohnerhöhungen zu ermöglichen. Angesichts dieser seit nunmehr 50 Jahren erfolgreich umgesetzten Strategie fällt es vielleicht nicht mehr ganz so schwer zu verstehen, warum die Menschen nicht wissen, wen sie für den heutigen Mangel an ordentlichen Jobs verantwortlich machen sollen. Im Jahr 2012 stimmten die WählerInnen des Staates Michigan dagegen, das Recht auf kollektive Tarifverhandlungen in der Verfassung ihres Bundesstaats zu verankern. In diesem Moment hatte der gewerkschaftsfeindliche Gouverneur Rick Snyder verstanden, woher der Wind wehte. Nachdem die Arbeiterklasse im Heimatstaat der *United Auto Workers* gegen die Gewerkschaften gestimmt hatte, nutzte er nur wenige Wochen später die Gunst der Stunde und führte eine (aus den Südstaaten bekannte) »*Right-to-Work*«-Gesetzgebung in Michigan ein.

Trotz einer 23-Millionen-Dollar-Kampagne im Zusammenhang mit der Abstimmung verloren die Gewerkschaften: Keine Summe konnte die Jahrzehnte vergessen machen, in denen neueingestellte ArbeiterInnen ihre Gewerkschaft – und nicht ihren Arbeitgeber, nicht die Unternehmen – dafür verantwortlich machten, dass sie laut einem neuen Tarifvertrag einen geringeren Status und eine niedrigere Vergütung als ihre KollegInnen erhielten. Dies war der strategischen Wahl geschuldet, die die Führung der *United Auto Workers* viele Jahre zuvor getroffen hatte, nämlich zweistufige Tarifverträge zu akzeptieren, statt sie um jeden Preis zu bekämpfen, wie es ihre Kollegen von der kanadischen Automobilarbeitergewerkschaft *Canadian Auto Workers* erfolgreich getan hatten. Die Wut neuer Angestellter, die in unteren Lohngruppen eingestuft und schlechter als ihre Kollegen bezahlt werden, erklärt wohl auch, warum 38% der Haushalte mit Gewerkschaftszugehörigkeit im Nachbarstaat Wisconsin dafür stimmten, den gewerkschaftsfeindlichen Gouverneur Scott Walker im Amt zu halten, nachdem die Gewerkschaft ein Abwahlreferendum angestrengt hatte.

Angesichts von Gewerkschaften, die mit dem Rücken zur Wand stehen, fühlen sich konservative Politiker wie in Wisconsin und Michigan zu Parolen wie »Steuersenkungen sind der schnellste Weg zu Lohnerhöhungen« oder »kollektive Tarifverhandlungen haben euch als Einzelne ärmer gemacht« geradezu ermutigt. Diese Rahmensetzungen oder *Frames* fördern den Individualismus, jenes unverwüstliche, dominante amerikanische Narrativ. Sie sind Teil der Demobilisierungsstrategie und nicht zuletzt ein Exportschlager des US-Kapitals in alle Welt. Wenn die Strategen sozialer Bewegungen meinen, dass *Frames* allein fortschrittliche Anliegen nach vorne bringen können,

dann lassen sie außer Acht, dass die progressivsten Botschaften und *Frames* das dominante Narrativ herausfordern. *Frames* funktionieren vor allem für die unternehmerische Rechte, ebenso wie für Schall-und-Rauch-Kampagnen und elitäres *Mobilizing*, da die Rechte mit – und nicht gegen – den Strom des tief verankerten amerikanischen Individualismus schwimmt.

Ausgehend von den größten Erfolgen aus den Fallbeispielen dieses Buches lässt sich argumentieren, dass die Arbeiterklasse die Erfahrung des gemeinsamen Kampfes braucht, ehe sie sich aus dem Würgegriff der Selbstverschuldung – dass sie individuell unzulänglich sei und daher eine unzulängliche Bezahlung für ihre Arbeit sowie ein allgemein unzulängliches Leben auch verdient habe – befreien kann. Keine noch so fein ausgearbeiteten *Frames* von Umfrageinstituten können ein Jahrhundert der sozialen Konditionierung tilgen, in dem AmerikanerInnen beigebracht wurde, ihre wirtschaftliche und politische Rolle zu akzeptieren und den guten »Individualismus« dem bösen »Kollektivismus« vorzuziehen.

Andererseits gibt es viele Belege dafür, dass die Menschen in diesem Land auch zu einer tiefgreifenden menschlichen Solidarität fähig sind. Wir sehen es nach jeder Katastrophe, wie nach dem 11. September oder dem Hurrikan Sandy. Menschen zeigen ein herzerweichendes Maß an unmittelbarer und intensiver Solidarität und Empathie, die Bilder solcher sich gegenseitig helfender Menschen bringen selbst die größten Zyniker zum Weinen. Doch diese Solidarität, die auf natürliche oder sonstige Katastrophen folgt, entsteht in kritischen Momenten großen emotionalen Aufruhrs, der rasch heraufzieht, aber auch ebenso schnell wieder verpufft. Echtes *Organizing*, wie es die LehrerInnen in Chicago, die Pflegeheimbeschäftigten in Connecticut und die Schlachthausarbeiter in North Carolina unternahmen, erzeugt ebenfalls einen kritischen Moment: Den Kampf des Arbeitgebers gegen die Beschäftigten. *Organizing* befähigt Menschen dazu, die Verbindung zwischen jenem kritischen Solidarität erzeugenden Moment und dem umfassenderen System, das herausgefordert werden soll, herzustellen. Hierdurch entwickeln die kämpfenden Beschäftigten eine neue Sicht auf sich selbst und ein neues Verständnis der politischen Ökonomie ihrer Gesellschaft. Der Prozess des *Deep Organizing* baut eine Art der Solidarität auf, die lange nach dem Ende des Arbeitskampfes fortbesteht, und erzeugt – im Idealfall – auch ein neues Bewusstsein und Verhalten von Beschäftigten in der Wahlkabine.

Die Beispiele in diesem Buch, in denen die Beschäftigten die größte Macht erzeugten – genug, um mächtige Institutionen und Wirtschaftsakteure zu bezwingen –, waren die, in denen eine große Zahl beschloss, die Arbeit nie-

derzulegen. Ausgehend von diesen Fällen argumentiere ich, dass die aussichtsreichste strategische Front für erfolgreiche Kampagnen *immer noch*, aber *nicht nur* der Arbeitsplatz ist. Als die Arbeiter bei Smithfield wild streikten, schufen sie eine so ernste Krise für den Arbeitgeber, dass selbst in einer gewerkschaftsfreien und -feindlichen Region wie dem östlichen North Carolina die Community anfang zu begreifen, dass es mit diesem Betrieb ernsthafte Probleme gab. Nachdem die Beschäftigten die Community erst einmal über ihr Anliegen aufgeklärt hatten – über den Grund für fehlende Finger oder Gliedmaßen und die Tatsache, dass das Schlachtvieh in dem Betrieb besser behandelt wurde als die Menschen, die es schlachteten –, wurde diese Community für diesen Sieg extrem wichtig. Und sicher war auch die nationale Verbraucherkampagne nicht unwesentlich, aber ohne das Handeln der Arbeiter innerhalb und mit ihrer Community hätte es den Smithfield-Sieg nie gegeben.

Als die Chicagoer Lehrkräfte in einen Streik traten, der die Aufmerksamkeit der ganzen Nation auf sich zog, taten sie es nach *mehreren Jahren* intensiver Arbeit mit der Community und Monaten der gezielten Vorbereitungsgespräche mit den Eltern. Ihre Community ermöglichte ihren Sieg, indem sie ihnen gegen einen bösartigen und mächtigen Gegner den Rücken stärkte, der unverzüglich versuchte, die Auseinandersetzung so darzustellen, als würden »die LehrerInnen ihre SchülerInnen und Community im Stich lassen«. Doch diese Darstellung fiel dem Bürgermeister auf die Füße, gerade weil Lehrkräfte und Eltern, die Lehrgewerkschaft und die Community längst ein starkes Bündnis aufgebaut hatten.

Der Fall der Pflegeheimbeschäftigten in Connecticut ist sogar noch beachtlicher. Für Pflegekräfte ist es eine mehr als schwierige Entscheidung, die Arbeit niederzulegen: Nicht nur riskieren sie ihre Einkommensquelle, sondern sie lassen auch die PatientInnen zurück, für die sie und um die sie sich sorgen. In Connecticut wird erst gestreikt, wenn die Familien der PatientInnen informiert und darauf vorbereitet worden sind, während der Streiks auszuhelfen, weil die vom Arbeitgeber angeheuerte Pflege durch Zeitarbeitsfirmen unzureichend ist. Sie verstehen, dass selbst wohlmeinendes und gut ausgebildetes Vertretungspersonal nie ihr Wissen über die individuellen Bedürfnisse ihrer PatientInnen mitbringen würde. Dem Arbeitgeber ist dergleichen womöglich (und oft ganz sicher) gleichgültig, aber den Beschäftigten und Angehörigen der PatientInnen eben nicht. Beschäftigte in Pflegeberufen können die Unterstützung der Community dadurch im Vorfeld aufbauen, dass sie die Familien ihrer PatientInnen – die oft ihren eigenen erweiterten Familien gleichkommen – einbeziehen und ihnen

die Pflegearbeit und die Situation im Krankenhaus Schritt für Schritt erklären. Denn das Ziel des Streiks ist es schließlich, sowohl bessere Bedingungen für sich selbst als auch für die PatientInnen durchzusetzen.

Es gibt nach wie vor eine Industriearbeiterschaft in den USA, und sie bedarf dringend der gewerkschaftlichen Organisierung. Obwohl die Drohung der Arbeitgeberseite mit Standortverlagerung dies objektiv schwieriger macht, zeigt Kapitel 5, dass es nicht unmöglich ist. Die Südstaaten der USA werden für Europa – und zunehmend auch für China – zu dem, was Mexiko für die USA ist: Ein Ort, an dem es weitaus günstiger ist, eine Fabrik zu betreiben, als im Heimatland. Der Erfolg der Smithfield-Beschäftigten zeigt durchaus einen vielversprechenden Weg auf – sofern sich die Gewerkschaften ernsthaft auf die Community und die jeweiligen lokalen Traditionen beziehen. Als die *United Auto Workers* ein Volkswagen-Werk in einem Nachbarstaat von North Carolina organisieren wollten, schenkten sie den Beschäftigten und ihrer Community nicht sonderlich viel Beachtung. Die Unternehmerseite war in dieser Hinsicht wesentlich aktiver, organisierte Dinner-Veranstaltungen und Diskussionsforen in der Community, stellte Werbetafeln auf, umgarnte sogar die Näh-Zirkel der Ehefrauen ihrer Mitarbeiter – alles Taktiken, um die Beschäftigten *außerhalb* des Betriebs zu erreichen. Es überrascht nicht, dass das Unternehmen diese Runde für sich entscheiden konnte. (*Hinweis an Gewerkschaften*: Man bedenke die Worte von Pastor Johnson aus Kapitel 5 über den Kampf bei der Fleischfabrik Smithfield Foods: »Gewerkschaften sind also nicht irgendwas ›Fremdes‹ aus ›den Nordstaaten‹; kein ›Anti-Südstaaten‹-Ding; sondern tatsächlich Menschen in unserer Community«).

Gewerkschaftsstrategen, die die Gewerkschaften beschwören, sich mehr auf die Logistikbranche zu konzentrieren, haben sicherlich absolut recht, dies sollte weit oben auf der To-Do-Liste der Gewerkschaftsbewegung stehen. Angesichts der heutigen Dominanz des Dienstleistungssektors benötigen wir allerdings einen vereinenden strategischen Plan für die (und innerhalb der) Dienstleistungsbranche.

Die genialen *Organizer* der CIO hatten verstanden, dass einige Branchen im industriellen Sektor, wie Stahl und Kohle, zentral waren; sie waren wichtiger als andere. Innerhalb des Dienstleistungssektors sind Bildung und Gesundheit/Pflege in ähnlicher Weise *die* strategischen Branchen. Erstens – zumindest in den kommenden Jahrzehnten – gibt es kein Risiko der Standortverlagerung: Schulen, Pflegeheime, Krankenhäuser und Kliniken sowie weitere Einrichtungen des sich ständig verändernden Systems der Gesundheitsversorgung können nicht einfach ins Ausland oder vom Stadt-

zentrum ins Umland oder vom Mittleren Westen in die Südstaaten verlagert werden. *Organizing* und Bewegungsaufbau in den Bereichen Bildung und Gesundheit sind überdies aufgrund der geografischen und gesellschaftlichen Position der entsprechenden Arbeitsstätten innerhalb der Community von besonderer strategischer Bedeutung. Schulen und Krankenhäuser sind keine abgegrenzten privaten Firmengelände oder Industrieparks; die Art ihrer Dienstleistung unterstellt ein relativ enges Verhältnis zwischen den Beschäftigten und ihrer Community. Es kommt darauf an, genau diese Art von Potenzial für gegenseitige Solidarität zu nutzen.

Einige meinen, dieses Verhältnis erschwere das *Organizing*, dabei ist es vielmehr ein unglaublicher strategischer Vorteil. Wenn Beschäftigte – und vor allem ihre AnführerInnen – dieses Verhältnis verstehen und das tun, was die Chicagoer LehrerInnen taten, können sie die Community überzeugen – nicht nur von der Bedeutung ihres spezifischen Berufs, sondern im grundsätzlicheren Sinne der Bedeutung von Gewerkschaften in der Gesellschaft überhaupt.

Der nationale Großangriff auf Lehrkräfte und ihre Gewerkschaften hatte weitreichende Folgen. Sogar die meisten Linksliberalen, die sich als gewerkschaftsfreundlich bezeichnen würden, unterstützen keine Lehrgewerkschaften. Doch in Chicago zeigten die LehrerInnen, dass ein Arbeitskampf, der als Community-Kampf geführt wird, eine transformative Wirkung auf die gesamte Arbeiterklasse haben kann. Ihr Streik veränderte ganz Chicago – nicht nur die Lehrkräfte, nicht nur die Eltern, nicht nur die SchülerInnen – weil die Arbeiterklasse der ganzen Stadt in einem Kampf um ihr Recht für öffentliche Schulen in ihren Stadtteilen (mit LehrerInnen, denen etwas an ihren Kindern liegt) das Heft des Handelns übernahm. Dabei veränderten viele Menschen ihre Meinung zu LehrerInnen, Schulen, Rassismus, Neoliberalismus – und zu ihrem aalglatten Bürgermeister.

Bildungs- und GesundheitsarbeiterInnen können die Beschäftigten-Community-Beziehung dadurch festigen, dass sie die Diskussion direkt in die Familien tragen, mit denen sie leben und in denen bzw. für die sie arbeiten, und aufzeigen, wie ihre Bedürfnisse als Beschäftigte und die Qualität ihrer Arbeit unmittelbar mit den Leistungen von SchülerInnen und der Genesung von PatientInnen zusammenhängen. Bildungs- und Gesundheitsbeschäftigte sind – noch viel mehr als FabrikarbeiterInnen – EmpfängerInnen und NutzerInnen ihrer eigenen Arbeitsprodukte: Sie haben eigene Kinder und kranke Angehörige und sie wissen, wie hart sie selbst arbeiten.

Wenn die Gewerkschaften sich dies zu eigen machen – wenn sie die Grundlage der Beziehung der Beschäftigten zu ihrer Community verste-

hen –, können sie nicht nur schlechte Arbeitgeber, sondern auch die Jahrhunderte alte anti-kollektive Botschaft Amerikas überwinden. Sie können nicht nur ihren Arbeitsplatz, sondern auch die Gesellschaft verändern. Howard Kimeldorf merkt an, dass die soziale Basis einer Belegschaft für die Art der Gewerkschaft, die sie aufbaut, maßgeblich ist. Die soziale Basis der Bildungs- und Gesundheitsbeschäftigten neigt grundsätzlich zu Solidarität und kollektivem Handeln, denn diese Berufsgruppen machen ihre Arbeit aus Überzeugung: Ihre Motivation für Erfolg ist besonders hoch, und sie arbeiten in Teams ihrer Community und erleben den Erfolg ihrer SchülerInnen oder die Genesung ihrer PatientInnen unmittelbar mit. Die Beschäftigten verstehen dies. Schade, dass ihre Gewerkschaften es häufig (noch) nicht tun.

Angesichts der heutigen gesellschaftlichen Machtstrukturen werden die größten Erfolge für Beschäftigte im Bildungs- und Gesundheitsbereich dann errungen werden, wenn sie gemeinsam, als vereinte Kraft und in einer gemeinsamen Gewerkschaft in einer gemeinsamen Front gegen ihre Arbeitgeber kämpfen. Berufsverbände haben der Klassensolidarität großen Schaden zugefügt. Warum? Aus demselben Grund wie in den 1930er und 1940er Jahren. Gemessen an der bloßen Zahl von Menschen, die regelmäßig und am selben Ort zusammenarbeiten, sind Schulen, Universitäten, Pflegeheime, Krankenhäuser und Kliniken die Fabriken unserer Zeit. Um die größtmögliche Wirksamkeit zu erzeugen, müssen Bildungs- und Gesundheitsbeschäftigte ihre inner- wie außerbetriebliche Macht in einer vereinten Strategie bündeln.¹

Viele der Lehrkräfte, die heute in Chicago eingestellt werden, kommen aus Programmen wie *Teach for America* oder direkt von der Universität. Für sie ist Unterrichten etwas, das sie ein paar Jahre lang machen, ehe sie woanders Fuß fassen. Sie sind eine »weißere« Lehrerschaft als zuvor in dieser Stadt, wesentlich jünger und auch mobiler. Meistens leben sie nicht in dem Stadtteil, in dem ihre Schule ist, was einen wichtigen Unterschied hinsichtlich der zu rekrutierenden sozialen Basis markiert, verglichen etwa mit 1985. Ein ähnlicher Unterschied besteht zwischen staatlich geprüften Krankenschwestern und allen anderen im Gesundheitsbereich. Die nicht-pflegerischen Beschäftigten im Gesundheitssektor (und das nicht-pädagogische Schulpersonal) mögen leichter ersetzbar und in den Augen ihrer Arbeitgeber vermutlich allgemein weniger wert sein. Zugleich sind sie aber oft gut innerhalb der Community, in den Kirchen, den Stadtteilen und in der Lo-

¹ Für eine ausführliche Diskussion hierzu siehe meinen Beitrag »Forging new class solidarities: organizing hospital workers« in: Panitch/Albo (2014).

kalpolitik verankert. Da ein Streik und erfolgreicher Arbeitskampf in diesen Berufsbereichen eine innere wie eine äußere Machtstrategie erfordert – entwickelt von den Beschäftigten selbst –, können diese »höher« und »niedriger« qualifizierten Beschäftigten nicht zu unterschiedlichen Zeitpunkten streiken oder/und verhandeln: Sie brauchen einander und müssen *im gemeinsamen Kampf Solidarität aufbauen*.

Die Gegner der Lehr- und Pflegekräfte sind finanzkräftige Risikokapitalgesellschaften, die langfristig in diese Felder investiert haben. Wall Street und die Banken – jene, die Profite sehen, wo andere SchülerInnen und PatientInnen sehen – setzen auf Privatisierung, Automatisierung und Personalabbau, um mit der Versorgung von Kranken und Kindern ein Vermögen zu verdienen. Um dabei erfolgreich zu sein, müssen sie zu allererst die Gewerkschaften aus dem Weg räumen. Der Einsatz von Robotern statt LehrerInnen und die entsprechende Umwandlung von Bildung in bloße Prüfungsvorbereitung und -abfrage ist ein sicherer Weg, um die Gehälter von Lehrkräften auf das Niveau von Reinigungskräften zu drücken. Dasselbe gilt für den Gesundheitsbereich: Die Änderung von Gesetzen, sodass Tätigkeiten, die zuvor zwingend von staatlich geprüften Pflegekräften ausgeführt werden mussten, nun von den angelernten Assistenzkräften, und viele der Tätigkeiten der angelernten Assistenzkräfte jetzt von jeder und jedem (also auch von einem Roboter) erledigt werden können, ist eine weitere Möglichkeit, um Personalkosten zu senken und Gewinne zu steigern. Der Kampf um die Erhaltung unserer Bildung und Gesundheitsversorgung ist zugleich ein Kampf gegen den Neoliberalismus, und gerade in diesen zwei Berufsfeldern enthält dieser Kampf für die Beschäftigten zusätzlich eine zutiefst persönliche Dimension.

Mein Kernargument in diesem Buch ist, dass der größtmögliche Machtaufbau in sozialen Bewegungen – das Machtniveau, das für Auseinandersetzungen der heftigeren Sorte benötigt wird – auf ein echtes *Organizing*-Modell »von unten« nicht verzichten kann. Diesem Argument schließen sich drei Fragen an, die sich auf die drei gemeinsamen Elemente der erfolgreichsten in diesem Buch präsentierten Strategien beziehen: »Macht« variiert sehr stark, wie also lässt sich einschätzen, wieviel Macht die Beschäftigten genau benötigen, um einen Kampf zu gewinnen? Welche Strategie verspricht Erfolg? Reicht das anvisierte Machtniveau aus, um die Strategie umzusetzen? Zusammengefasst: Kann der ausgewählte Ansatz genügend Macht erzeugen, um erfolgreich zu sein?

Angesichts der Tatsache, dass in allen drei geschilderten Fällen – den Chicagoer LehrerInnen nach 2010, den Pflegeheimbeschäftigten in Connecti-

cut und den SchlachthausarbeiterInnen in North Carolina – produktionslähmende Mehrheitsstreiks die erfolgreichste Strategie darstellten, behaupte ich, dass die Waffe des Streiks darüber entscheidet, ob Beschäftigte substanzielle Erfolge erringen können oder nicht. In diesem Buch schlage ich die konkreten Schritte vor, die für einen erfolgreichen massenhaften Einsatz der Streikwaffe notwendig sind.

In der Ära von New Labor gibt es zwei klar unterscheidbare Modelle, sowohl innerhalb wie außerhalb der Gewerkschaften, von denen nur eines Mehrheitsstreiks ermöglicht. Ich nenne diese Modelle, die jeweils höchst verschiedene Ergebnisse hervorbringen, *Mobilizing* bzw. *Organizing*. Das *Mobilizing*-Modell sieht die entscheidende Handlungsmacht bei den hauptamtlichen *OrganizerInnen* und kann nur unter bestimmten Bedingungen zum Erfolg führen, nämlich solchen, die den Aufbau von Macht unnötig machen. Der *Organizing*-Ansatz hingegen legt die primäre Handlungsmacht in die Hände einer sich stetig ausweitenden Basis normaler Menschen, und er macht Erfolg selbst unter den schwierigsten Bedingungen möglich – Bedingungen, in denen die Beschäftigten viel Macht benötigen. In beiden Modellen spielen Hauptamtliche zwar eine wesentliche, allerdings jeweils völlig unterschiedliche Rolle. Dieser Unterschied liegt in der Definition des Subjekts der Veränderung.

Meine Schlussfolgerung lautet daher auch: Mit Blick auf die gegenwärtigen Bedingungen und darauf, welche Sektoren der US-Wirtschaft gerade expandieren oder sich zumindest stabil entwickeln und wenig bis gar keine Möglichkeiten zur Standortverlagerung haben, sowie unter besonderer Berücksichtigung der spezifischen Eigenschaften der Beschäftigtengruppen in diesen Sektoren, hängt Erfolg nicht nur davon ab, ob das *Organizing*-Modell in der Weise eingesetzt wird, wie es eine Handvoll Gewerkschaften innerhalb des Arbeitsplatzes bereits erfolgreich getan hat. Sondern auch davon – und das gilt auch und gerade für den fortgesetzten Erfolg letzterer –, ob das Modell *durch die Beschäftigten selbst* auf ihre Community ausgeweitet wird. Damit die Community-Aktivitäten der Beschäftigten ebenso erfolgreich sind wie die der besten Betriebsgewerkschaften, müssen die Beschäftigten und nicht Hauptamtliche die wesentlichen Handelnden sein. Die guten *Organizing*-Gewerkschaften, die es heute gibt, stehen vor einer wichtigen Entscheidung: Die Community, in der ihre Mitglieder und deren unorganisierte KollegInnen leben, als Kern ihrer Strategie für (zusätzlichen) Machtaufbau zu begreifen, oder aber dieses Element an teure Berateragenturen auszulagern, die eine Strategie der perfekten Botschaften, qualitativ hochwertige Verbraucherdaten und profilträchtige (aber ober-

flächliche) Community-Gewerkschafts-Bündnisse versprechen. Diese Art eines sogenannten Community-Plans ist bisher immer gescheitert und wird auch weiterhin scheitern.

Dies ist meines Erachtens ein belastbares Indiz dafür, dass eine erweiterte Form des *Organizing*-Modells, in der der Arbeitsplatz und die Community durch die Beschäftigten selbst zusammengeführt werden, viel besser für echte Kämpfe geeignet ist, als das »Zuckerbrot-und-Peitsche«-Modell der *Corporate Campaigns*, das die Gewerkschaften in den vergangenen 20 Jahren verfolgt haben. Trotz ihrer Rede von einem völlig innovativen *Organizing*-Modell leiteten die New Labor-Leute ab 1995 eine Ära der Gewerkschaften ohne Wahlen und des *Organizings* ohne Beschäftigte mit dem ausschließlichen Ziel des Wachstums ein. In dieser Zeit wurden Tarifverträge größtenteils durch nationale Vereinbarungen zwischen den Anwälten der Gewerkschaften und der Konzerne vorgegeben, statt durch Tarifgremien, die mit den Beschäftigten selbst besetzt sind. Das taktische Mittel der Mobilisierung wurde zur Strategie des *Mobilizing*.

Ironischerweise hat New Labor aus Alinskys großartigem Verständnis von Macht und Taktik eine unverhältnismäßige Betonung von *Corporate Campaigns* abgeleitet. Ich will damit keineswegs sagen, dass Gewerkschaften und andere *Organizing*-Gruppen keine kluge Recherche benötigen; zweifellos brauchen sie die. Doch kluge Recherche sollte die Beschäftigten als Hauptkraft von Gegenmacht lediglich ergänzen und nicht ersetzen. Die Recherche-Abteilungen kluger Gewerkschaften und sozialer Bewegungen könnten ihre ausschließlich von Hauptamtlichen durchgeführte und auf das Unternehmen konzentrierte Recherche beispielsweise ausweiten, indem sie mit den Beschäftigten gemeinsam eine geografische Machtstrukturanalyse anfertigen, wobei die Beschäftigten selbst am Rechercheprozess beteiligt sind. Wenn sie nämlich beteiligt sind, kann die Strategie der genauen Bestimmung und Abbildung der Machtstrukturen – und ihrer Veränderung – mit viel weniger finanziellem Aufwand erreicht werden, als wenn eine teure Berateragentur engagiert wird. Zudem lernen die Beschäftigten in diesem Prozess eine Menge über die Machtverhältnisse in ihrer eigenen Community, wodurch sie in der Folge sowohl bei Arbeitskämpfen als auch in der Wahlkabine fundierte Entscheidungen treffen können.

In den Interviews und bei der Recherche für dieses Buch hörte ich durch Gewerkschafter von der allerneuesten Methode zur Umgehung der Beteiligung von einfachen Beschäftigten: Seit den Erfolgen von Barack Obama in den Jahren 2008 und 2012, die nicht zuletzt auf großen datenbasierten Erhebungen beruhten, drängt der mit den nationalen Gewerkschaften und

der Demokratischen Partei verbundene beratungsindustrielle Komplex die Gewerkschaften mit Nachdruck zum Erwerb von Verbraucher-Datenbanken – also Daten, die z.B. durch Suchmaschinen wie Google generiert werden –, um daraus Vorhersagemodelle darüber zu entwickeln, wann Beschäftigte für eine Gewerkschaft stimmen. Dies ist allerdings mit hohen Kosten verbunden und ähnlich wie die Information, die von Umfrageinstituten kommt, werden diese »Daten« außerhalb des Kontextes eines Arbeitskampfes gesammelt, was sie ebenso nutzlos macht wie das Versprechen eines erfolsgarantierenden *Framing* über die letzten zwei Jahrzehnte. Daten, so wie Botschaften (*»messaging«*) auch, können nützlich sein, aber nicht, wenn die Akteure, die die Daten erheben und Umfragen durchführen, gleichzeitig nur für punktuelle Wählermobilisierungen werben. Transformative Erfahrungen entstehen in risikoreichen kollektiven Handlungen, nicht durch Datenverarbeitung oder »Luftangriffe« auf die Vorstandsetagen.

Ein Grund dafür, die Strategie der Einflusspolitik, der Recherche durch Experten und der minimalen Beteiligung von Beschäftigten zu überschätzen, entstammt einer mangelnden Kenntnis über die Sektoren und Beschäftigtengruppen, um die es geht, und davon, was die entsprechenden Konzessionskosten für den jeweiligen Arbeitgeber bedeuten. Eine Handvoll sogenannter authentischer Botschafter und eine Minderheit von Beschäftigten sind für eine *»Justice-for-Janitors«*-Kampagne vielleicht ausreichend, bei der nur ein Bruchteil der Konzessionskosten im Vergleich zu Arbeitskämpfen von Krankenhausbelegschaften auf dem Spiel steht, oder auch bei den Lehrkräften in Chicago, von denen nach wie vor 28.000 eine garantierte Altersvorsorge haben. Hohe Konzessionskosten verlangen nach einem hohen Machtniveau. Und ein hohes Machtniveau ist das, was die Linke braucht, um das Land von der unternehmerfreundlichen Rechten zurückzuerobern.

Der größte Schaden ist in unseren sozialen Bewegungen durch die Verlagerung der handelnden Hauptfigur entstanden – weg von der Basis und normalen Menschen hin zu verwegenen Hauptamtlichen, die als einsame Rächer im Namen der guten Sache agieren. Es wäre ebenso falsch wie unproduktiv, zu leugnen, dass erfahrene Hauptamtliche tatsächlich den Unterschied zwischen Sieg und Niederlage der Beschäftigten bedeuten können. Noch unproduktiver ist jedoch die umfassende Auslöschung der zentralen Rolle von einfachen ArbeiterInnen (im Betrieb wie in ihrer Community) gewesen. Erfahrene Hauptamtliche machen definitiv einen Unterschied, doch ihre Rolle sollte die eines oder einer TrainerIn, MentorIn, GeschichtslehrerIn für die organischen Führungspersonen der Basis sein. Wenn heutige Bewegungen tatsächlich Größe und Stärke aufbauen wollen, so muss

klar werden, dass jegliche Aktivität der Hauptamtlichen bei der Identifizierung und Entwicklung der organischen AnführerInnen der Beschäftigten beginnt. Größe entsteht aus einer ernsthaften Weiterentwicklung der Fähigkeiten der organischen Führungspersonen, die aus der Masse hervorragen.

Saul Alinsky vernebelte diesen Aspekt der zentralen Handlungsmacht, indem er erklärte, dass es *Organizer* einerseits und Anführer (*leaders*) andererseits gebe: Während erstere als Individuen hinter den Kulissen agieren, die nicht führen oder an Entscheidungen beteiligt sind und zudem von *außerhalb* der Community kommen müssen, kommen die AnführerInnen von der Basis und treffen *alle* Entscheidungen.

Diese unumstößlichen Alinsky-Prinzipien führen direkt zu einem Kernkonzept der New Labor-Ära: Die Unterscheidung zwischen *OrganizerInnen* und AnführerInnen und die logische Verbindung von externem *Organizing* und einem Dienstleistungsverhältnis gegenüber den Beschäftigten. Externes *Organizing* steht hier über allem und die existierenden Führungspersonen der Basis werden ignoriert. Das Ergebnis ist beispielsweise ein unwirksamer Tarifvertrag, wie er für die Pflegeheimbeschäftigten im Staat Washington »verhandelt« wurde – und durch den sie die meisten ihrer betrieblichen Rechte einbüßten, auf echte Verhandlungen verzichten mussten, ihr Streikrecht verloren und im Gegenzug einen mickrigen materiellen Zugewinn erhielten.

New Labors Bemühungen um ein umfassenderes politisches Programm, ihr Markenzeichen der Ära seit 1995, haben die Situation nicht einfacher gemacht – und zwar aus demselben Grund: Der Fokus ist weit entfernt von der Betriebswelt. Oberste Priorität der Gewerkschaften ist unter anderem das *Fundraising* zum Zwecke der Parteispenden an die Demokratische Partei gewesen. Unternehmer und rechte politische Kräfte haben allerdings erfolgreich ihre eigenen – evangelikalen, gewerkschaftsfeindlichen – KandidatInnen für Wahlen auf kommunaler und bundesstaatlicher Ebene aufgestellt, was zu der vernichtenden Wahlschlappe für das progressive Lager im Jahr 2010 führte (und sich 2014 wiederholte) – eine echte Katastrophe für Beschäftigte und ihre Familien. Keine noch so gewaltigen gewerkschaftlichen Finanzmittel (und auch keine großzügigen Parteispenden) werden den Gewerkschaften politische Macht bescheren, solange ihre Mitglieder bei einer Stimmabgabe nicht genau verstehen, wer ihre Probleme tatsächlich (und aus welchem Grund) verursacht. Die Wiederwahl von ausgesprochenen Gewerkschaftsfeinden, wie die der Gouverneure Scott Walker in Wisconsin und Rick Snyder in Michigan, durch WählerInnen aus der Arbeiterklasse klingt ein wenig wie eine Endlosschleife. Einmal mehr wird hier deutlich: *Mobilizing* ist kein Ersatz für *Organizing*.

Sowohl das *Community-Organizing*-Wesen als auch die Gewerkschaften sind heute ausgesprochen schwach aufgestellt. 40 Jahre Alinsky-inspirierten *Community Organizing*s haben nicht zum Erfolg geführt, und auch 50 Jahre des Co-Management-orientierten *business unionism* haben es nicht geschafft, eine Gegenmacht aufzubauen. Und ganz sicher haben die letzten 20 Jahre, in denen ein *Mobilizing*-Modell entwickelt wurde, getarnt als noch umfassenderes *Organizing*-Modell zur Erneuerung der Gewerkschaften, nicht ans Ziel geführt. So wird lediglich vermeintliche Macht generiert, und die Arbeitgeber lassen sich in dieser Frage nichts vormachen.

Die allerwenigsten Beschäftigten im Privatsektor der USA sind heutzutage noch gewerkschaftlich organisiert. Wenn es nach der Unternehmerklasse geht, trifft dies in naher Zukunft auch auf die Beschäftigten im öffentlichen Dienst zu. Eine bewegliche Strategie und raffinierte Taktiken sind wichtig, aber die Gewerkschaften können sich nicht einfach aus ihrem Untergang herausboxen. Es ist an der Zeit anzuerkennen, dass Wachstumsstrategien und Theorien, in denen Beschäftigte noch weniger über Betriebsabläufe mitbestimmen sollen, nur jene Probleme verstärken, die New Labor mit ihren Reformversprechen überhaupt erst an die Spitze der Gewerkschaft gebracht haben. New Labor muss endlich den Organisationsaufbau von unten als Hauptstrategie begreifen: *Organizing, nicht nur Mobilizing*.

Die Belegschaften jener Standort-gebundenen Arbeitsplätze mit potenziell hoher strategischer Macht setzen sich zum Großteil aus nicht-weißen Frauen zusammen. Man stelle sich eine neue Bewegung mit Tausenden von Frauen vom Kaliber einer Karen Lewis vor. Ja, es gibt sie. So charismatisch Lewis auch sein mag, dasselbe gilt für Zehntausende Frauen im Bildungs- und Gesundheitsbereich. Um in ihrem Job gut zu sein, was die allermeisten ohne Frage anstreben, müssen sie entweder bereits mit viel Selbstvertrauen in den Beruf einsteigen oder aber dieses im Laufe der Zeit entwickeln. Wichtige Entscheidungen mit Auswirkungen auf ihre SchülerInnen oder PatientInnen gehören zu ihrem Arbeitsalltag. Um ihre Schützlinge durch schwierige, manchmal beängstigende Momente zu führen, brauchen sie viel Überzeugungskraft; außerdem müssen sie Dinge gut erklären und nachvollziehbar machen können. Sie müssen ein intensives und vertrauensvolles Verhältnis zu Familien und der Community entwickeln. Genauso wie Karen Lewis können auch Millionen anderer ihre Stärke durch massenhaften gemeinsamen Kampf entwickeln. Das Modell einer ganzheitlichen Sicht auf Beschäftigte, das *Whole-Worker*-Modell, bietet einen Ausweg aus der Zweiteilung von betrieblicher und nichtbetrieblicher Lebenswelt, da es über die Mitgliederbasis der Gewerkschaft selbst den Faktor Klasse in der

Community geltend macht. Dies ist ein gravierender Unterschied zur gegenwärtig praktizierten Herangehensweise an Gewerkschafts-Community-Bündnisse (auch bekannt als *social unionism*), die die getrennte Herangehensweise eher noch verstärkt.

Gewerkschaften stehen von allen nur erdenklichen Seiten unter Druck. Doch Gewerkschaften sterben auch von innen. Auch wenn sie viele der externen Faktoren sicherlich nicht ändern können, so liegt die Entscheidung für ein *Organizing*-Modell von unten – eines, das Beschäftigte zum Widerstand gegen die vielseitigen Angriffe auf ihre Interessen innerhalb wie außerhalb des Arbeitsplatzes ermutigt und befähigt – allemal im Rahmen ihrer Möglichkeiten. Es gibt keine Abkürzungen. Machen wir also keine halben Sachen.

Zur Methode

Ich greife in diesem Buch auf eine Kombination aus qualitativen und quantitativen Methoden zurück. Insgesamt führte ich 58 semi-strukturierte Interviews mit Gewerkschaftsmitgliedern von der Basis, Führungspersönlichkeiten aus der Zivilgesellschaft, Mitgliedern der lokalen Medienorganisationen, aktuellen und ehemaligen ChefstrategInnen von Kampagnen sowie langjährig aktiven und bereits pensionierten GewerkschaftsführerInnen und *OrganizerInnen*. Meine Analyse umfasst Datensätze aus der Datenbank zu Arbeitsniederlegungen der *Federal Mediation and Conciliation Services* (FMCS) von 2000 bis heute. Darüber hinaus führte ich für jeden Fall eine Archivrecherche hinsichtlich der strategischen Planungsdokumente durch, nahm eine Analyse der aktuellen Tarifverträge jeder lokalen Gewerkschaft vor; las mich durch Hintergrundartikel in Zeitungen und Internet-Memos; schließlich unternahm ich eine zeilenweise Inhaltsanalyse der wichtigsten Texte von Saul Alinsky sowie der Ausbildungshandbücher für *OrganizerInnen* verschiedener Alinskyanischer Organisationen und Gewerkschaften. Für Kapitel 3 verwendete ich die Methode der teilnehmenden Beobachtung, zunächst als junge *Organizerin*, als ich im *District 1199 New England* ausgebildet wurde, und später als nationale SEIU Vizedirektorin für den Gesundheitsbereich, wo ich an zahlreichen Diskussionen teilnahm, die zu dem führten, was landesweit als *Nursing Home Industry Alliance* («Bündnis der Pflegeheimbranche») bekannt wurde, wie im Fallbeispiel aus dem Staat Washington dargestellt. Ich wurde im Sinne einer bestimmten Schule der Alinsky-Tradition als *Community-Organizerin* ausgebildet, bevor ich jahrelang als *Gewerkschafts-Organizerin* und Tarifverhandlungsführerin arbeitete.

Bezugnehmend auf das, was John Gerring (2001) »entscheidende Fälle« (*crucial cases*) nennt, untersuche ich das Verhältnis zwischen der Beteiligung der Arbeiterbasis und dem jeweils erzielten Erfolg. Gerring beschreibt die »entscheidenden Fälle« als »paradigmatisch«, und in jedem der vier Kapitel wende ich diese »*Crucial case*«-Methode an (die jeweils unterschiedlichen Vorgehensweisen in Pflegeheimen im Staat Washington im Vergleich zu Connecticut; die Errungenschaften eines einzelnen *worker center* [der Organisation Make the Road New York] im Gegensatz zu allen anderen *worker centers*; der große und mutige Streik der Chicagoer LehrerInnen in einer Phase, die durch die Kapitulation fast aller Lehrgewerkschaften gekennzeichnet war; der Missbrauch des Arbeitsrechts durch einen Arbeitgeber im tiefen Süden).

Literatur

- Alexander, Michelle (2016): *The New Jim Crow. Masseninhaftierung und Rassismus in den USA*, München: Kunstmann.
- Alinsky, Saul (1941): »Community Analysis and Organization«, in: *American Journal of Sociology*, Bd. 46, Nr. 6 (Mai), S. 797-808.
- Alinsky, Saul (1949): *John L. Lewis: An Unauthorized Biography*, New York: G.P. Putnam & Sons.
- Alinsky, Saul (1973): *Leidenschaft für den Nächsten*, Gelnhausen/Berlin: Burckhardthaus Verlag (Orig.: *Reveille for Radicals*, New York, NY: Vintage Books, 1946)
- Alinsky, Saul (1982): *Die Stunde der Radikalen*, Gelnhausen/Berlin: Burckhardthaus Verlag (Orig.: *Rules for Radicals*, New York, NY: Vintage Books, 1971)
- Alter, Tom (2013): »It Felt Like a Community: Social Movement Unionism and the Chicago Teachers Strike of 2012«, in: *Labor Studies in Working Class History of the Americas*, Bd. 10, Heft 3.
- Axt, Deborah/Friedman, Andrew (2010): »In Defense of Dignity«, *Harvard Civil Rights-Civil Liberties Law Review*, Vol. 45, Nr. 2, Sommer, S. 577-599.
- Bacon, David (2013): *The Right to Stay Home: How US Policy Drives Mexican Migration*, Boston: Beacon Press.
- Bardacke, Frank (2012): *Trampling Out the Vintage: Cesar Chavez and the Two Souls of the United Farm Workers*, New York, NY: Verso Press.
- Bellah, Robert N./Madsen, Richard/Sullivan, William/Swidler, Ann/Tip-ton, Steven (1996): *Habits of the Heart: Individualism and Commitment in Public Life*, Berkeley: University of California Press.
- Bradbury, Alexander/Brenner, Mark/Brown, Jenny/Slaughter, Jane/Winslow, Samantha (2014): *How to Jump-Start Your Union: Lessons from the Chicago Teachers*, Detroit: Labor Notes.
- Braslow, Laura/Milkman, Ruth (2011): »The State of the Unions 2011: A Profile of Organized Labor in New York City, New York State and the United States«, *Murphy Institute for Worker Education and Labor Studies*, Center for Urban Research, September.
- Brenner, Aaron/Brenner, Robert/Winslow, Cal (2010): *Rebel Rank and File: Labor Militancy and the Revolt from Below During the Long 1970s*, London/New York: Verso.
- Bronfenbrenner, Kate/Friedman, Sheldon/Hurd, Richard W./Oswald, Rudolph A./Seeber, Ronald L. (1998): *Introduction [elektronische Version]*, in: dies. (Hrsg.), *Organizing to win: New research on union strategies*

- (S. 1-15). Ithaca: ILR Press. digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/188/.
- Brown, Paul (2006): »Outsourcing the Picket Line«, *The New York Times*, 11. März.
- Chun, Jennifer Jihye (2009): *Organizing at the Margins: The Symbolic Politics of Labor in South Korea and the United States*, Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Clawson, Dan (2003): *The Next Upsurge: Labor and the New Social Movements*, Ithaca und London: ILR Press und Cornell University Press.
- Clawson, Dan/Clawson, Mary Ann (1999): »What Has Happened to the U.S. Labor Movement? Union Decline and Renewal«, in: *Annual Review of Sociology*, Bd. 25, S. 95-119.
- Clawson, Mary Ann (2013): »Redistributionist Movements of the 1970s: The Politics of Gender and Race in Labor, Community Organizing, and Citizen Action«, Vortrag beim Jahrestreffen der American Sociological Association.
- Clinton, Hillary (1969): »There is Only the Fight, An Analysis of the Alinsky Model«, Abschlussarbeit im Special Honors Program am Wellesley College.
- Collins, Kristin (2007): »Smithfield Suit Targets Union«, *The Charlotte Observer*, 28. November.
- Compa, Louis (2006): »Blood, Sweat, and Fear: Workers' Rights in U.S. Meat and Poultry Plants«, www.hrw.org/reports/2005/01/24/blood-sweat-and-fear, 25. Januar (aufgerufen am 7. Juni 2014).
- Cryan, Phillip (2008): »Organizing Without Politics: Constitutive Exclusions in Saul Alinsky's »Rules««, unpublished paper for Professor Ananya Roy, City and Regional Planning, Cornell University, Ithaca, NY.
- Davenport, Coral (2015): »Nations Approve Landmark Climate Accord in Paris«, *The New York Times*, 12. Dezember.
- Delgado, Gary (1990): *New Directions in Community Organizing*, Oakland: Applied Research Center.
- Delgado, Gary (1999): *Beyond the Politics of Place*, Oakland: Chardon Press.
- Engel, Lawrence J. (1998): »The Influence of Saul Alinsky on the Campaign for Human Development«, in: *Theological Studies* 59.
- Fantasia, Rick (1988): *Cultures of Solidarity*, Berkeley: University of California Press.
- Fine, Janice (2006): *Worker Centers: Organizing Communities at the Edge of the Dream*, Ithaca, NY: Cornell University Press
- Fink, Leon/Greenburg, Brian (1989): *Upheaval in the Quiet Zone: A History of Hospital Workers Union, Local 1199*, Urbana: University of Illinois Press.

- Fink, Leon/Luff, Jennifer (2011): »An Interview with President Emeritus Andy Stern«, Labor, Band 8, Nr. 2, S. 7-36.
- Foster, William Z. (1936): *Organizing Methods in the Steel Industry*, New York: Workers Library Publishers.
- Freeman, Joshua (2000): *Working-Class New York: Life and Labor Since World War II*, New York: The New Press.
- Ganz, Marshall (2000): »Resources and Resourcefulness: Strategic Capacity in Unionization of California Agriculture, 1959-1966«, *American Journal of Sociology*, Vol. 105, No. 4, 1003-1062.
- Ganz, Marshall (2009): *Why David Sometimes Wins: Leadership, Organization, and Strategy in the California Farm Worker Movement*, New York: Oxford University Press.
- Gerring, John (2001): *Social Science Methodology: A Critical Frame*, New York: Cambridge University Press.
- Getman, Julius G. (2010): *Restoring the Power of Unions*, New Haven: Yale University Press.
- Goldstein, Dana (2014): *The Teacher Wars: A History of America's Most Embattled Profession*, New York: Doubleday.
- Greenhouse, Steven (1999): »In Biggest Drive Since 1937, Union Gains a Victory«, *The New York Times*, 26. Februar.
- Greenhouse, Steven (2006): »Hundreds, All Non Union, Walk Out at Pork Plant«, *The New York Times*, 17. November.
- Greenhouse, Steven (2007): »Crackdown Upends Slaughterhouse's Work Force«, *The New York Times*, 12. Oktober.
- Greenhouse, Steven (2008): »After 15 Years, North Carolina Plant Unionizes«, *The New York Times*, 13. Dezember.
- Greenwood, Al (2006): »Smithfield Workers Return«, *Fayetteville Observer*, 19. November.
- Gross, Courtney (2014): »City Council Crafting Bill to Remove ICE from Rikers«, *NY1*, 2. Oktober.
- Han, Hahrie (2014): *How Organizations Develop Activists: Civic Associations and Leadership in the 21st Century*, New York: Oxford University Press.
- Herbert, Bob (2006): »Where the Hogs Come First«, *The New York Times*, 15. Juni.
- Horwitt, Sanford D. (1992): *Let Them Call Me Rebel: Saul Alinsky, His Life and Legacy*, New York: Vintage Books.
- Hurd, Richard W. (2004): »The Failure of Organizing, the New Unity Partnership, and the Future of the Labor Movement«, in: *Working USA*, Bd. 8, September, 5-25; elektronische Version: digitalcommons.ilr.cornell.edu.

- edu/articles/297/, aufgerufen am 14. August 2015.
- Javorsky, Ben (2013): »Won't You Be My Friend?«, *The Chicago Reader*, 9. September.
- Jenkins, Steve (2002): »Organizing, Advocacy and Member Power, A Critical Reflection«, *Working USA*, Bd. 6, Nr. 2, S. 56-89.
- Kammer, Jerry (2009): »Immigration Raids at Smithfield: How an ICE Enforcement Action Boosted Union Organizing and the Hiring of Americans«, *The Center for Immigration Studies*, Washington, D.C., Juli.
- Katznelson, Ira (1981): *City Trenches*, Chicago: University of Chicago Press.
- Kelleher, Maureen (2004): »Rocky Start for Renaissance 2010«, *Catalyst Chicago*, 1. Oktober.
- Kimeldorf, Howard (1985): *Reds or Rackets: The Making of Radical and Conservative Unions on the Waterfront*, Berkeley: University of California Press.
- Klein, Naomi (2009): *Die Schock-Strategie*, Frankfurt/Main: Fischer.
- Korechi, Natasha (2014): »Exclusive Poll: Karen Lewis Could Give Rahm Run for His Money«, *Chicago Sun-Times*, 8. August.
- LeDuff, Charlie (2000): »At a Slaughterhouse, Some Things Never Die«, *The New York Times*, 16. Juni.
- Lichtenstein, Nelson (2002): *State of the Union: A Century of U.S. Labor*, Princeton: Princeton University Press.
- Lopez, Steven (2004): *Reorganizing the Rust Belt: An Inside Study of the American Labor Movement*, Berkeley und Los Angeles: University of California Press.
- Luders, Joseph E. (2010): *The Civil Rights Movement and the Logic of Social Change*, New York: Cambridge University Press.
- Maurer, Kevin (2007): »Latinos Walk off the Job«, *Fayetteville Observer*, 28. Januar.
- McAdam, Doug (1982): *Political Process and the Development of the Black Insurgency, 1930-1970*, Chicago: University of Chicago Press.
- McAlevey, Jane (2014): »Forging new class solidarities: organizing hospital workes« in: Leo Panitch/Greg Albo (Hrsg.) (2014), *Transforming Classes*, *Socialist Register 2015*, New York: Monthly Review Press.
- McAlevey, Jane/Ostertag, Bob (2012): *Raising Expectations (and Raising Hell)*, New York: Verso.
- McCarthy, John D./Zald, Mayer N. (1977): »Resource Mobilization and Social Movements: A Partial Theory,« *American Journal of Sociology*, Bd. 82, Nr. 6, Mai, S. 1212-1241.
- Meyerson, Harold (2014): »The Seeds of a New Labor Movement«, in: *The*

- American Prospect, Herbst.
- Michels, Robert (1968): *Political Parties: A Sociological Study of the Oligarchic Tendencies of Modern Democracies*, New York, NY: The Free Press, softcover edition.
- Mills, C. Wright (1962): *Die amerikanische Elite: Gesellschaft und Macht in den Vereinigten Staaten*, Hamburg: Holsten.
- Mouawad, Jad (2014): »After American Airlines-US Airways Merger, Agents Vote to Unionize«, *The New York Times*, 16. September.
- Muehlenkamp, Robert (1991): »Organizing Never Stops«, in: *Labor Research Review*, Cornell University ILR, Bd. 1, Nr. 1, Artikel 5.
- Norden, Eric (1972): »An Interview With Saul Alinsky«, *Playboy*, Bd. 19, Nr. 3, März, S. 23. Vollständige deutsche Übersetzung des Interviews von Frank Theves, Juli 2010: www.dico-berlin.org/fileadmin/dico/content/uploads/PDF_upload/Alinsky_IAF-1972-dt_2010_ft.pdf (Zugriff am 10.12.2018).
- O'Dell, Jack/Singh, Nikhil (2012): *Climbing Jacob's Ladder: The Black Freedom Movement's Writings of Jack O'Dell*, Berkeley: University of California Press.
- o.V. [ohne Verfasser] (2014), »Rahmbo's Toughest Mission«, *The Economist*, 14. Juni.
- Payne, Charles (1995): *I've Got the Light of Freedom: The Organizing Tradition and the Mississippi Freedom Struggle*, Berkeley: University of California Press.
- Pearson, Rick/Ruthhart, Bill (2014): »Support for Mayor Emanuel Falling Fast«, *Chicago Tribune*, 14. August.
- Peterson, Bob/Sokolower, Jody (2010): »A Cauldron of Opposition in Duncan's Hometown, Rank and File Teachers Score Huge Victory; An Interview with Karen Lewis and Jackson Potter«, *Rethinking Schools*, Herbst.
- Piven, Frances Fox/Cloward, Richard (1986): *Aufstand der Armen*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Polletta, Francesca (2002): *Freedom is an Endless Meeting: Democracy in American Social Movements*, Chicago: University of Chicago Press.
- Ravitch, Diane (2014): *The Reign of Error: The Hoax of the Privatization Movement and the Danger to America's Public Schools*, New York: Vintage Books Edition.
- Reich, Adam (2012): *With God on Our Side: The Struggle for Rights in a Catholic Hospital*, Ithaca, NY: Cornell ILR Press.
- Rosenfeld, Jake (2014): *What Unions No Longer Do*, Cambridge: Harvard University Press.
- Rügemer, Werner/Wigand, Elmar (2017): *Die Fertigmacher: Arbeitsunrecht*

- und professionelle Gewerkschaftsbekämpfung, 3. Aufl., Köln: PapyRossa.
- Ruiz, Albor (2015): »Governor Cuomo Signs New Legislation Making it Easier for Workers and the State Labor Department to Fight Wage Theft«, Daily News, 4. Januar.
- Russell, Bertrand (2008 [1947]): Macht, Zürich: Europa Verlag AG.
- Schonfeld, Zach (2014): »Seattle Adopts \$15-an-Hour Minimum Wage«, Newsweek, 13. Juni.
- Sen, Rinku (2003): Stir It Up: Lessons for Community Organizing and Advocacy, San Francisco: Chardon Press Series, Jossey-Bass/Wiley.
- Simple, Kirk (2011): »Cuomo Ends State's Role in Checking Immigrants«, The New York Times, 1. Juni.
- Sinclair, Upton (2014): Der Dschungel. Roman. Aus dem Englischen von Ingeborg Gronke, Zürich: Unionsverlag.
- Skocpol, Theda (2003): Diminished Democracy: From Membership to Management in American Civic Life. Norman: University of Oklahoma Press.
- Smith, Sara R. (2014): »Organizing for Social Justice: Rank-and-File Teachers' Activism and Social Unionism in California, 1948-1978«, Doktorarbeit an der University of California in Santa Cruz, Juni, 12-14.
- Stepan-Norris, Judith/Zeitlin, Maurice (2002): Left Out: Reds and America's Industrial Unions, Cambridge: Cambridge University Press.
- Stich, Angela (2004): »School Spirit«, NewCity Chicago blog, 22. November.
- Sustar, Lee (2013): »Will Chicago's Teachers Keep Moving Forward?«, in Socialist Worker, 7. Mai; socialistworker.org/2013/05/07/will-the-ctu-keep-moving-forward.
- Swartz, Heidi J. (2008): Organizing Urban America: Secular and Faith-Based Progressive Movements, Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Thomas, Ralph (2007): »Union, Nursing Home Alliance Team Up«, The Seattle Times, 20. März.
- Uetracht, Micah (2014): Strike for America: Chicago Teachers Against Austerity, Brooklyn: Verso Press.
- Warren, Mark R. (2001): Dry Bones Rattling: Community Building to Revitalize American Democracy, Princeton: Princeton University Press.
- Warren, Mark R./Mapp, Karen L. (2011): A Match on Dry Grass: Community Organizing as a Catalyst for School Reform, New York: Oxford University Press.
- Wrong, Dennis H. (1995): Power: Its Forms, Bases and Uses, Abingdon/New York: Transaction Publishers.
- Zengerle, Jason (2014): »Rahm Emanuel's Nemesis Might Just Take Him On«, The New Republic, 14. Juli 2014.

VSA: Organizing & Solidarität



IG Metall Baden-Württemberg (Hrsg.)

aufrecht gehen

Wie Beschäftigte durch Organizing zu ihrem Recht kommen

160 Seiten | Hardcover | farbig | € 16.80
ISBN 978-3-89965-781-4

Das »Gemeinsame Erschließungsprojekt« (GEP) gibt Antworten auf die Herausforderungen der neuen Arbeitswelt. »Im Kern beruht unsere Stärke auf der Handlungsfähigkeit gut organisierter Belegschaften, die sich, wenn es erforderlich ist, auf die Hinterbeine stellen, die in der Lage sind, Arbeitskämpfe zu führen.«

(Roman Zitzelsberger, IG Metall
Bezirksleiter Baden-Württemberg)



Jörg Rieger/Rosemarie Henkel-Rieger

Gemeinsam sind wir stärker

»Tiefe Solidarität« zwischen Glauben und Arbeit. Aus dem Amerikanischen von Sabine Plonz. Mit einem Vorwort von Ulrich Duchrow. 160 Seiten | € 16.80
ISBN 978-3-89965-883-5

Der Theologe Jörg Rieger und die Organizerin Rosemarie Henkel-Rieger zeigen, was gegen Ungleichheit getan werden kann. Der Schlüssel ist die Arbeitswelt: Menschen aus verschiedenen Religionen, Glaubensstraditionen und Gewerkschaften können sich zusammentun, voneinander lernen und ihre Stärken neu entdecken: So wachsen »Tiefe Solidarität« und die Kraft zur Transformation. Dieses Buch reflektiert die Erfahrungen der Autoren aus Dallas, einer Millionenstadt in Texas, wo die Ungleichheiten größer sind als in fast jeder anderen amerikanischen Stadt.

Prospekte anfordern!

VSA: Verlag
St. Georgs Kirchhof 6
20099 Hamburg
Tel. 040/28 09 52 77-10
Fax 040/28 09 52 77-50
Mail: info@vsa-verlag.de

VSA:

www.vsa-verlag.de

VSA: Gewerkschaften, ja bitte!

Hartmut Meine Gewerkschaft, ja bitte!

Ein Handbuch für Betriebsräte,
Vertrauensleute und Aktive



Hartmut Meine

Gewerkschaft, ja bitte!

Ein Handbuch für Betriebsräte,
Vertrauensleute und Aktive

448 Seiten | Hardcover | Abb. | € 19.80
ISBN 978-3-89965-779-1

Dieses Handbuch soll die Arbeit von Betriebsräten, Vertrauensleuten und Jugend- und Auszubildendenvertreter*innen als Teil aktiver Gewerkschaftsarbeit im Betrieb unterstützen. Es richtet sich auch an neu-gewählte Kolleginnen und Kollegen. Hartmut Meine war 18 Jahre Bezirksleiter des IG Metall Bezirkes Niedersachsen und Sachsen-Anhalt.

Prospekte anfordern!

VSA: Verlag
St. Georgs Kirchhof 6
20099 Hamburg
Tel. 040/28 09 52 77-10
Fax 040/28 09 52 77-50
Mail: info@vsa-verlag.de

Bernd Riexinger Neue Klassenpolitik



**Solidarität der Vielen
statt Herrschaft
der Wenigen**

VSA:

Bernd Riexinger

Neue Klassenpolitik

Solidarität der Vielen
statt Herrschaft der Wenigen

160 Seiten | € 14.80
ISBN 978-3-89965-827-9

Klasse und Klassenpolitik müssen neu begründet werden – als Grundlage für eine solidarische Gesellschaft und eine zukunftsfähige linke Politik. »Ich hatte das Glück, mit mutigen Verkäuferinnen und Müllwerkern, mit Journalisten, Bankangestellten und Garderobenfrauen, mit Erzieherinnen und Pflegern zu kämpfen. Sie haben mich gelehrt, wie schnell Menschen zum Widerstand finden können, wie sehr Solidarität und Lebensfreude zusammengehen. Sie haben mir gezeigt, dass sie sich selber führen, wenn Führung demokratisiert wird. Diese Erfahrungen sind in dieses Buch eingeflossen.«

www.vsa-verlag.de

VSA: