

# DIGITALES ARCHIV

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

McAlevey, Jane; Lawlor, Abby

## Book

# Machtaufbau in Tarifverhandlungen : Fallbeispiele aus den USA und Deutschland

## Provided in Cooperation with:

Rosa-Luxemburg-Stiftung, Berlin und Brüssel

*Reference:* McAlevey, Jane/Lawlor, Abby (2023). Machtaufbau in Tarifverhandlungen : Fallbeispiele aus den USA und Deutschland. Berlin : Rosa-Luxemburg-Stiftung.  
[https://www.rosalux.de/fileadmin/rls\\_uploads/pdfs/sonst\\_publicationen/Tarifverhandlungen\\_web.pdf](https://www.rosalux.de/fileadmin/rls_uploads/pdfs/sonst_publicationen/Tarifverhandlungen_web.pdf).

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/11159/652827>

## 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/econis-archiv/>

## 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.

<https://zbw.eu/econis-archiv/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.*

**JANE MCALEVEY / ABBY LAWLOR**

# **Machtaufbau in Tarifverhandlungen**

**FALLBEISPIELE AUS DEN USA UND DEUTSCHLAND**



# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>3</b>
<b>Einleitung</b>	<b>6</b>
<b>Offene Tarifverhandlungen als Instrument zum Machtaufbau</b>	<b>7</b>
<b>Fallstudien</b>	
Die Hotelbeschäftigten von Boston	15
Die Pflegekräfte aus Massachusetts	23
Die Lehrer*innen aus New Jersey	32
Die Berliner Krankenhausbewegung	40



**Jane McAlevey** war bereits früh in einer Studierendengewerkschaft aktiv und engagierte sich in den 1980er Jahren in der Solidarität mit der sandinistischen Revolution in Nicaragua. Nach dem Studium arbeitete sie zunächst mehrere Jahre für eine Umwelt-NGO. 1995 wurde sie Gewerkschafts-Organizerin und wirkte 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. 2019 erschien von ihr im Hamburger VSA: Verlag »Keine halben Sachen. Machtaufbau durch Organizing«, und 2021 »Macht. Gemeinsame Sache. Gewerkschaften, Organizing und der Kampf um die Demokratie«. Seit 2019 veranstaltet die Rosa-Luxemburg-Stiftung mit ihr das globale online-Trainingsprogramm »Organizing for Power« (O4P).

**Abby Lawlor** ist Organizerin und Arbeitsrechtlerin in Seattle. Gegenwärtig arbeitet sie für das Public Rights Project.

**Florian Wilde** ist Referent für aktivierende und internationale Gewerkschaftspolitik im Institut für Gesellschaftsanalyse der Rosa-Luxemburg-Stiftung. 2006 war er Organizer im ver.di-Organizing-Pilotprojekt in Hamburg und wurde dafür von der SEIU in Los Angeles trainiert. Der promovierte Historiker ist Autor von »Revolution als Realpolitik. Ernst Meyer (1887–1930) – Biographie eines KPD-Vorsitzenden« (Konstanz 2018) und deutscher Herausgeber von Jane McAleveys Büchern »Keine halben Sachen. Machtaufbau durch Organizing« (Hamburg 2019) und »Macht. Gemeinsame Sache. Gewerkschaften, Organizing und der Kampf um die Demokratie« (Hamburg 2021; gemeinsam mit Stefanie Holtz, IG Metall Jugend).

## Impressum

«Machtaufbau in Tarifverhandlungen»  
wird herausgegeben von der Rosa-Luxemburg-Stiftung  
V. i. S. d. P.: Florian Wilde  
Straße der Pariser Kommune 8A · 10243 Berlin · [www.rosalux.de](http://www.rosalux.de)  
ISBN 978-3-948250-20-1 (online) · Redaktionsschluss: April 2023  
Übersetzer: Lukas Ferrari  
Lektorat: Konstantin Behrens  
Titelabbildung: Martin Heinlein  
Layout/Herstellung: MediaService GmbH Druck und Kommunikation  
Gedruckt auf Circleoffset Premium White, 100% Recycling

Diese Publikation ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Rosa-Luxemburg-Stiftung.  
Sie wird kostenlos abgegeben und darf nicht zu Wahlkampfzwecken verwendet werden.

# Vorwort

VON FLORIAN WILDE

Die Tarifverhandlung als eine Gelegenheit zum gewerkschaftlichen Machtaufbau durch die unmittelbare Einbeziehung einer großen Zahl der gewerkschaftlich organisierten Beschäftigten in das Verhandlungsgeschehen selbst zu begreifen – dieser Vorschlag der US-amerikanischen Organizerin Jane McAlevey klingt so innovativ, wie herausfordernd. Dass es aber durchaus funktionieren kann, dies belegen Fallstudien aus den USA und Deutschland, die wir mit dieser Broschüre vorstellen.

Tarifverhandlungen sind gewissermaßen die Königsdisziplin der Gewerkschaftsarbeit. Die konkreten Kräfteverhältnisse zwischen Arbeit und Kapital in einem Betrieb oder einer Branche verdichten sich im Verhandlungsprozess und schlagen sich schließlich in einem Tarifvertrag nieder. Er betrifft ganz unmittelbar die Welt der Arbeit – Löhne, Arbeitszeiten, Gesundheitsschutz, Personalbemessungen etc. erfahren hier Regelungen. Damit tangiert er aber auch das Leben der Arbeitenden weit über den Arbeitsplatz hinaus: Ob sie ihre Miete noch zahlen, sich einst gar ein Häuschen kaufen können; ob das Geld für einen schönen Urlaub, eine gute Bildung der Kinder und im Alter für eine auskömmliche Rente reicht, ja, sogar ob man überhaupt alt oder von der Arbeit jung verheißt wird – all diese Fragen können sich im Ausgang einer Tarifverhandlung entscheiden. Sie ist für die Beschäftigten wie für ihre Gewerkschaften daher von höchster Bedeutung. Und trotzdem ist die Tarifverhandlung bisher eine Art blinder Fleck in der deutschen Diskussion um eine Erneuerung der Gewerkschaften geblieben.

Diese Erneuerungsdiskussion setzte nach der Jahrtausendwende vor dem Hintergrund einer tiefen Defensive und Krise der Gewerkschaften – Rückgang ihrer institutionellen Macht, einbrechende Mitgliederzahlen, sinkende Tarifbindung – zunächst unter kritischen Wissenschaftler\*innen ein und verband sich rasch mit einer Suchbewegung nach neuen Wegen innerhalb der deutschen Gewerkschaften selbst. Erprobt wurden in der Folge neue Methoden der Ansprache, der Mitgliedergewinnung und gestärkter Beteiligung. Eine wichtige Rolle innerhalb dieser Erneuerungsbemühungen spielte ab ca. 2005 die Übernahme von in den USA entwickelten Organizing-Methoden der dortigen Gewerkschaften: eine systematische Kampagnenführung gegen die wieder verstärkt als Gegner begriffene Arbeitgeberseite, Aufbau betrieblicher Aktiven-Strukturen für neue Handlungsfähigkeit, Bündnisarbeit mit sozialen Bewegungen und gezielte Erschließung bisher gewerkschaftsfreier Betriebe durch den Einsatz von Organizern.

Zunächst auch von linken Gewerkschafter\*innen begeistert aufgegriffen, machte sich in den 2010er Jahren eine gewisse Enttäuschung breit: obwohl Organizing-Methoden immer stärker auch in die gewerkschaftliche Regelarbeit implementiert wurden, blieben sowohl die erhoffte Stärkung der gewerkschaftlichen Durchschlagskraft nach außen, als auch die für viele mit Organizing verbundenen Hoffnungen auf eine Veränderung der Gewerkschaften nach Innen durch eine Verschiebung der Gewichte von den Apparaten hin zu den betrieblichen Aktiven-Strukturen unterhalb der anfangs euphorischen Erwartungen.

Seit 2019 versucht die Rosa-Luxemburg-Stiftung, der Organizing-Diskussion durch die Einführung der Methoden der US-amerikanischen Organizerin Jane McAlevey neuen Schwung zu verleihen. In diesem Jahr hatte McAlevey ihren ersten Auftritt in Deutschland auf der Braunschweiger «Streikkonferenz» von Rosa-Luxemburg-Stiftung (RLS) und zahlreichen lokalen Gewerkschaftsgliederungen vor über 800 Teilnehmenden.<sup>1</sup> Zu diesem Anlass veröffentlichte die RLS auch ihr Buch «No Shortcuts» unter dem Titel «Keine halben Sachen. Machtaufbau durch Organizing».<sup>2</sup> 2021 folgte ihr Buch «Macht. Gemeinsame Sache. Gewerkschaften, Organizing und der Kampf um

1 Video von Jane McAlevey's Auftritt in Braunschweig hier: [https://www.youtube.com/watch?v=be\\_Nx2LBe-8](https://www.youtube.com/watch?v=be_Nx2LBe-8). Zu den Streikkonferenzen der RLS siehe außerdem [www.rosalux.de/streikkonferenz](http://www.rosalux.de/streikkonferenz).

2 Jane McAlevey: Keine halben Sachen. Machtaufbau durch Organizing, hrsg. und eingeleitet von Florian Wilde, Hamburg 2019. Für eine Online-Präsentation des Buches mit Jane McAlevey siehe <https://www.youtube.com/watch?v=psA5CHEf3II>.



die Demokratie»<sup>3</sup>, diesmal von der RLS gemeinsam mit der IG Metall Jugend herausgegeben. Tatsächlich konnten McAleveys Methoden seitdem die Gewerkschaftsarbeit in Deutschland inspirieren. Dies gilt insbesondere für die ver.di-Krankenhausbewegung der Beschäftigten von Charité, Vivantes und Tochtergesellschaften 2021 in Berlin<sup>4</sup>, der sie als Beraterin zur Seite stand und deren Erfahrungen sie in dieser Broschüre auswertet, und in der Folge auch für die Krankenhausbewegungen in NRW<sup>5</sup> und andernorts. Aber auch über den Krankenhausbereich hinaus konnte Jane McAlevey bereits sichtbare Spuren in der Gewerkschaftspraxis hinterlassen: in der Tarifrunde Öffentlicher Dienst 2022/23 erhielt die von ihr inspirierte Methode eines Stärketests mittels einer Unterschriftenpetition Einzug in die zentrale Kampagnenplanung von ver.di für die größte Tarifrunde Deutschlands. In der Anfangsphase der Tarifbewegung wurden Betriebe und Betriebsteile definiert, in denen die Beschäftigten sich das Ziel setzten, eine Mehrheit ihrer Kolleg\*innen für eine Unterschrift zur Unterstützung der Forderungen zu gewinnen. Erfolgreiche Mehrheiten wurden dann in Form von großen Unterschriftentransparenzen führenden Kommunalpolitiker\*innen überreicht und damit die eigene Macht demonstriert. Aber auch im Organisationsbereich der IG Metall wurde bereits kreativ mit der Anwendung dieser Methoden experimentiert, etwa durch Foto-Petitionen, bei denen Beschäftigte mit ihren Fotos auf Transparenten ihren Forderungen Nachdruck verleihen. Und auch international sorgt Jane McAlevey mittlerweile für Furore: etwa 30.000 Menschen aus Gewerkschaften und sozialen Bewegungen aus über 130 Ländern nahmen seit 2019 an den »Organizing for Power«-online-Trainingskursen der Rosa-Luxemburg-Stiftung mit Jane McAlevey<sup>6</sup> teil, und viele von ihnen tragen diese Methoden nun in ihre Gewerkschaften und Bewegungen zurück.

Kern ihres strukturbasierten Organizing-Verständnisses ist eine Gewerkschaftsarbeit, in deren Zentrum der Aufbau betrieblicher gewerkschaftlicher Mehrheiten steht, die für sie relevante, oft lebensverändernd weitgehende Forderungen definieren, sich dabei selbst als Gewerk-

schaft begreifen und jeden Schritt einer sie betreffenden Auseinandersetzung bestimmen und gestalten können. Als notwendige Methoden für den Aufbau betrieblicher Mehrheiten gelten ihr dabei strukturierte Organizing-Gespräche. Mit ihnen sollen auch Kolleg\*innen gewonnen werden, welche der Gewerkschaft gegenüber bisher eher indifferent bis feindlich eingestellt waren und insbesondere die in einer Belegschaft besonders angesehenen Kolleg\*innen (betriebliche Schlüsselpersonen/«organic leaders»). Durch sogenannte »Strukturtests« (Stärketests) sollen sie ihre kollektive Handlungsfähigkeit immer weiter ausbauen und dann – möglichst gemeinsam mit anderen Beschäftigtengruppen sowie anderen gesellschaftlichen Akteuren und in einem strategischen Zeitfenster erhöhter gesellschaftlicher Aufmerksamkeit wie etwa einem Wahlkampf – in den Streik treten. Doch McAlevey bleibt hier nicht stehen, sondern geht noch einen Schritt weiter und bezieht auch die anschließende Tarifverhandlung selbst in einen Machtaufbau durch Organizing ein. Ihr Grundgedanke dabei ist ein einfacher: je stärker die Beschäftig-

.....  
 3 Jane McAlevey: Macht. Gemeinsame Sache. Gewerkschaften, Organizing und der Kampf um die Demokratie, hrsg. und eingeleitet von Stefanie Holtz (IG Metall Jugend) und Florian Wilde (Rosa-Luxemburg-Stiftung), Hamburg 2021.

4 Siehe hierzu die »What Winning Looks Like«-Show mit Jane McAlevey zur Auswertung der Berliner Krankenhausstreiks in Rahmen des »Organizing for Power«-Programms der RLS: <https://www.rosalux.de/media-thek/media/element/1709>. Siehe außerdem: »Wir sind die Gewerkschaft!« Fanni Stolz (RLS) im Gespräch mit David Wetzel (ver.di-Aktiver, Charité), in: LuXemburg 08/21: <https://zeitschrift-luxemburg.de/artikel/wir-sind-die-gewerkschaft/>; Krankenhausstreik: Do it yourself! Was bedeutet es, wenn ein Arbeitskampf von den Beschäftigten selbst geführt wird, von Anfang bis Ende? Die jüngste ver.di-Auseinandersetzung in den Berliner Klinken zeigt: Es ist hart, aber lohnt sich. Von Fanni Stolz, in: LuXemburg 11/21: <https://zeitschrift-luxemburg.de/artikel/krankenhausstreik-do-it-yourself/>. Zur Auseinandersetzung bei den Tochtergesellschaften siehe: »Ich schneide die Gurke genauso wie meine Kolleg\*innen.« Fanni Stolz im Gespräch mit Jenniffer Lange (ver.di-Aktive Vivantes Tochtergesellschaft), in: LuXemburg 09/21: <https://zeitschrift-luxemburg.de/artikel/ich-schneide-die-gurke-genauso-wie-meine-kolleginnen/>.

5 Siehe: Zwischen (Stell-)Vertretung und Ermächtigung. Was kann die Gewerkschaftsbewegung aus dem Pflegestreik in NRW lernen? Fanni Stolz (RLS) im Gespräch mit Katharina Wesenick (Gewerkschaftssekretärin ver.di), in: LuXemburg 08/22: <https://zeitschrift-luxemburg.de/artikel/ermachtigung/>.

6 Siehe [www.rosalux.de/o4p](http://www.rosalux.de/o4p).



ten nicht nur in die Aufstellung und das Erämpfen ihrer Forderungen, sondern auch in den Verhandlungsprozess selbst einbezogen werden, desto engagierter und geschlossener werden sie für ihre Sache eintreten. Je mehr Beschäftigte bei einer Tarifverhandlung Auge-in-Auge mit der Arbeitgeberseite in einem Raum sitzen – und Jane McAlevey gelangen Tarifverhandlungen, bei denen große Säle gemietet werden mussten, damit ein kompakter Block aus hunderten Arbeiter\*innen unmittelbar der Geschäftsführung gegenüber sitzt und für ihre eigenen Angelegenheiten eintritt – desto größer wird das Wissen, die kollektive Stärke und damit die Durchsetzungsmacht der Beschäftigten sein – und entsprechend größer auch die Angst der Arbeitgeberseite vor ihnen. Zugleich betrachtet McAlevey ihren Ansatz eines »Big and Open Bargaining«, also großer und offener Tarifverhandlungen, als eine elementare Form der politischen Bildung, bei der die Beschäftigten den Gegensatz zwischen Kapital und Arbeit ganz unmittelbar in einem Raum erleben und zugleich ihre Durchsetzungsmacht als organisiertes Kollektiv erfahren und einschätzen können. Offene Verhandlungen machen die Handlungen der Gegenseite und die eigene Stärke transparent, was auch Verständnis für gegebenenfalls notwendige Kompromisse aufgrund unzureichender Kräfteverhältnisse ermöglicht. Dadurch wächst auch die Bereitschaft, die eigenen Strukturen für die nächste Tarifverhandlung entsprechend weiter zu stärken. Die unmittelbare Beteiligung der Beschäftigten an den Tarifverhandlungen erlaubt ihnen, die realen Kräfteverhältnisse in ihrem Betrieb/ihrer Branche wirklich einschätzen zu können, was sie überhaupt erst in die Lage versetzt, eigenständig Strategien zu entwickeln und tatsächlich zum Subjekt der sie betreffenden Auseinandersetzung zu werden – und nicht im entscheidenden Moment wieder in eine faktische Zuschauerrolle zu rutschen.

Das Streben nach einer Demokratisierung der Gewerkschaftsarbeit durch gestärkte Beteiligung und Partizipation, dass die Erneuerungsbewegung in den deutschen Gewerkschaften von Anbeginn an kennzeichnet, wird mit dieser Methode in die Tarifverhandlung selbst hinein ver-

längert. Die möglichst massenhafte, unmittelbare Involvement von Beschäftigten in den Verhandlungsprozess stärkt nicht nur ihre Position im Verhandlungsgeschehen selbst, sondern führt auch zu einer wachsenden Identifikation mit der Gewerkschaft und einer Festigung der gewerkschaftlichen Strukturen – und damit zum Aufbau von Durchsetzungsmacht für kommende Auseinandersetzungen.

Dieser Ansatz bricht auch in den USA mit jahrzehntelang entwickelten Routinen von Tarifverhandlungen, bei denen eine geringe Zahl von teils von den Beschäftigten gewählten Vertreter\*innen und teils hauptamtlicher Gewerkschafter\*innen die Verhandlungen stellvertretend für eine Belegschaft führt. Doch diese Routinen und Traditionen fußen nicht auf gesetzlichen Vorgaben, sind nicht in Stein gemeißelt und lassen sich verändern, wenn eine Gewerkschaft dies will. Dass eine Kultur großer und offener Tarifverhandlungen in der Praxis nicht nur funktionieren, sondern sogar zu tiefgreifenden Erfolgen führen kann, unterstreichen die in dieser Broschüre vorgestellten Beispiele aus den USA. Die Fallstudie zum Kampf der Beschäftigten der Berliner Krankenhäuser Charité und Vivantes samt ihrer ausgegliederten Tochtergesellschaften verdeutlicht wiederum, dass sich diese Methoden auch unter den Bedingungen des deutschen Tarifsystems kreativ weiterentwickeln, anpassen und anwenden lassen.

Die Fallstudien zu den Erfahrungen mit offenen Tarifverhandlungen bei Hotelbeschäftigten in Boston, Pflegekräften in Massachusetts und Lehrer\*innen in New Jersey stammen, wie die Einleitung, aus der Studie »Turning the Tables: Participation and Power in Negotiations«, die Jane McAlevey zusammen mit der Organizerin und Arbeitsrechtlerin Abby Lawlor im Mai 2021 für das Labor Center der Universität Berkeley (Kalifornien) vorlegte.<sup>7</sup> Das Kapitel zur Berliner Krankenhausbewegung stammt aus dem Buch »Rules To Win By: Power and Participation in Union Negotiations«<sup>8</sup>, das Jane McAlevey am 23. März 2023 erstmal in der renommierten Buchhandlung »The Strands« in New York der Öffentlichkeit präsentierte.

Wir hoffen, mit der Veröffentlichung dieser Broschüre einen Beitrag zur Diskussion um eine Erneuerung der Gewerkschaften und darin insbesondere zum Thema Organizing zu leisten, und dazu anzuregen, auch die Tarifverhandlung selbst stärker als eine Möglichkeit des Machtaufbaus durch Organizing zu begreifen, in dem die Potenziale einer unmittelbaren Beteiligung der Beschäftigten am Verhandlungsprozess noch stärker ausgeschöpft werden, als dies bisher üblich ist.

7 Online: [https://janemcalevey.com/wp-content/uploads/2021/06/Turning-the-Tables\\_-Participation-and-Power-in-Negotiations-1-UC-Berkeley-Labor-Center.pdf](https://janemcalevey.com/wp-content/uploads/2021/06/Turning-the-Tables_-Participation-and-Power-in-Negotiations-1-UC-Berkeley-Labor-Center.pdf).

8 Das neue Buch kann hier bestellt werden: <https://global.oup.com/academic/product/rules-to-win-by-9780197690468>. Die Rosa-Luxemburg-Stiftung dankt dem Verlag Oxford University Press für die Genehmigung zur Übersetzung und Veröffentlichung des Kapitels.



# Einleitung

Die Art, wie Gewerkschaften Tarifverträge verhandeln, ist eine strategische Frage. Die Verhandlungen zwischen Arbeitgeber\*innen und gewerkschaftlich organisierten Arbeiter\*innen finden meistens hinter verschlossenen Türen statt. Nur selten nehmen die Gewerkschaftsmitglieder selbst an Tarifverhandlungen unmittelbar teil, obwohl sie einen entscheidenden Einfluss auf ihr eigenes Leben haben können. Denn in der Regel werden Verhandlungen im Namen der Beschäftigten von Verhandlungskommissionen aus nur relativ wenigen haupt- und ehrenamtlichen Gewerkschafter\*innen geführt. In dieser Studie soll gezeigt werden, wie sich, abweichend von dieser Norm, massenhafte Beteiligung am Verhandlungsprozess herstellen und so grundlegend anders verhandeln lässt. Wir hoffen, so eine tiefgehende Diskussion über Tarifverhandlungen anzustoßen: Wie werden sie zurzeit geführt, wie können sie so geführt werden, dass sie zum Machtaufbau beitragen und nicht demobilisierend wirken und welche Rolle spielen dabei die Gewerkschaftsführung und demokratische Entscheidungsfindungsprozesse. Diese Studie richtet sich an Gewerkschafter\*innen, Aktivist\*innen, Wissenschaftler\*innen und alle jene, die gegen das herrschende Machtungleichgewicht und gegen Ungerechtigkeit kämpfen möchten.

Am Verhandlungstisch sitzen in den USA normalerweise eine kleine Kommission, die aus Vertreter\*innen des unteren und mittleren Managements und deren Anwalt\*innen besteht und eine gleich große Kommission von Arbeiter\*innen, die gewählt wurden, um die Beschäftigten zu vertreten. Die Mitglieder dieser Tarifkommission werden üblicherweise bezahlt und sie verhandeln während ihrer normalen Arbeitszeit. Die Verhandlungsführer\*innen für die Gewerkschaft sind entweder Ehrenamtliche oder Hauptamtliche der Gewerkschaft mit Verhandlungserfahrung oder von ihnen beauftragte Anwalt\*innen. Die meisten Gewerkschaftsausschüsse, die an Verhandlungen beteiligt sind, werden nicht gewählt. Sie bestehen jedoch aus Gewerkschaftssekretär\*innen, die gemäß der Satzung der Gewerkschaft in die Verhandlungsdelegation delegiert werden. Tarifverhandlungen folgen typischerweise Grundregeln, die von den Tarifparteien zuvor ausgehandelt werden. Diese Grundregeln schreiben während der Verhandlungen oft Vertraulichkeit vor, eine Art Maulkorb-Klausel.

Die Alternative dazu ist ein Prozess kollektiver Verhandlungen, in dem die gesamte organisierte Arbeiterschaft angesprochen, wenn nicht sogar unmittelbar eingebunden wird. Wir haben für diese Studie Fälle ausgewählt, bei denen radikale Transparenz den Ausgangspunkt der Verhandlungen bildete. Transparenz kann eine Gewerkschaft grundlegend verändern und zu einer höheren Partizipation der Arbeiter\*innen am gewerkschaftlichem Leben führen.

Darauf aufbauend identifizierten wir weitere Kriterien und Aspekte, die das Bewusstsein der Arbeiter\*innen darüber beeinflussen, was es bedeutet gewerkschaftlich organisiert zu sein: Wir suchten Gewerkschaften, bei denen die Verhandlungsteams gewählt werden, die vergleichsweise große Tarifkommissionen einsetzen und die Verhandlungen führen, die für alle Arbeiter\*innen offen sind, die unter den Tarifvertrag fallen.<sup>9</sup>

Wir stellen nur eine kleine Auswahl an Beispielen aus einem unermesslich großen Feld vor (von denen wiederum nur eine Auswahl für diese Publikation ins Deutsche übersetzt wurde, Anm. d. Hrsg.). Die Recherchen für diese Studie begannen vor der Coronavirus-Pandemie, vor dem Mord an George Floyd und vor dem Sturm auf das Kapitol. In Anbetracht dieser Krisen sind die hier vorgestellten Errungenschaften einiger US-Gewerkschaften (sowie der deutschen Gewerkschaft ver.di) für die Arbeiter\*innen umso wichtiger, weil Arbeiter\*innen derzeit, egal ob gewerkschaftlich organisiert oder nicht, immer mehr um ihr nacktes Überleben kämpfen und sich dabei gegen eine extrem wohlhabende Klasse wehren müssen, die sich genau für jene Menschen, die ihren Reichtum überhaupt ermöglichen, kein bisschen interessiert.

Es war nicht einfach, eine ausreichende Auswahl an Beispielen für Kampagnen mit hoher Beteiligung für unsere Studie zu finden. Dies ist bereits ein Beleg dafür, was für einen geringen Stellenwert die Beteiligung einer größeren Zahl der Arbeiter\*innen in gewerkschaftlichen Verhandlungen heutzutage hat. Wir sind allen Beschäftigten und Hauptamtlichen der Gewerkschaft dankbar dafür, dass sie sich die Zeit genommen haben, auch mehrmals und inmitten der Coronavirus-Pandemie mit uns zu sprechen. Außerdem begrüßen wir den Einsatz der Vorstände dieser Gewerkschaften für eine stärkere Arbeiter\*innenbewegung.

<sup>9</sup> Bei der Forschungsarbeit für diese Studie haben wir hybride qualitative Methoden verwendet. Zunächst haben wir ein Umfrage-Tool erstellt, um den Prozess der Tarifverhandlung in seinen einzelnen Komponenten nachvollziehen zu können. Nachdem wir uns das Feedback von Expert\*innen und Forscher\*innen eingeholt und das ursprüngliche Dokument mehrmals überarbeitet haben, haben wir jene Fälle ermittelt, die die meisten oder sogar alle Kriterien erfüllt haben, die wir für Verhandlungen mit hoher Beteiligung für relevant halten. Die Auswahl sollte explizit den vielfältigen Hintergründen – Branche, Region, Geschlecht, Herkunft und Hautfarbe – der Arbeiter\*innen gerecht werden. So wurden 43 halbstrukturierte Interviews mit 43 einfachen Arbeiter\*innen und den verantwortlichen Gewerkschaftssekretär\*innen der hier besprochenen Tarifkampagnen geführt. Außerdem haben wir von jedem Fall auch die Unterlagen der strategischen Planung gesichtet. Im Fall von Einstein war Jane McAlevey, eine der Autor\*innen diese Studie, zentral an der Kampagne beteiligt. Daher umfassen unsere Methoden auch die teilnehmende Beobachtung. Um den Zusammenhang zwischen der Einbindung einfacher Arbeiter\*innen in die Verhandlungen und den Verhandlungsergebnissen zu untersuchen, wandten wir die «Crucial Case»-Methode von John Gerring an.



# Offene Tarifverhandlungen als Instrument zum Machtaufbau

In den USA nimmt das zivilgesellschaftliche Engagement in allen Organisationen einschließlich der Gewerkschaften ab. Die Unternehmen führen einen unerbittlichen Kampf gegen die Arbeiter\*innen und deren Gewerkschaften und zumeist gewinnen sie auch. Dieser von der Arbeitgeberseite geführte ungleiche Klassenkampf hat dazu geführt, dass in den USA nur noch 11 Prozent der gesamten Arbeiterschaft und nur 6 Prozent der Beschäftigten in der Privatwirtschaft tarifgebunden sind. Im Jahr 2012 begann der Oberste Gerichtshof der Vereinigten Staaten, ein gewerkschaftsfeindliches Urteil nach dem anderen zu erlassen. Der Gerichtshof und die US-amerikanische Bundesjustiz insgesamt sind aufgrund der gezielten politischen Besetzung der Richterstellen zwischen 2016 und 2020 noch konservativer geworden, weswegen Arbeiter\*innen mit keiner Atempause zu rechnen haben. Vielmehr ist davon auszugehen, dass der Oberste Gerichtshof seine Offensive gegen die Gewerkschaften fortführen wird.

Vor diesem Hintergrund ist die Art und Weise, wie Gewerkschaften Verhandlungen führen, umso wichtiger. Die Mehrheit der Gewerkschaftsmitglieder waren nicht an jenen Tarifikampagnen beteiligt, welche ihre Arbeitsbedingungen heute noch regeln. Umso entscheidender sind deswegen die sogenannten Folgeverhandlungen für bereits gewerkschaftlich organisierte Arbeiter\*innen. Leider funktionieren Verhandlungen heutzutage ungefähr so wie unsere Demokratie: Den Menschen wird erzählt, dass Demokratie bedeute, einmal alle vier Jahre den Präsidenten zu wählen. Gleichermassen haben die Arbeiter\*innen nur das Recht, für oder gegen den Tarifvertrag zu stimmen, der ihnen nach langen Verhandlungen vorgelegt wird. Doch wenn die Arbeiter\*innen kaum im Verhandlungsprozess involviert waren, bleibt die Wahlbeteiligung tendenziell gering. Die Menschen in den USA merken aber zunehmend, dass es nicht reicht, einmal alle vier Jahre wählen zu gehen, um eine Demokratie abzusichern. Die Gewerkschaftsfunktionär\*innen sollten ebenfalls seit langem wissen, dass es nicht ausreicht, am Arbeitsplatz eine Abstimmung zur Annahme oder Ablehnung eines Tarifvertrags abzuhalten, um demokratische Entscheidungsstrukturen im Betrieb – oder die Demokratie in einer Gewerkschaft – zu wahren.

Im diesem äußert gewerkschaftsfeindlichen Klima ist es auch bei Tarifverhandlungen im öffentlichen Dienst zu Einschränkungen beim verhandelbaren Vertragsinhalt gekommen. In New Jersey sahen sich deswegen die Lehrkräfte und andere Angestellte des Öffentlichen Diensts ge-

zwungen, einen Kampf gegen die Gesetzesentwürfe von Gouverneur Chris Christie zu führen. Dieser wollte ihnen das Recht entziehen, Verhandlungen über die arbeitgeberfinanzierte betriebliche Krankenversicherung zu führen. Die Auswirkungen dieses Kampfs haben wir in unserer Fallstudie zum Kampf der Hotelbeschäftigten in Boston beschrieben. Trotz der laufenden Aushöhlung der Demokratie am Arbeitsplatz und in der Gesellschaft können sich die meisten Gewerkschaften noch dafür entscheiden, den Verhandlungsprozess zu öffnen und so die Partizipation der Arbeiter\*innen wieder zu erhöhen. Die in dieser Studie vorgestellten Verhandlungsansätze können auch als Inspiration für Arbeiter\*innen dienen, die sich gewerkschaftlich organisieren möchten. Eine Grundregel in allen Verhandlungen ist, dass jede Partei ihr Team selbst wählt.

Denn die Gewerkschaften können ihre Verhandlungsführer\*innen tatsächlich selbst bestimmen. Die meisten Arbeiter\*innen interessieren sich zudem sehr dafür, was am Ende in ihrem Tarifvertrag steht: nicht nur die Lohnhöhe, oder die Rechtsmittel, die ihnen bei unfairer Behandlung durch dem Arbeitgeber bzw. der Arbeitgeberin zur Verfügung stehen, sondern auch betriebliches Gesundheitsmanagement, Arbeitsplatzsicherheit, Schichtpläne, der Renteneintrittsalter usw. Deswegen stellen die Tarifverhandlungen eine gute Gelegenheit dar, um jene Solidarität in der ganzen Belegschaft zu erreichen, die es braucht, um Auseinandersetzungen auch zu gewinnen und die gewerkschaftliche Organisation zu stärken. Nur so kann gegen das betriebliche Union Busting standgehalten werden. Denn Union-Busting-Firmen tauchen oft dann auf, wenn ein Tarifvertrag ausläuft, und nutzen die zahlreichen Schlupflöcher aus, die das undurchsichtige US-amerikanische Arbeitsrecht bietet.

Außerdem versuchen Unternehmen eine Art Zweiklassensystem innerhalb desselben Tarifvertrags zu schaffen, um langfristig die Solidarität zwischen den Arbeiter\*innen zu schwächen. So genießen die Tarifbeschäftigten alle erkämpften Vorteile, aber alle, die nach der Unterzeichnung des Tarifvertrags eingestellt oder an Tochterunternehmen ausgegliedert wurden, müssen schlechtere Arbeitsbedingungen hinnehmen. Diese Praxis führt zur Spaltung der Belegschaft und hetzt die jüngeren gegen die älteren und die Kernbelegschaft gegen die ausgegliederten Beschäftigten auf. Solchen spaltenden Angeboten der Unternehmensleitung sollte eigentlich nie zugestimmt werden. Dafür müssen die Kräfteverhältnisse jedoch auf der Seite der Arbeiter\*innen sein.

### Der Ansatz «Viel Transparenz gleich viel Partizipation»

Im Rahmen verschiedener Tarifkampagnen hatten ich mehrere Verhandlungen als Hauptamtliche der Gewerkschaft begleitet und interne Vereinbarungsprotokolle geführt. Erst im Jahr 2004 wurde ich dann von der Organizeurin zur Verhandlungsführerin befördert. Gleichzeitig wollte ich mich vom Nordosten in den Südwesten versetzen lassen, wo ein sprunghaftes Bevölkerungswachstum zu verzeichnen war. In den letzten Jahrzehnten haben sich die arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen für Gewerkschaften in den Südstaaten und im Südwesten gegenüber dem Nordosten deutlich verschlechtert. Hier gilt nun das sogenannte «Recht auf Arbeit», das von Gewerkschafter\*innen das «Recht auf schlechte Arbeit» genannt wird: weniger Lohn, weniger Leistungen, weniger Rechte und weniger Mitspracherechte. Als stellvertretende Vorsitzende des Fachbereichs Gesundheit der Service Employees International Union (SEIU, Internationale Gewerkschaft der Angestellten des Dienstleistungssektors) wurde ich zur Geschäftsführerin befördert. Da die überlastete Gewerkschaft bei den letzten Tarifverhandlungen viele Zugeständnisse machen musste und so frühere Errungenschaften verloren wurden, war der Vorstand auf der Suche nach neuen Führungskräften. Die Gewerkschaft hatte großes Interesse an der Stadt Las Vegas, weil Studien zufolge dort führende bundesweite Krankenhausunternehmen die höchsten Profite erwirtschaften. Das hängt mit der lokalen Tourismusbranche und den Besonderheiten des US-amerikanischen Versicherungssystems zusammen. Satzungsgemäß war ich auch die Vorsitzende der Tarifkommission. Da die Gewerkschaft ihren Sitz in Nevada hatte und Arbeiter\*innen dort laut dem Gesetz weder Gewerkschaftsmitglieder sein noch Mitgliedsbeiträge an eine Gewerkschaft zahlen müssen, um von den Regelungen ihrer Tarifverträge zu profitieren, waren nur die wenigsten Beschäftigten zahlende Mitglieder, als ich meine Stelle antrat.

Wir fingen sofort an, das gesamte private Gesundheitswesen von Nevada gewerkschaftlich zu organisieren. Da wir eine Wahl des National Labor Relations Board nach der nächsten gewannen und unsere Gewerkschaft so betrieblich verankerten, hatte ich viele erstmalige Tarifverhandlungen zu führen, aber auch Folgeverhandlungen sowohl im öffentlichen Dienst wie auch in der Privatwirtschaft. So führte ich zwischen 2004 und 2008 durchgehend Tarifverhandlungen mit kleinen wie großen, zumeist äußerst gewerkschaftsfeindlichen Arbeitgeber\*innen, die die besten Union-Busting-Firmen der USA engagierten. Diese Geschichte ist ausführlich in meinem Buch *Raising Expectations (and Raising Hell)* beschrieben, das im Jahr 2012 bei Verso Press erschienen ist.

Durch meine bisherige Verhandlungserfahrung in einem Fachbereich der nationalen Gewerkschaft SEIU 1199NE aus Connecticut, die in den guten alten Tagen umgangssprachlich als «die 1199» bekannt war, wusste ich, dass es stets eine gute Idee ist, im Verhandlungsraum möglichst

viele Arbeiter\*innen dabei zu haben. Dadurch können die Behauptungen des Arbeitgebers in Echtzeit geprüft werden. Wenn man zudem Arbeiter\*innen verschiedener Branchen und Statusgruppen vor Ort hat, lassen sich Entscheidungen schneller und besser treffen. Während meiner Ausbildung in der 1199NE war mir nicht nahegelegt worden, große Verhandlungskommissionen mit möglichst vielen Arbeitervorteiler\*innen wählen zu lassen. Doch in Anbetracht der Prekarisierung der Arbeitsverhältnisse im Süden und als Geschäftsführerin einer landesweiten Gewerkschaft, die bei vielen Arbeiter\*innen unbeliebt geworden war, entschied ich mich sehr rasch dazu, die Tarifverhandlungen für alle betroffenen Arbeiter\*innen zu öffnen. Anfänglich öffnete ich einfach den Verhandlungsraum. Später setzte ich mir das Ziel, dass jeder Arbeiter und jede Arbeiterin mindestens einmal bei einer Verhandlung anwesend sein sollte, und sei es auch nur für eine Stunde während des Schichtwechsels.

In Nevada rührte diese Methode von der Notwendigkeit her, das Vertrauen der Arbeiter\*innen in sich selbst und in ihre Organisation wieder aufzubauen. Wie oben beschrieben, sehen typische Verhandlungen so aus, dass eine Handvoll dafür bezahlter Arbeiter\*innen mit einem Anwalt bzw. einer Anwältin oder einem Hauptamtlichen bzw. einer Hauptamtlichen den gesamten Tarifvertrag im Geheimen hinter verschlossenen Türen aushandeln und dann den Arbeiter\*innen zur Abstimmung vorsetzen. Der Vertrauensverlust in diese Art von Verhandlungen war spürbar und gerechtfertigt. Um schnell den Kurs zu wechseln, öffneten wir die Tarifverhandlungen für alle Arbeiter\*innen, auch für Nicht-Gewerkschaftsmitglieder. Gerade die Einbindung der nicht gewerkschaftlich organisierten Arbeiter\*innen, für die der Tarifvertrag jedoch auch galt, war zu Beginn unserer Bemühungen für größtmögliche Transparenz und Partizipation besonders umstritten. Wir wollten nämlich nicht einfach den Verhandlungsraum öffnen, sondern aktiv die informellen Schlüsselpersonen unter den Arbeiter\*innen, von denen viele keine Gewerkschaftsmitglieder waren, dazu anregen, selbst zu schauen, wie ihre Kolleg\*innen über die Tarifaufinandersetzungen eine neue Gewerkschaft aufbauten. Nachdem einer nach dem anderen den Verhandlungsraum verließen, traten sie der Gewerkschaft bei.

Wenn Arbeiter\*innen, die das Vertrauen in die eigene Organisation verloren haben, plötzlich an Tarifverhandlungen, sprich an einem wesentlichen Element der Gewerkschaftsarbeit, teilhaben können, dann entwickeln sie oft wieder großes Vertrauen in die Gewerkschaft. Das kann schon während einer einzigen Verhandlungsrunde geschehen, wenn nicht sogar innerhalb einer einzigen Stunde der Verhandlungen, vorausgesetzt, dass die Gewerkschaft sich wirklich bemüht, den Arbeiter\*innen das Verfahren zu erklären und sie an ihm zu beteiligen. Das trifft insbesondere dann zu, wenn Arbeiter\*innen mit eigenen Augen sehen, wie respektlos sich deren Arbeitgeber\*innen während der Verhandlungen verhalten. 2016, knapp zehn Jahre nach meiner Arbeit in Nevada, stellte mich die un-

abhängige Gewerkschaft der Pflegekräfte in Pennsylvania, die PASNAP, als Beraterin ein. Ich sollte die stadtweiten Verhandlungen in Philadelphia koordinieren und die Tarifverhandlungen führen. Der Arbeitgeber hatte eine berüchtigte Union-Busting-Firma engagiert, die IRI Consultants. (Diese arbeitet derzeit für das Management von Google und soll die Arbeiter\*innen von Google davon abbringen, sich als solche zu begreifen oder sich sogar noch gewerkschaftlich zu organisieren.) Wir hätten bei den Verhandlungen alle Kräfte mobilisieren müssen, vorausgesetzt wir schaffen es überhaupt bis zu Verhandlungen. IRI riet dem Arbeitgeber Albert Einstein Medical Center, die Anerkennungswahl, bei der die Arbeiter\*innen für unsere Gewerkschaft gestimmt hatten, vor der Schlichtungsstelle, dem National Labor Relations Board, anzufechten. Das bedeutete, dass das NLRB, obwohl die Arbeiter\*innen für die gewerkschaftliche Organisation gestimmt hatten, die Wahl rechtlich noch nicht anerkennen konnte.

Union-Busting-Firmen verfolgen unter dem Krankenhauspersonal eine «Teile und Herrsche»-Strategie und eine Politik der verbrannten Erde. Außerdem verbreiten sie fatalistische Botschaften wie «Nichts wird sich ändern, nur weil du dich gewerkschaftlich organisierst». Um vor diesem Hintergrund eine handlungsfähige Belegschaft aufzubauen, brauchen die Arbeiter\*innen einen vollkommen anderen Verhandlungsansatz. Anhand des Beispiels von Einstein werde ich im Folgenden den Prozess transparenter, größer und offener Tarifverhandlungen skizzieren.

### Umfragen als Organizing-Methode (und Strukturtest)

Viele Gewerkschaften behaupten, dass sie vor anstehenden Tarifverhandlungen Umfragen unter den Mitgliedern durchgeführt haben. In den meisten Fällen wird diese von den Vertrauensleuten durchgeführt. Noch wahrscheinlicher ist, dass eine anonyme Umfrage per Mail an die Mitglieder versendet wird. Die meisten Gewerkschaften wissen gar nicht, wie viele Beschäftigte oder welcher Anteil der Beschäftigten die Umfrage beantwortet haben. Es scheint sie nicht zu interessieren. Wie wir in unserer Fallstudie gezeigt haben, erklärten Organizer\*innen der Lehrgewerkschaft in New Jersey, dass sich die Mitglieder gar nicht daran erinnern konnten, die übliche Umfrage zur Tarifrunde ausgefüllt zu haben – ein klares Anzeichen dafür, dass sie nicht so ernst genommen wurde. Im Rahmen eines wirklich partizipativen Verhandlungsprozesses ist die Umfrage jedoch der erste einer ganzen Reihe von Strukturtests (oder Stärketests), die im Laufe der Tarifikampagne durchgeführt werden. Ein Strukturtest ist eine Art Mini-Kampagne, durch die die Arbeiter\*innen erkennen, wie stark oder schwach oder sogar inexistent die eigene Organisation im Betrieb ist.

Damit aus einer Umfrage ein Strukturtest wird, müssen die Schlüsselpersonen unter den Beschäftigten an jedem Standort und in jeder Betriebseinheit Einzelgespräche führen oder Gruppentreffen abhalten. Alle betrieblich Aktiven

sollten die Gespräche mit ihren Kolleg\*innen systematisch führen und aufzeichnen, wer die Umfrage ausgefüllt hat, sodass sie nachvollziehen können, wann sie es geschafft haben, die Mehrheit der Belegschaft einzubinden bzw. ein anderes bestimmtes Partizipationsziel zu erreichen. Eine Zielsetzung wie das Erreichen der einfachen Mehrheit, einer überragenden Mehrheit, der 90-Prozent-Mehrheit oder auch eines anderen bestimmten Ziels ist ein zentraler Schritt in diesem Prozess.

Auch wenn es keine feste Regel ist, sollte die Umfrage im Idealfall nicht anonym sein. Das Umfrageverfahren ist nämlich eine Methode zum betrieblichen Organizing, die ausdrücklich den Beziehungs- und damit Machtaufbau unter Beschäftigten fördern soll. Strukturtests schaffen nicht nur Strukturen, sondern auch Solidarität, wenn sie entsprechend gestaltet werden. Sie ermöglichen einen kontinuierlichen Austausch zwischen den Beschäftigten und der zukünftigen Tarifkommission. Wenn Strukturtests so durchgeführt werden, verstehen die Organizer\*innen und die Kernaktiven nach der ersten Mitgliederbefragung besser, welche Arbeiter\*innen Einfluss unter ihren Kolleg\*innen haben und wem die Kolleg\*innen vertrauen (die sogenannten *organic leaders*, «betriebliche Schlüsselpersonen»). Diesen Prozess nennt man *Leadership Identification*. Der Beziehungsaufbau ist für die Gewinnung von Mehrheiten im Betrieb und die Durchsetzung guter Tarifverträge unerlässlich. Im Gegensatz dazu steht die anonyme Online-Umfrage, die das Ziel des Beziehungsaufbaus verfehlt und es den Arbeiter\*innen unmöglich macht herauszufinden, was für einen Tarifvertrag sich ihre Kolleg\*innen überhaupt wünschen.

Schließlich sind Tarifverhandlungen eine ausgezeichnete Gelegenheit, um jene Beschäftigten für die Gewerkschaft zu gewinnen, die sich sonst nur schwer gewinnen lassen, sowie jene, die nach den letzten Tarifverhandlungen neu eingestellt wurden. Die Überzeugungsarbeit ist ein wesentlicher Schritt in der Mitgliedergewinnung und sollte zunächst darin bestehen, den Kolleg\*innen aufmerksam zuzuhören und in Erfahrung bringen, was sie an ihrem Arbeitsplatz überhaupt verändern wollen. Das ist nur möglich, wenn die Mitgliederbefragung als ein Austausch gedacht ist, bei dem die betrieblich Aktiven die wichtigsten Anliegen ihrer Kolleg\*innen in Erfahrung bringen. Die aktiven Gewerkschaftsmitglieder können ihre Kolleg\*innen erst gewinnen, wenn sie deren Probleme kennen, ihnen erklären, wie diese in den Tarifverhandlungen thematisiert werden, und deutlich machen, wie der Aufbau einer schlagkräftigen Betriebsgruppe mit starker Mitgliederbeteiligung zum gewünschten Tarifvertrag führt.

### Die Wahl einer breiten und repräsentativen Tarifkommission

Nachdem eine Mehrheit der Belegschaft die Umfrage zur Tarifrunde ausgefüllt hat, sollten pro Standort, Abteilung oder Werk rotierende Wahlen durchgeführt werden. Beim

Einstein-Krankenhaus haben wir die Wahlen nach Abteilungen gestaffelt. Wenn die Mehrheit der Belegschaft in einer Abteilung die Umfrage zur Tarifrunde ausgefüllt hatte, konnte sie die Kandidat\*innen für die Tarifkommissionen aufstellen. Wenn diese angefochten wurden, was häufig vorkam, wurde im Standort oder in der Abteilung eine geheime Abstimmung zur Wahl der Mitglieder der Tarifkommission abgehalten.

Dieser Ansatz stärkt von Anfang an das Bewusstsein darüber, dass der Aufbau betrieblicher Macht für den Ausgang von Tarifverhandlungen entscheidend ist. Er veranschaulicht außerdem, dass in einer Demokratie die Beteiligung von Vielen zum Machtaufbau führt – egal ob durch Streiks mit massenhafter betrieblicher Beteiligung oder Wahlen von Politiker\*innen, die die Probleme der Arbeiter\*innenklasse lösen können.

Die gestaffelten Wahlen der Tarifkommission bei Einstein haben für gute Stimmung, aber auch für ein produktives Wettbewerbsklima gesorgt: Die verschiedenen Abteilungen haben die Wahlergebnisse einfach auf Plakaten bekannt gegeben und erklärt, dass ihr Vertreter bzw. ihre Vertreterin für die Tarifverhandlungen bereit sei und ihre Anliegen auf den Verhandlungstisch bringen werde. Dort, wo es den aktiven Gewerkschafter\*innen nicht auf Anhieb gelang, bei der Umfrage eine Mehrheit zu erzielen, wurden die Plakate der kämpferischeren Belegschaften gezeigt, was für Ansporn und Motivation sorgte. Sie begriffen, dass es für die Anliegen ihrer Abteilung ohne breite Beteiligung keine Vertreter\*innen in der Tarifkommission geben würde.

Die Größe der Tarifkommission hängt in Teilen von der Anzahl der Beschäftigten ab. Zum Beispiel wurden bei Einstein für eine Abteilung von 1.000 Angestellten 60 Personen in die Kommission gewählt. Alle Beschäftigten durften an den Vorbereitungstreffen und den Verhandlungen teilnehmen. Von der gewählten Tarifkommission wurde allerdings erwartet, dass sie an allen Verhandlungen und während der Tarifrunde vollen Einsatz zeigte. In den größeren Abteilungen wurden Ersatzverhandlungsführer\*innen gewählt, für den Fall, dass jemand nicht von der Arbeit freigestellt werden würde. Das ist in Betrieben mit dauerhaftem Personalmangel extrem wichtig.

Die Gewerkschaft UNITE HERE Local 26 in Boston, hat es geschafft, dass nicht nur Angestellte von Marriott, für die der Tarifvertrag zunächst gelten sollte, sondern auch von anderen Bostoner Hotels in die Tarifkommission gewählt wurden. Da die Gewerkschaft nämlich die Absicht verfolgte, den Tarifvertrag auf weitere Betriebe auszudehnen, konnten Gewerkschaftsmitglieder aus anderen Hotels an den Verhandlungen teilnehmen und haben das auch getan.

### Subkommissionen für Einzelforderungen

Wer Tarifverhandlungen mithilfe von Organizing-Methoden angehen möchte, steht ständig vor der Frage, wie sich noch mehr Arbeiter\*innen einbinden lassen. Für die Einstein-Kampagne haben wir pro Forderung eine Subkommission gegründet, ein größeres Team bestehend aus Kolleg\*innen, die sich aufgrund ihres Interesses an einem bestimmten Aspekt des Tarifvertrags einbrachten. Konkret habe ich in den letzten 20 Jahren jedes einzelne gewählte Mitglied der Tarifkommission und jeden Nachrücker bzw. jede Nachrückerin gefragt, ob sie für mindestens einen Paragraphen im Tarifvertrag zuständig sein wollten. Die Beteiligung an Subkommissionen zu bestimmten Paragraphen des Tarifvertrags führt dazu, dass den Arbeiter\*innen der Zusammenhang zwischen ihrer aktiven Teilnahme an der Tarifikampagne und den erreichten Zielen bewusst wird.

Auf diese Art und Weise ist es außerdem möglich, während der laufenden Verhandlungen schnell und wirksam zu reagieren. Wenn der Arbeitgeber alle Gegenvorschläge auf einmal formuliert, kann jede Subkommission die Änderungsvorschläge des Managements schnell überprüfen. Ich habe erlebt, wie zwölf Subkommissionen sich parallel die verschiedenen Vorschläge der Gewerkschaft durchlesen und sie mit den Gegenvorschlägen des Arbeitgebers vergleichen, wie dann die Mitglieder jeder Subkommission nacheinander aufstehen, um vor der gesamten Tarifkommission eine Empfehlung darüber zu geben, was sie zustimmen oder ablehnen sollte.

### Aktions-Teams

Spezielle Aktions-Teams können eine Brücke zwischen den Standorten, Abteilungen und Statusgruppen auf der einen Seite und der Tarifkommission auf der anderen Seite bilden. Historisch waren solche Teams ein wichtiger Akteur bei Tarifikampagnen von unten. Interessanterweise gibt es bei Verhandlungen mit großen und offenen Verhandlungskommissionen, in die viele Verhandlungsführer\*innen gewählt werden, weniger Bedarf nach speziellen Aktions-Teams als bei Gewerkschaften, die auf kleine Kommissionen und geschlossene Verhandlungen setzen. Große und transparente Verhandlungen schaffen Strukturen, die in jede Abteilung reichen und verschiedene Statusgruppen aktivieren. Normalerweise treffen sich die Teams nach den Sitzungen mit den Vertreter\*innen der Tarifkommissionen oder den Verhandlungsführer\*innen. Doch wenn die Verhandlungsführer\*innen oder ihre Nachrücker\*innen Beteiligung ermöglichen und die Beschäftigten dazu ermutigen, aktiv an den Verhandlungen teilzunehmen, können solche Teams auch überflüssig sein.

## Die Informationsanfrage

Die Informationsanfrage ist ein formeller und legaler Bestandteil des Verhandlungsprozesses in den USA. Die Beschäftigten, die sich einer Gewerkschaft angeschlossen haben, dürfen von ihrem Arbeitgeber über praktisch jeden Sachverhalt, der die Arbeitsbedingungen berührt, Informationen verlangen. Bei Tarifverhandlungen muss der Arbeitgeber diese Informationen zur Verfügung stellen. Solange die Tarifkommission diese sensiblen Daten nicht veröffentlicht, kann sie eine eigene Datenbank einrichten, in der die Beschäftigten nachschauen können, ob sie besser, schlechter oder genauso bezahlt werden wie Kolleg\*innen mit der gleichen Erfahrung und demselben Dienstalter. Damit kann man geschlechter-, alters- und herkunftsspezifische Diskriminierung angehen. In einem Verhandlungsprozess müssen Löhne und Sonderleistungen transparent gemacht werden. Wird ein Auskunftsersuchen mit allen Kolleg\*innen diskutiert, erlangen sie Bewusstsein über die Rechte bezüglich, die sie gegenüber noch nicht gewerkschaftlich organisierten Kolleg\*innen haben.

## Drei Regeln, wenn die Unternehmensleitung anwesend ist

Bei großen und offenen Verhandlungen ist es wichtig, dass sich auf Arbeitnehmerseite alle schon im Vorfeld über den Umgang einig werden, der mit der Unternehmensleitung gepflegt werden soll, wenn sie den Raum betritt und die Verhandlungen beginnen. Im Verlauf der Jahre haben alle Tarifkommissionen, mit denen ich zusammenarbeiten durfte, drei Grundregeln festgelegt, an die sich alle gewerkschaftlich Aktiven bei laufenden Verhandlungen halten sollten. Erstens: Die Beschäftigten sollten immer ein Pokerface wahren. Zweitens: Es spricht nur der oder die gewählte Verhandlungsführer\*in, es sei denn, es wurde vorher anders ausgemacht. Drittens: Sollten die Beschäftigten das Wort ergreifen, mit dem Verhandlungsführer bzw. der Verhandlungsführerin reden oder die Unternehmensleitung aus dem Raum bitten wollen, müssen sie sich mit einem Zettelchen an den oder die Verhandlungsführer\*in wenden. Mit der Verbreitung von Handys und Smartphones entstand noch eine vierte Regel: Solange der Arbeitgeber im Raum ist, dürfen weder Fotos noch Tonaufnahmen gemacht werden und die Telefone werden auch sonst nicht benutzt!

Die Beschäftigten selbst halten diese Regeln strikt ein. In den Verhandlungsräumen ist es so still, dass man eine Nadel fallen hören könnte, weil die Beschäftigten sich der Verantwortung bewusst sind, die sie bei großen und offenen Verhandlungen tragen. So standen beispielsweise während der Verhandlungen bei Einstein immer ein paar Aktive aus dem Betrieb am Eingang des Verhandlungsraums. Wenn die Tür aufging, trat einer von ihnen aus dem Raum und nahm die, die eintreten wollten, an die Seite,

um ihnen die drei Regeln der Tarifkommission zu erklären und darum zu bitten, eine Einverständniserklärung zu unterzeichnen. Sollte eine\*r nicht zustimmen, wird er\*sie stattdessen zum nächsten Vorbereitungstreffen eingeladen. In 20 Jahren großer und offener Verhandlungen habe ich noch nie eine\*n Beschäftigte\*n erlebt, der\*die diese Regeln nicht eingehalten hat. Ein Grund dafür ist die dritte Regel, die es ermöglicht, jederzeit mit dem oder der Verhandlungsführer\*in Kontakt aufzunehmen. So können die Beschäftigten unmittelbar eigene Anliegen zum Ausdruck bringen, auch wenn sie gerade nicht die Möglichkeit haben, sich laut zu äußern. Da uns diese Form der Teilhabe besonders am Herzen liegt, platzieren wir 10 mal 15 Zentimeter große Karteikarten auf jedem Sitz des Verhandlungsraums. So lässt sich nahezu in Echtzeit kommunizieren und die Arbeiter\*innen, die dringend etwas sagen möchten, können den Verhandlungsführer\*innen stattdessen eine Notiz zuschieben. Der Verhandlungsführer kann unter Umständen die Beschäftigten bitten, ihr Anliegen selbst vorzubringen oder die Falschbehauptungen der Unternehmensleitung zu entkräften, oder eine Unterbrechung fordern. Während der Verhandlungspausen können aufgekommene Anliegen oder Diskussionen vertraulich innerhalb der Tarifkommission geklärt werden.

## Keine Geschäftsordnung!

Genauso wichtig wie die drei oben genannten Regeln ist es, dass die Tarifkommission der Gewerkschaft sich schon im Vorfeld auf eine gemeinsame Haltung zur Frage der Geschäftsordnung einigt. Meiner Erfahrung nach schlagen die Arbeitgeber\*innen immer eine Geschäftsordnung für die Verhandlungen vor, ganz so, als würden die Arbeiter\*innen dem ohnehin zustimmen. Und die meisten Arbeiter\*innen, die an Tarifverhandlungen teilnehmen, glauben, sie müssten die Geschäftsordnung diskutieren und in irgendeiner Art und Weise beschließen. Das ist falsch. Im Arbeitsgesetz gibt es fakultative und obligatorische Verhandlungsgegenstände – deutlicher geht es nicht. Allein die Diskussion über eine Geschäftsordnung ist ein fakultativer Verhandlungsgegenstand. In der Praxis wird die Geschäftsordnung von den Arbeitgeber\*innen instrumentalisiert, um Vertraulichkeits- bzw. Maulkorb-Klauseln einzuführen, um Gespräche mit anderen Arbeiter\*innen, der Presse und der Community über die Verhandlungen zu unterbinden, und um einen scheinbar unendlichen Katalog an weiteren repressiven Klauseln durchzusetzen. Während meiner Ausbildung zur Verhandlungsführerin wurde mir beigebracht, dass ich nie einer Geschäftsordnung zustimmen oder selbst eine vorschlagen sollte. Und das habe ich auch nicht. Bei der Hälfte der Fallstudien, die in dieser Studie vorgestellt werden, wurden Geschäftsordnungen komplett abgelehnt. Die Lehrkräfte in New Jersey haben zwar einer Geschäftsordnung zugestimmt, haben aber die repressiven Klauseln umgangen, indem sie einfach die gesamte Belegschaft zur Tarifkommission ernannt haben!

### Die Wahl des Verhandlungsraums

Laut dem Arbeitsgesetz müssen beide Verhandlungsparteien dem Ort und der Uhrzeit der Verhandlungen zustimmen. Sie sollten im Betrieb geführt werden, wenn sie nur eine einzige Belegschaft betreffen und ein Raum zur Verfügung steht, der die ganze Tarifkommission fasst. Verhandlungen im Betrieb haben den Vorteil, dass viele Arbeiter\*innen während der Mittagspause (unter Einhaltung der drei Regeln) im Verhandlungsraum vorbeischauchen können. Auch kann ein\*e Arbeiter\*in, wenn es für die Sitzung wichtig ist, während einer 15-minütigen Pause dazustoßen, zum Beispiel wenn der Arbeitgeber während der Sitzung ein Thema angebracht oder falsch dargestellt hat, zu dem der\*die Arbeiter\*in während der Pause etwas sagen kann. Die meisten Arbeitgeber\*innen versuchen es den Arbeiter\*innen bei großen und offenen Verhandlungen möglichst schwer zu machen, daran teilzunehmen. Grundsätzlich gilt: Wenn weitere Kolleg\*innen an den Verhandlungen teilnehmen sollen, dann müssen diese in der Nähe des entsprechenden Betriebs stattfinden bzw. möglichst zentral oder gut erreichbar sein, wenn die Verhandlungen mehrere Standorte betreffen.

Die Verhandlungen bei Einstein wie auch die meisten Verhandlungen, an denen ich beteiligt war, fanden in Gemeindegärten statt, die in der Nähe des Betriebes lagen oder für die meisten Beschäftigten gut erreichbar waren. Im Idealfall haben die Arbeiter\*innen im Rahmen der Tarifkampagne bereits ein Mapping der Beziehungen zur jeweiligen Community erstellt. Auf diese Art und Weise können die Anliegen und Probleme der Community in den Prozess mit einbezogen werden. Außerdem können dadurch verfügbare und bezahlbare Verhandlungsräume organisiert werden. Zum Beispiel fanden die Verhandlungen bei Einstein in einer nahegelegenen Kirche statt, die in der Community und in der Stadtpolitik einen großen Einfluss hatte. Wir entschieden uns für die Kirche, weil sie Macht verkörperte und einige der Beschäftigten dort bereits Mitglieder waren. Da die Beschäftigten den Kontakt zu den Vorsitzenden der Kirche hergestellt hatten, wurde nicht nur ein passender Verhandlungsort gefunden, sondern auch das organische Verhältnis der Arbeiter\*innen zu den Pfarrer\*innen und der Kirchengemeinde gestärkt.

### Trainings, Rollenspiele und die Auftaktsitzung

Besonders bei großen und offenen, aber auch bei traditionellen kleineren Verhandlungen sind einführende Schulungen, wie zum Beispiel zu den drei Regeln, unentbehrlich. Rollenspiele sind dabei sehr wichtig. So spielten während eines Probedurchlaufs manche die Unternehmensleitung und handelten dabei wahlweise charmant oder respektlos, um die Tarifkommission dazu zu bringen, eine der Regeln zu brechen. Wenn sich die Arbeiter\*innen auf das Sprechen in den Verhandlungen vorbereiten, sollten sie die eigene Rolle vor den eigenen Kolleg\*innen durchspielen

und das, was sie sagen möchten, üben, sodass sie die Nervosität in der eigentlichen Verhandlungen zumindest in Teilen überwinden können.

Bei großen und offenen Verhandlungen ist es gut, wenn nicht nur die gesamte Tarifkommission, sondern auch die betrieblichen Schlüsselpersonen, die offiziell nicht Teil der Tarifkommission sind, dem Management-Team eingangs alle Themen vorstellen, die sie im Laufe der Verhandlungen ansprechen möchten. Dazu können auch Aspekte gehören, wo die Arbeiter\*innen glauben, dass es ein geteiltes Interesse mit der Unternehmensleitung gibt. Bei der Einstein-Kampagne ging es zum Beispiel auch darum, eine ausgezeichnete Patientenversorgung zu gewährleisten. In die Präsentation können auch Ergebnisse der geführten Umfragen einfließen, mit Daten und Statistiken zu den Kernpunkten der anstehenden Verhandlungen. Wenn die Tarifkommission zu jeder Forderung eine Folie vorbereitet hat und klar festgelegt wurde, welche\*r Beschäftigte\*r wann sprechen wird, dann kann der Auftakt zu einem Riesenerfolg werden. Das wird der Unternehmensleitung den Eindruck vermitteln, dass die Beschäftigten die Verhandlungen unter Kontrolle haben.

### Die Beschäftigten sollten immer informiert bleiben

Damit sich die Beschäftigten an den Verhandlungen beteiligen können, müssen sie auf die Situation im Verhandlungsraum vorbereitet werden. Wenn sie die Verhandlungen nur teilnahmslos beobachten, dann können sie sich schnell langweilen. Das kann man einfach vermeiden, indem man zu jeder Sitzung eine aktualisierte Paragraphen-Checkliste austeilt. Dadurch lassen sich alle Vorschläge und Gegenvorschläge der Verhandlungsparteien nachvollziehen und man kann sich einen Eindruck vom Verhandlungsstand zu jedem Paragraphen des Tarifvertrags verschaffen.

### Verhandlungsberichte vor dem Arbeitgeber veröffentlichen

Wenn die Kommission gut aufgestellt ist und auch sonst viele Beschäftigte die Verhandlungen begleiten, dann gibt es einen großen Pool an potenziellen Freiwilligen mit verschiedenen Talenten, die es braucht, um zu verhandeln oder bei laufender Verhandlung einen Verhandlungsbericht zu schreiben. Diese Arbeiter\*innen kann man bitten, Notizen zu machen und in den Pausen mit Fotos der Verhandlungsteilnehmer\*innen und neugierigen Arbeiter\*innen die Stimmung im Raum festzuhalten. Aus diesem Material kann in nur wenigen Minuten ein Flyer gestaltet werden, der den Verhandlungstag zusammenfasst. Die Flyer werden dann im Copyshop in einer Auflage von Dutzenden, Hunderten oder sogar Tausenden Exemplaren gedruckt und unmittelbar im Betrieb verteilt, damit die gesamte Belegschaft auf dem aktuellen Stand ist. So

kommen die Beschäftigten der Unternehmensleitung zuvor und schildern die Ereignisse des Tags auf ihre Weise, noch bevor der Arbeitgeber überhaupt dazu kommt, seine oftmals legalistische und umständliche Kommunikationsstrategie umzusetzen.

Diese Methoden sind Werkzeuge, mithilfe derer eine Gewerkschaft während der Tarifverhandlungen die Partizipation der Arbeiter\*innen erheblich steigern kann. Und ein hoher Partizipationsgrad verändert alles: Es können bessere Tarifverträge abgeschlossen werden, die Mitgliederzahl steigt, es lassen sich mehr Arbeiter\*innen eines Fachbereichs der Gewerkschaft organisieren oder mehr Gewerkschaften in einer Region aufbauen. Außerdem können politische Mobilisierungsstrukturen entstehen, über die Arbeiter\*innen den gewählten Politiker\*innen gegenüber ihre Interessen durchsetzen können, und zwar in höherem Maße als die Unternehmer\*innen. Bei Verhandlungen geht es um Macht. Deswegen sagen viele gute Gewerkschafter\*innen, dass Verhandlungen nicht am Verhandlungstisch gewonnen werden. In den Fallbeispielen dieser Studie steht die Beschäftigtenmacht in einem direkten Verhältnis zum Ausgang der Verhandlungen.

### Die eigene Macht analysieren

Tarifverhandlungen finden nicht in einem luftleeren Raum statt, sondern in der realen Welt, in kleinen oder großen Communities, wo manche Arbeiter\*innen als austauschbarer behandelt werden als andere. Um zu gewinnen ist eine Untersuchung der Machtstrukturen des\*der Arbeitgeber\*in unabdingbar. Ich denke nicht nur an eine klassische Unternehmensanalyse, sondern eine tiefgründigere Untersuchung der Beziehungen des Arbeitgebers zum geographischen Gebiet, in dem die Verhandlungen stattfinden. Wer hat in diesem Gebiet die Macht? Welche Beziehungen pflegt der Arbeitgeber? Ebenso wichtig ist aber eine Analyse der Machtbeziehungen der Arbeiter\*innen selbst. Wenn die internen Strukturen der Beschäftigten stark genug sind, um in den Streik zu treten, muss man anfangen, mit den Arbeiter\*innen über alle Menschen in ihrer Community zu sprechen, die sie kennen. Wenn man die Arbeiter\*innen ermutigt, selbst ein Mapping der lokalen Machtstrukturen und ihrer Beziehungen durchzuführen, können diese Beziehungen während den Tarifverhandlungen genutzt werden, um so viel Macht wie möglich aufzubauen. Nur eine mächtige und gut aufgestellte Belegschaft kann die Interessen der Community in Tarifverhandlungen zur Geltung bringen. Das Zusammenspiel zwischen den Beschäftigten, ihren Communities und den Machtstrukturen, versetzt immer mehr Beschäftigte in die Lage, der oftmals brutalen Vorgehensweise des Arbeitgebers gegen gewerkschaftliche Kampagnen standzuhalten.

Nachdem die Arbeiter\*innen von Einstein die vollständige Tarifkommission gewählt und eine mehrheitliche Beteiligung ihrer Kolleg\*innen bei den Strukturtests im gesam-

ten Krankenhaus erzielt hatten, führten sie systematisch Mappings ihrer Rolle im Machtgefüge der Stadt Philadelphia durch. Schon am ersten Tag konnten somit zahlreiche Verbindungen zwischen den Beschäftigten und den Machtstrukturen erkannt werden. Diese Beziehungen ermöglichten schon bald eine authentische Welle der Unterstützung. Joyce Rice, eine der 1.000 Krankenschwestern von Einstein, schaffte es im Alleingang, dass ein Zusammenschluss der einflussreichsten afroamerikanischen Kirchengemeinden von Philadelphia der Geschäftsführung des Krankenhauses einen sehr streng formulierten Brief adressierte. Dies führte wiederum dazu, dass prominente Politiker\*innen, die Unternehmensleitung aufforderten, einem fairen Tarifvertrag zuzustimmen. Denn so standen sie nicht nur auf Seite der Arbeiter\*innen, sondern unterstützten auch einflussreiche Glaubensgemeinschaften.

Diese Studie umfasst Betriebe aus dem öffentlichen Dienst und der Privatwirtschaft in Klein- bis Großstädten, Verhandlungen mit einem und mehreren Arbeitgeber\*innen und sehr bis weniger diverse Belegschaften. In manchen Fällen ist die gesamte Belegschaft außer den leitenden Angestellten in einer einzigen Gewerkschaft organisiert (*Branchengewerkschaft*). In anderen deckt die Gewerkschaft nur einen Teil der Beschäftigten ab, wie das Pflegepersonal und die Lehrkräfte (*Berufsgewerkschaft*). Einige Beschäftigte aus unseren Fallstudien mussten tatsächlich streiken, um Tarifverhandlungen für sich zu entscheiden, die anderen gewannen nach nur einer schlagkräftigen Urabstimmung.

Was die vorliegenden Fallstudien verdeutlichen: Gewerkschaftlich organisierte Beschäftigte können gewinnen, wenn sie jede anstehende Tarifverhandlung als eine Gelegenheit nutzen, um die Partizipation der Arbeiter\*innen im Betrieb und die Einbindung der Community zu steigern. Diese Siege sind Leuchttürme für die gesamte Arbeiter\*innenklasse.

### Fazit: Wie Gewerkschaften verhandeln, ist eine strategische Frage.

Tarifverhandlungen sind ein mächtiges politisches Instrument. Seit Jahrzehnten wird über die Erneuerung der Gewerkschaften diskutiert, über Organizing-Gewerkschaften vs. Dienstleistungsgewerkschaften, interne Demokratie und Top-down vs. Bottom-up-Gewerkschaften –, doch der Prozess der Tarifverhandlung an sich blieb dabei unberührt. So gibt es nur wenige aktuelle Studien darüber, wie Gewerkschaften Verhandlungen führen und wie sie das besser tun können. Wenn es derzeit überhaupt zu breiteren Diskussionen über Tarifverhandlungen kommt, drehen sich die Debatten eher um die in den USA scheinbar neue Idee von Flächentarifverträgen. Flächentarifverträge können sehr hilfreich sein, um Lösungen für fragmentierte und prekarierte Branchen zu finden. Doch auch bei Flächentarifverträgen hängt der Erfolg einer Tarifverhandlung

maßgeblich vom Organisationsgrad der Arbeiter\*innen ab. Ein historisches Beispiel dafür ist die amerikanische Automobilindustrie. Hier setzten die Arbeiter\*innen eine Art Flächentarifvertrag durch, der sich allein auf ihre betriebliche Macht stützte (während sich Flächentarifverträge in Ländern wie Deutschland und Schweden oft eher auf die institutionelle Macht der Gewerkschaften stützen, dabei aber oft der betriebliche Machtaufbau vernachlässigt wird, weshalb sie auch dort zunehmend ausgehöhlt werden). Durch diese Macht konnten sie dafür sorgen, dass alle Verträge zum selben Datum ausliefen, sodass sie als eine geeinte Arbeiterschaft zur gleichen Zeit am Verhandlungstisch saßen. Sollte der Arbeitgeber zu knauserig auftreten, hätten sie Streiks mit massiver Beteiligung führen können. Die Macht der Arbeiter\*innen zwang die Arbeitgeber\*innen dazu, einen Teil des Profits mit denjenigen zu teilen, die ihn erwirtschaftet hatten, sprich den Arbeiter\*innen selbst. Im Gegensatz dazu stecken sich derzeit die Aktionär\*innen den Großteil des Profits ein, obwohl sie nichts dazu beigetragen haben. In dieser Studie zeigen wir, wie Hotelangestellte in Boston und auch Be-

schäftigte von Marriott bundesweit diese gleiche geniale Strategie angewandt haben. Auch in New York City hat das Krankenhauspersonal einen stadtweiten Flächentarifvertrag durchgesetzt.

Die in dieser Studie beschriebenen Verhandlungen, die mit hoher Beteiligung der Beschäftigten geführt und gewonnen wurden, zeigen, wie Arbeiter\*innen ihre Interessen durchsetzen können. Sie haben Solidarität lebendig werden lassen und Macht aufgebaut. Das zeigt, dass sie das scheinbar Undenkbare erreichen können, wenn man ihnen das Vertrauen gibt und sie ihre eigenen Tarifverhandlungen mitgestalten können: Sie sind in der Lage, trotz schlechter Chancen zu gewinnen. Egal, ob in Deutschland oder in Alabama, wenn die Arbeiter\*innen ein würdiges Leben führen möchten, dann müssen sie genug Macht aufbauen, dass sie den Arbeitgeber in seine Schranken verweisen können. Und dazu sollten auch Tarifverhandlungen als ein Instrument zum Machtaufbau begriffen und angegangen werden.



**FALLSTUDIE 1****Die Hotelbeschäftigten von Boston****Der neue Boss in der Stadt**

Richie Aliferis war 44 Jahre als Portier im Omni Parker House Hotel in Boston beschäftigt. Er hat dort praktisch sein ganzes Leben lang gearbeitet und ein Viertel der Geschichte des geschichtsträchtigen Hotels miterlebt. Aliferis fing als Student des nahegelegenen Suffolk College im Parker House an und konnte seitdem beobachten, wie aus den kleinen, lokalen Familienbetrieben des Hotelgewerbes zunehmend globale und börsennotierte Konzerne wurden: «Als ich meine Arbeit im Hotel aufnahm, besaßen Einzelpersonen und Familien und nicht Großkonzerne die Hotels. Damals hieß es noch Dunfey Hotel und gehörte einer irischen katholischen Familie aus New Hampshire.» Nachdem diese Familie – eine Säule der Demokrat\*innen in New England – die Omni International Hotels übernahm, verkaufte sie das Unternehmen schließlich an einen Milliardären aus Texas, der mit Öl- und Gashandel reich geworden war.

So entwickelte sich Omni von einem Familienunternehmen aus New England zu einem internationalen Großkonzern mit dem rätselhaften Namen «TRT Holdings». Doch das Beispiel der Marriotts ist noch eklatanter. Diese Familie lebte 2.000 Kilometer entfernt von den Dunfeyns und hatte ebenfalls einen religiösen Hintergrund. Die mormonische Familie Marriott, die aus dem gleichnamigen Dorf im Bundesstaat Utah kam, eröffnete 1957 ihr erstes Hotel in Arlington im Bundestaat Virginia. Innerhalb von nur zwei Generationen wuchs das Unternehmen rasant an und wurde zu einer eigenen Marke und zum wichtigsten Hotelbetreiber weltweit. Mit der Übernahme von Starwood Hotels and Resorts im Jahr 2016 wurde Marriott International zur größten Hotelgesellschaft aller Zeiten. Bei dieser Übernahme schluckte Marriott International 30 der weltweit bekanntesten Hotels wie Westin, Sheraton, Ritz Carlton, St. Regis, W, Renaissance, Courtyard, Aloft, Moxy und viele mehr. Obwohl das Omni Parker House das älteste Hotel in Boston blieb, ist Marriott nun bei weitem der größte Player in der Stadt. In Boston betreibt Marriott drei der größten Hotels mit mehr als 800 Betten und erschließt sich mit seinen neuen Marken weiterhin neue Objekte.

In der Vergangenheit übte UNITE HERE gezielt Druck auf ein spezifisches Unternehmen aus, um dadurch wiederum den stadtweiten Standard zu setzen. Das war in der Regel nicht der Betrieb, in dem Aliferis selbst arbeitete: «Sie betrieben nur 55 Hotels und waren damit kein Big Player.» Eine Tarifrunde drehte sich um Starwood und eine zweite um Hilton. Obwohl Marriott bereits vor der Fusion im

Jahr 2016 die zweitgrößte Hotelgesellschaft war, schaffte es die Unternehmensleitung über Jahrzehnte, sich die Gewerkschaften vom Hals zu halten. So waren bei Marriott weniger Hotels gewerkschaftlich organisiert als bei seinen stärksten Konkurrent\*innen. Anders als bei anderen Hotelketten, wurden bei Marriott aufgrund des schwachen Organisationsgrads keine Tarifverhandlungen geführt. Doch das sollte sich bald ändern.

Für Marriott bedeutete die Übernahme von Starwood nicht nur, dass es zur größten Hotelgesellschaft der Welt wurde, sondern plötzlich auch Hotels betrieb, dessen Personal gewerkschaftlich organisiert war. In Boston war 40 Prozent des Hotel-Fachbereichs von Local 26 bei Marriott beschäftigt. Das war weitaus mehr als bei Omni und den anderen Unternehmen. Doch anders als Starwood würde Marriott keinen Tarifvertrag übernehmen, der mit einem anderen Unternehmen oder mit dem Hotelverband der Stadt ausgehandelt worden war: «Marriott spielt ein schmutziges Spiel und will sein eigenes Ding machen», sagte Ian Seale, ein Angestellter im Bankettservice vom Boston Park Plaza. Da die gewerkschaftsfeindliche Strategie von Marriott darauf basierte, in allen größeren Hotels einen Tariflohn anzuwenden, würde ein guter Tarifvertrag wahrscheinlich auch die Arbeitsbedingungen der vielen Bostoner Angestellten von Marriott verbessern, die gewerkschaftlich noch nicht organisiert waren.

**Die Mensa-Angestellten halten dagegen**

Die Fusion von Marriott und Starwood warf wichtige strategische Fragen bezüglich der anstehenden Tarifverhandlungen im Hotelgewerbe auf. Doch zunächst musste die Local 26 Verhandlungen für die 750 Mensa-Angestellten der Harvard University führen. Die bei der Local 26 organisierten Mitarbeiter\*innen kämpften seit Jahren darum, dass die Universität eine Lösung für die finanziellen Auswirkungen der saisonbedingten Freistellung im Sommer findet. Im Jahr 2016 entschied sich die Tarifkommission für einen neuen Ansatz. Sie verhandelte nicht mehr auf Grundlage der Verteilung der jährlichen Arbeit, sondern des Jahresverdienstes und forderte einen Mindestjahresverdienst von 35.000 Dollar für alle Mensa-Angestellten. Die Universität erwirtschaftet jährlich die jährlich 40 Milliarden Umsatz, lehnte dieses durchaus vernünftige Forderung jedoch ab. Daraufhin gingen die Beschäftigten in den ersten unbefristeten Streik der Geschichte der Local 26. Drei Wochen später hatten sie ihren Kampf gewonnen.

«Die Harvard-Kampagne war der Beweis dafür, dass die Local 26 in der Lage war, einen großen Streik durchzuführen und die Macht der Gewerkschaft zu behaupten», sagte John Flannery, Portier am Fairmont Copley Plaza. Früher stand Flannery den Hauptamtlichen der Gewerkschaft skeptisch gegenüber und trat deswegen sogar einmal als Gegenkandidat von Brian Lang zu den Wahlen zum Gewerkschaftsvorsitzenden an. Doch er beobachtete den kontinuierlichen Zuwachs unter Lang und blieb als Vertrauensmann weiterhin aktiv: «Wir dachten zu sehr an die Gegenwart. Ab 2011, 2012 fingen wir an, uns Gedanken darüber zu machen, was unsere Gewerkschaft in der Zukunft sein könnte und sollte», so Flannery. Die Gewerkschaft etablierte eine Streikkasse und eine betriebliche Altersvorsorge, setzte sich ambitionierte Ziele und begann mehr Community Organizing zu betreiben. Der Sieg bei Harvard war für Flannery und andere ein Beweis dafür, dass der neue Ansatz funktionierte. Schließlich hatten die Mensa-Angestellten einen erfolgreichen Streik hingelegt und dabei breite öffentliche Unterstützung erhalten.

### Die Auseinandersetzung vorbereiten

Flannery, Aliferis und weitere Vorstandsmitglieder lernten sehr viel von dem Sieg in Harvard. Nachdem die Local 26 jahrzehntelang zögerlich war, was Streiks anging, besiegte sie nun eine der reichsten und mächtigsten Bostoner Institutionen. Doch der Aufbau von gewerkschaftlichen Strukturen zur Durchführung eines unbefristeten Streiks war nicht einfach gewesen. Zudem waren der Aufstellung einer einfachen und vernünftigen Forderung – 35.000 Dollar pro Jahr für alle Mensa-Angestellten – mehrere Monate intensiver Diskussionen unter den Beschäftigten vorausgegangen. Die Gewerkschaftssekretär\*innen hofften bei den anstehenden stadtweiten Tarifverhandlungen im Hotelgewerbe die Erfolgsgeschichte von Harvard zu wiederholen. Um die notwendige massive Partizipation der Beschäftigten zu erreichen, wollte die Gewerkschaft eine breite Tarifkommission mit Kernaktiven in allen Hotels der Stadt einsetzen und Verhandlungen führen, an denen alle Beschäftigte teilnehmen konnten. Dafür musste sie umgehend mit der Planung beginnen.

### Teil 1: Stadtweite Gespräche

Anfang 2017, nur wenige Monate nach dem Sieg bei Harvard, trafen die Angestellten der Bostoner Hotels zusammen, um die Inhalte ihrer anstehenden Verhandlungen zu diskutieren. Der Local 26-Vorstand ließ den Beschäftigten viel Zeit, um sich über mögliche Forderungen auszutauschen und eine Strategie zu entwickeln, wie man mit dem neuen Hegemon Marriott umgehen sollte. Organizer\*innen beriefen eine Reihe von Treffen für alle Kernaktiven des Hotelgewerbes ein – aus insgesamt 34 Einrichtungen –, um eine Diskussion über die Inhalte des Tarifvertrags anzustoßen. Die Treffen waren auf zwei Wochen

verteilt und brachten 2.000 der insgesamt 5.000 Gewerkschaftsmitglieder im Hotelgewerbe zusammen.

Maryann Silva hatte schon 17 Jahre lang im Bankettservice des Ritz-Carlton Boston gearbeitet. Bevor Ritz-Carlton von Marriott übernommen wurde, war es ein eigenständiges Unternehmen. Silva hatte schon immer mit der Gewerkschaft sympathisiert: «Ich habe mich nie davor geschämt, meinen Geschwistern zu helfen, wenn sie mich an ihrer Seite brauchten.» Doch sie sagte auch: «Ich traute mich erst nicht, mich einzubringen, weil ich nicht wirklich wusste, worum es bei dem Tarifvertrag ging.» 2017 ging Silva zu einem der stadtweiten Treffen und suchte das Gespräch mit Angestellten von verschiedenen Hotels: «Diese Treffen halfen Menschen wie mir, selbstbewusster zu werden», erklärte Silva.

Bei den Diskussionen zwischen Silva und anderen Local 26-Mitgliedern fiel oft das Stichwort Rente. Die Rentenkasse der Gewerkschaft war damals frisch eingerichtet worden und die Bezüge waren sogar für die Dienstälteren recht bescheiden. Schnell begriffen auch die jüngeren Beschäftigten, was es bedeutete, keine Altersvorsorge zu haben. Ye Qing Wei ist Zimmermädchen im Sheraton Boston, einem ehemaligen Starwood Hotel, das nun zu Marriott gehörte, und nun das größte Hotel der Stadt ist. Sie hatte nie richtig verstanden, warum ihre Mutter immer noch als Zimmermädchen Hotelzimmer putzte. «Ich bin 52 und verstehe einfach nicht, warum Menschen mit 70 immer noch arbeiten.» Dann rechneten die beiden Frauen gemeinsam die Rentenbezüge aus. «Meine Mutter hat mehr als 25 Jahre in diesem Hotel gearbeitet und kriegt jetzt eine Rente von 1.100 Dollar. Sie zahlt aber 400 Dollar Miete und 300 Dollar für ihre Versicherung. Wie soll sie bitte von den übrigen 400 Dollar leben?» Die Beschäftigten wollten sich mindestens den monatlichen Beitrag für die Medicare-Zulagen leisten können, um das Niveau ihres gewerkschaftlichen Versicherungsschutzes zu halten.

Ein weiteres sehr umstrittenes Thema war das Programm «Green Choice», was den Hotelgästen finanzielle Anreize bot, die tägliche Zimmerreinigung abzulehnen. Auch wenn die geringere Anzahl an zu reinigender Bettwäsche durchaus den ökologischen Fußabdruck des Unternehmens verringerte, diente das Programm als Vorwand, um weniger Zimmermädchen einzuplanen und damit die Personalkosten einzusparen. Aufgrund dieses Programms wurden die Schichten der Zimmermädchen allgemein reduziert und die Unternehmensleitung konnte den Bedarf an Zimmermädchen nicht mehr vorausplanen. Deswegen wurden vielen jüngeren Zimmermädchen Bereitschaftsdienste zugeteilt. So hatten sie weder einen regelmäßigen Schichtplan, noch hatten sie die Gewissheit, dass sie genug Stunden im Monat arbeiten könnten, um Anspruch auf die Leistungen der Krankenversicherung zu haben. Wei erinnert sich, dass sie einfach keine Bereitschaftsschicht ablehnen konnte, auch als ihre Kinder noch kleiner waren

und sogar nicht an deren Geburtstagen. «Ich brauchte die Stunden. Ich wusste nicht, ob ich am darauffolgenden Tag eingeplant war oder nicht», erklärte sie. «Das hat wirklich mein Leben geprägt. Das war das komplette Chaos.»

Nachdem Starwood den Weg dafür geebnet hatte, «Green Choice» als Einsparungsmaßnahme einzusetzen, bemühte sich Marriott darum, das Programm im gesamten Unternehmen umzusetzen. Die Schichtanzahl für die Zimmermädchen fiel dadurch zwar geringer aus, nicht aber der Arbeitsaufwand, denn durch die Gäste entstand genauso viel Dreck und Müll wie vorher. Allerdings hatten die Zimmermädchen wegen «Green Choice» nur noch eine einzige Schicht, um die Zimmer zu reinigen, und konnten die Arbeit nicht auf mehrere Schichten aufteilen. So entstanden auch neue ad-hoc-Wünsche seitens der Gäste wie zum Beispiel frische Handtücher oder eine zusätzliche Müllentsorgung, was bei der Arbeitsplanung nicht berücksichtigt wurde. Die Abschaffung des täglichen Zimmerservice verstärkte die körperliche Belastung durch die Arbeit nur noch mehr. «Das zerstörte mir und meinen Kollegen den Rücken», erklärte Alganesh Gebrelibanos, die 25 Jahre lang als Zimmermädchen im Westin Copley, einem weiteren ehemaligen Starwood Hotel, welches von Marriott übernommen wurde, gearbeitet hatte. «Gleichzeitig zerstörte es meine Leistungen.» Die Unternehmensleitung hätte ihren ökologischen Fußabdruck verringern und gleichzeitig einen festen Schichtplan und ausreichend Arbeitszeit für alle Angestellten festlegen können. Doch die Unternehmensleitung von Marriott wollte Geld sparen und schuf dieses Dilemma. Gebrelibanos und andere Zimmermädchen hofften, dass sie das Unternehmen über Verhandlungen dazu bringen konnten, die negativen Folgen dieser profitorientierten Form von Umweltschutz für das Personal anzuerkennen und Lösungen zu finden.

Unter den Hotelangestellten waren die Zimmermädchen die größte Berufsgruppe und auch jene, die am häufigsten in der Local 26 organisiert war. Aus den stadtweiten Gesprächen ging hervor, dass die Rente und das Programm «Green Choice» ihre wichtigsten Anliegen waren. Doch auch kleinere Berufsgruppen nutzten die stadtweiten Treffen, um ihre Anliegen zu äußern. Besonders Portiers und Empfangsangestellte betonten, dass ihre Löhne im Vergleich zu anderen Kolleg\*innen zurückblieben und dass die Entgeltgruppen deswegen angepasst werden mussten. Juan Eusebio arbeitet am Empfang vom W Hotel, einem weiteren ehemaligen Starwood Unternehmen, das von Marriott übernommen wurde. Nachdem er mit seinen Kolleg\*innen über die anstehenden Tarifverhandlungen sprach, setzte er sich das Ziel, eine deutliche Lohnerhöhung für seine Berufsgruppe auszuhandeln. «Die Arbeit am Empfang war gut. Man hat viel Trinkgeld bekommen.» Doch Eusebio erklärte, dass «die Branche sich sehr verändert hat und weniger Menschen als früher Bargeld mit sich führen.» Der neue Umgang mit Trinkgeld wurde auch durch Taxi-Apps wie Uber und Lyft befördert. Denn Hotelgäste brauchten keinen Portier mehr, der ihnen ein Taxi

anhält. Daher fiel auch dieses Trinkgeld weg: «Es heißt immer, dass Portiers gut Geld verdienen», erklärt Flannery, Portier bei Fairmont Copley Plaza. Doch als die Portiers das Gespräch mit anderen Kolleg\*innen suchten, fanden sie schnell Unterstützung. «Die Kellner oder das Barpersonal konnten die Kunden über einen eigenen Posten auf der Rechnung dazu anregen, Trinkgeld zu geben. Sogar gab es bei uns nicht. Wenn du das den Menschen erklärst, dann kapieren sie das auch.» Die Empfangsabteilung fand auch mit dem Zimmerservice einen gemeinsamen Nenner, denn beide bekamen die finanziellen Auswirkungen der neuen Technologien zu spüren. Anstatt den Zimmerservice zu rufen, lassen die Gäste sich das Essen nun per App liefern.

Die Treffen Anfang 2017 stießen Gespräche unter Hotelangestellten der gesamten Stadt über die anstehende Tarifrunde an. Gegen Ende des Jahres kamen sie erneut zusammen, um die gemeinsamen Forderungen zusammenzustellen und einen Strategieplan zu entwickeln.

## Teil 2: Sich organisieren

Eusebio hatte schon Gespräche mit seinen Kolleg\*innen zu den Inhalten der Tarifverhandlungen geführt, aber noch nicht an einem der stadtweiten Gewerkschaftstreffen teilgenommen. Ende 2017 versammelten sich Mitglieder der Local 26 aus dem gesamten Hotelgewerbe der Stadt, um sich über die anstehenden Tarifverhandlungen auszutauschen. Das markierte den Auftakt der Tarifikampagne. Viele der Anwesenden kannten sich schon von früheren Treffen, wie zum Beispiel jenes der Vertrauensleute. Diese und die Organizer\*innen der Gewerkschaft hatten bereits wichtige Vorarbeit geleistet, um neue betriebliche Schlüsselpersonen zu gewinnen. Letztere waren wichtig für den Aufbau der Koordinierungsgruppen in den jeweiligen Hotels und für die Zusammenstellung der Tarifkommission. Dabei sollten nicht nur alle Berufsgruppen der verschiedenen Hotels vertreten sein, sondern auch die «extreme Diversität» der Gewerkschaft abgebildet werden, die mittlerweile Mitglieder aus China, Ost- und Westafrika, Haiti und der Karibik, Mittel- und Lateinamerika vertrat.

Eusebio war einer dieser Schlüsselpersonen, die während der Vorbereitungsphase für das stadtweite Treffen gewonnen worden waren. Direkt nach seiner Einstellung am Empfang des W Hotels im Jahr 2012 begann er, sich bei der Gewerkschaft zu engagieren und brachte sich im Rahmen einer Abstimmung zur Anerkennung der Gewerkschaft im Betrieb ein. Er war zwar Berufseinsteiger, trotzdem frustrierten ihn die geringe Bezahlung und das hohe Maß an Verantwortung, das er trotz seiner niedrigen Position tragen sollte: «Ich war mehr als nur ein Empfangsmitarbeiter, ich war auch der Runner. Außerdem gab es nach sechs Uhr keine Zimmermädchen mehr, sodass ich auch deren Aufgaben übernehmen musste. Ich tat das alles und bekam gerade einmal 6 Dollar pro Stunde», ohne

Trinkgeld. Nachdem er sich mit einem gewerkschaftlich organisierten Empfangsmitarbeiter von einem anderen Hotel unterhalten hatte, war die Entscheidung, sich gewerkschaftlich zu organisieren, naheliegend. Doch seitdem klinkte sich Eusebio mehr oder weniger aus. «Wir hatten ja schon Vertrauensleute und so, deswegen habe ich mich rausgezogen», erklärte er. Er blieb aber weiterhin die erste Ansprechperson für viele Kolleg\*innen. Als Organizer\*innen der Gewerkschaft ihn fragten, am stadtweiten Austausch teilzunehmen, sagte er sofort zu.

Die Tagesordnung der Versammlung umfasste politische Bildung, Orga-Punkte und einen Rückblick auf die gewerkschaftliche Erneuerung durch die letzten Vorsitzenden, die sich auf bessere Verträge und den Aufbau betrieblicher Macht durch Organizing konzentriert hatten. Darüber hinaus wurde diskutiert, wie sich dieser Kurs in der Tarifrunde im Hotelgewerbe fortführen ließ. Für viele langjährige Mitglieder war das eine Geschichte, die sie selbst mitgeschrieben hatten: deutliche Verbesserungen der gewerkschaftlichen Krankenversicherung, die Schaffung des ersten Solidaritätsfonds für den Kauf von Eigentumswohnungen und natürlich die Einrichtung der gewerkschaftlichen Altersvorsorge und die Streikkasse. Als Aliferis Anfang der 1980er Jahre bei Parker House eingestellt wurde, zahlte er alle drei Monate 500 Dollar für seine Krankenversicherung. 40 Jahre später zahlten Gewerkschaftsmitglieder nur 12 Dollar pro Woche oder 150 Dollar alle drei Monate für eine Familienversicherung, trotz der dramatisch gestiegenen Versicherungskosten, die eben zum großen Teil vom Arbeitgeber übernommen wurden.

Saihua Deng sieht die Fortschritte der Gewerkschaft auch in der stetigen Reduzierung des Arbeitspensums von Zimmermädchen von einem Tarifvertrag zum nächsten. So wurden allen Beschäftigten weniger Zimmer bzw. Credits pro Schicht zugeteilt. Acht Stunden lang unter Zeitdruck in Dutzenden Hotelzimmern Betten zu machen und Toiletten zu schrubben ist körperlich extrem anstrengend und deswegen macht ein Credit weniger schon einen enormen Unterschied. Deng war 13 Jahre lang als Zimmermädchen im Newbury Boston angestellt und war Vertrauensperson für die Gewerkschaft. Anfänglich lag der stadtweite Standard bei 16 Credits. Im nächsten Tarifvertrag erkämpften die Zimmermädchen, ihr auf 15 zu reduzieren. Doch Deng war der Meinung, dass 15 immer noch zu viele waren, vor allem weil die Beschäftigten sich ständig zwischen zwei Gebäuden hin und her bewegen müssen, und weil den Zimmermädchen des einen Gebäudes nur 13 Zimmer und jenen des anderen 15 zugeteilt wurden. Dieses System war unfair und deswegen organisierte sich sie mit ihren Kolleg\*innen, um etwas dagegen zu unternehmen. Nach acht Jahren erkämpften Deng und die Zimmermädchen vom Newbury eine weitere Reduzierung der Zimmeranzahl und hatten damit bessere Bedingungen als im stadtweiten Durchschnitt. «Die gesamte Berufsgruppe stand zusammen, weil die Situation nicht mehr zu ertragen war. Wir haben nie aufgegeben und wir würden weiterkämpfen, sollte

die neue Unternehmensleitung unsere Errungenschaften in Frage stellen.» Deng wusste, dass der Kampf für weniger als 15 Credits Aussichten auf Erfolg hatte. Sie wusste aber auch, wie viel Arbeit das bedeutete.

Zum damaligen Zeitpunkt kristallisierten sich in der Tarifkommission bereits die Kernforderungen heraus: Gleichberechtigung und Respekt, Krankenversicherung für alle, Vollbeschäftigung und eine würdige Rente. Während der zwei Kleingruppenphasen unter den Berufsgruppen wurden Prioritäten erarbeitet und die Probleme diskutiert, die in den verschiedenen Hotels herrschten. Es wurde auch darüber diskutiert, wie die Beschäftigten ihre Forderungen gegenüber den Arbeitgeber\*innen wirklich durchsetzen könnten. «Bei der Versammlung spürte ich eine besondere Einheit, die ich bis dahin noch nicht kannte. Wir waren dabei, uns wirklich zu organisieren», erinnert sich Eusebio.

Nach der stadtweiten Versammlung sollten wöchentliche Treffen der Tarifkommissionen der jeweiligen Hotels stattfinden, um sich auf die Verhandlungen vorzubereiten. Neue betriebliche Schlüsselpersonen in den Hotels wie Eusebio hatten auf der Versammlung Blut geleckt: «Ich wollte mich mehr beteiligen. Ich wollte gehört werden, mitentscheiden und unsere kollektive Macht spüren.» Im W Hotel entstand ein regelmäßiges Aktiventreffen. «Ich habe die Organisation im Hotel maßgeblich vorangetrieben, obwohl ich noch nicht einmal Vertrauensperson war.»

In den 34 Hotels, die bei den Tarifverhandlungen teilnahmen, gab es natürlich verschiedene Organisationsgrade. Die Belegschaft vom Marriott-Hotel Westin Boston Waterfront hatte bereits zu Starwood Zeiten im Jahr 2000 einen Organisationsprozess angestoßen. Doch abgesehen von ein paar unerschütterlichen Gewerkschaftsmitgliedern, beteiligte sich die Mehrheit nicht mehr: «Diesen zähen Kämpfern hören zwar alle zu ... Wir hatten aber schlicht und ergreifend nicht die Kraft, um etwas zu bewegen», erklärt Kellnerin Courtney Leonard. Als die Organizer\*innen der Local 26 sie fragten, ob sie sich freistellen lassen würde, um die Gewerkschaft im Hotel mit aufzubauen, lehnte sie zwei Mal ab. Doch nachdem sie an der stadtweiten Versammlung teilgenommen hatte und ein paar Wochen für die Gewerkschaft ehrenamtlich aktiv gewesen war, nahm sie das Angebot letztendlich doch an. Daher gab sie im Februar 2018 ihre Stelle als Kellnerin auf, um hauptamtlich ihre Kolleg\*innen zu organisieren. Bereits der damalige Tarifvertrag ermöglichte es nämlich, sich zeitweilig freistellen zu lassen und für die Gewerkschaft zu arbeiten: «Ich saß wortwörtlich acht bis zehn Stunden pro Tag in der Cafeteria und unterhielt mich mit meinen langjährigen Kollegen.» Leonard war es ein Anliegen, dass sich die Angestellten in der Food&Beverage-Abteilung Gehör verschafften, besonders in Bezug auf sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz und Lohnunterschiede. Doch sie sorgte auch dafür, dass die Beschäftigten unterschiedlicher Berufsgruppen den Anliegen der anderen zuhörten.

Immer mehr Beschäftigte der unterschiedlichen Hotels ergänzten die während der stadtweiten Versammlung herausgearbeiteten Kernforderungen um eigene Anliegen. Gleichzeitig konzentrierte sich die Gewerkschaft auf die Entwicklung der Verhandlungsstrategie. Das Hotelpersonal hatte bereits eine Reihe von progressiven Forderungen entwickelt, die auf den Verhandlungstisch kommen sollten. Doch wie würden sie diese nun durchsetzen?

### Teil 3: Volle Breitseite gegen Marriott

Von Beginn an schien klar, dass Marriott bei den stadtweiten Tarifverhandlungen der zähste Gegner sein würde. Als größte Hotelgesellschaft mit einer stark gewerkschaftsfeindlichen Unternehmenstradition, stellte Marriott die größte Sorge der Beschäftigten dar. Nach der stadtweiten Versammlung fanden Anfang 2018 erneut 400 Beschäftigte zusammen, um darüber zu diskutieren, was das für ihre Strategie bedeuten würde. Sie entschieden sich dafür, sich zunächst auf Marriott zu konzentrieren und erst später Verhandlungen mit den kleineren Playern wie Omin, Highgate, Fairmont usw. anzunehmen. Die Beschäftigten wollten die anderen Hotelunternehmen dazu bringen, sich zu verpflichten, den bei Marriott erkämpften Tarifvertrag zu übernehmen. Jene Unternehmen, die sich darauf einließen, konnten dadurch einen Streik in ihren Hotels vermeiden. So oder so würden die Verhandlungen mit den kleineren Unternehmen an einem späteren Zeitpunkt stattfinden.

Aliferis, Seale, Deng, Flannery und andere Schlüsselpersonen verschiedener Hotels außer Marriott konzentrierten sich darauf, ihre Arbeitgeber\*innen dazu zu bringen, diese Vereinbarung zu unterzeichnen. Dabei erklärten sie ihren Kolleg\*innen, welches Interesse sie selbst an den Verhandlungen bei Marriott hatten. In vielen Hotels der Stadt gingen Beschäftigte zu ihren Personalabteilungen und forderten die Unternehmensleitung auf, die Vereinbarung zu unterschreiben. Circa die Hälfte der Hotelleitungen unterschrieb. «Sie glaubten, dass Marriott es mit der Local 26 aufnehmen könnte. Egal, wie das bei Marriott ausgehen sollte, sie konnten nichts besseres erwarten», erklärt Seale. «Vielleicht wollten sie einfach ihre Ruhe haben und unterschrieben deswegen. Manche Einrichtungen beharrten auch darauf, ihre eigene Vereinbarung auszuhandeln.»

Gleichzeitig wurde die offizielle Tarifkommission eingerichtet. Sie bestand aus Vertrauensleuten und frisch gewonnenen Schlüsselpersonen wie Eusebio und Leonard. Sollte der Tarifvertrag von Marriott auf alle Hotels der Stadt ausgedehnt werden, mussten die Beschäftigten anderer Hotels ihren Platz am Verhandlungstisch erhalten. Die Tarifkommission bestand letzten Endes aus 34 Beschäftigten, 14 von Marriott und 20 von anderen Hotels. Hinzu kamen der Gewerkschaftsvorsitzende Brian Lang und der Schatzmeister Carlos Aramayo. Die Gewerkschaft wollte zudem zum ersten Mal offene Verhandlungen führen und rief alle Mitglieder auf, daran teilzunehmen.

Mit einem Jahr Vorlauf, in dem Mitglieder wie Leonard und Wei von der Gewerkschaft freigestellt wurden und unzählige Diskussionen mit ihren Kolleg\*innen in der Cafeteria geführt hatten, hatte die Gewerkschaft es kurz vor dem Ablauf des bestehenden Vertrags geschafft, stadtweite Strukturen aufzubauen. Nachdem sich die Beschäftigten monatelang über die Tarifforderungen ausgetauscht und auch mit Marriott-Aktiven aus anderen Städten vernetzt hatten, in denen ebenfalls Verhandlungen bevorstanden, zeichnete sich eine zentrale Forderung ab: «Ein Job muss reichen».

### Teil 4: Große Verhandlungen

Deng war 14 Jahre lang Gewerkschaftsmitglied, ohne jemals an einer einzigen Verhandlung teilgenommen zu haben. «Früher fanden die Verhandlungen zwischen der Tarifkommission und der Hotelleitung hinter verschlossenen Türen statt. Jetzt kann jeder dazukommen und zuschauen», erklärt sie. «Die Treffen sind für alle offen. Jeder kann sich immer in den Verhandlungsraum setzen und zuhören.» Die Verhandlungen begannen in einem zu kleinen Konferenzsaal des Boston Convention Center. «Sie gaben uns einen winzigen Raum», erklärte Leonard. «Ich erinnere mich, wie im Flur alle Sprechchöre anstimmten. Wir waren bestimmt 300 oder 400 Menschen.» Marriott musste letztendlich einen größeren Raum buchen.

Die Verhandlungen gingen nur schleppend voran. Doch die hunderten im Saal anwesenden Beschäftigten nagelten die Tarifkommission auf die Kernforderungen der Tarifrunde fest und ermöglichten ihr den direkten Bezug zur Lebenswirklichkeit der Arbeiter\*innen. Eine Kollegin von Leonard erzählte, wie zwei ihrer Kinder an einer Überdosis starben, ohne dass sie ihnen helfen konnte, weil sie in Bereitschaft angestellt war und deswegen keine gescheite Krankenversicherung hatte. «Ich stand einfach neben ihr, ohne zu wissen, wie ich ihr helfen konnte», schilderte Leonard. «Und die Unternehmensleitung schaute einfach ausdruckslos zu. Ich verstehe nicht, wie solche Geschichten einen nicht berühren können.» Leonard selbst stand auch auf und erzählte, wie sie am Arbeitsplatz sexuell belästigt wurde. «Die Tatsache, dass sie unseren Geschichten endlich mal zuhören mussten, fand ich unglaublich empowernd. Bei den Verhandlungen wollten alle so offen und ehrlich wie möglich sein.» Für Leonard ging es in diesen Momenten nicht nur um das Unternehmen, sondern im selben Maße auch um die anderen Mitglieder. «Das stärkte uns als Team und öffnete vielen die Augen.»

Die Gewerkschaftsmitglieder trafen sich eine Stunde vor Verhandlungsbeginn und die Mitglieder der Tarifkommission sogar noch früher. «Wir wollten alle nochmal miteinander reden, bevor die Unternehmensleitung kam, obwohl wir eigentlich unseren Plan und das gemeinsame Ziel schon kannten», erklärte Eusebio. Lang war zwar der Verhandlungsführer, doch laut Eusebio «wussten wir schon,

was er sagen würde, weil wir das Skript geschrieben hatten. Und wir blieben bei dem Skript. Wir hatten Disziplin und wir haben das durchgezogen.» Während der Pausen bewegten sich die Mitglieder im Saal und tauschten sich über die nächsten Schritte aus. Ihre Disziplin wurde auf die Probe gestellt, als die Unternehmensleitung die ersten Erhöhungen auf den Tisch brachte. Sie schlug vor, die Beschäftigten mit den angesparten Mitteln der betrieblichen Krankenversicherung zu bezahlen, Geld, das die Beschäftigten bereits in dem vorherigen Tarifvertrag ausgehandelt hatten. «Wenn man weiß, mit wem man dort an einem Tisch verhandelt, dann kann man das kaum glauben. Wie wenig sie bereit waren, uns zu geben, machte mich fassungslos», erzählte Silva, eine Mitarbeiterin des Bankettservice vom Ritz-Carlton. Doch alle behielten die Nerven und blieben bei den Forderungen. «Das war ein Beweis unserer Macht. Wie kannst du dir sonst erklären, dass keiner der Anwesenden im Raum vor Wut platzte?», meinte Leonard.

Die Vorschläge der Unternehmensleitung zeigten allen Beschäftigten in welche Richtung die Verhandlungen gingen. «Da die Unternehmensleitung von Starwood keine Probleme will, nimmt sie alle Forderungen an, die man stellt», erklärte Gebrelibanos, ein Zimmermädchen im Westin Copley. Marriott wiederum lehnte alles ab. «Das zeigte uns, dass es ein zäher Kampf sein würde und dass sie keinen Millimeter von der eigenen Position abweichen würden. Noch nie war es wichtiger, dass wir zusammenhielten», erzählte Seale. Für Gebrelibanos war es offensichtlich, warum die Unternehmensleitung so vorging: «Marriott war es gewöhnt, dass niemand streiken würde.» Die Local 26 hatte zwar bei den letzten drei Tarifverhandlungen eine Abstimmung zur Streikbereitschaft durchgeführt, doch ein Streik der Hotelangestellten blieb in Boston bis dahin aus. Die Unternehmensleitung setzte darauf, die Tarifverhandlungen auszusetzen, weil sie davon ausging, dass es dieses Mal genauso laufen würde.

### Teil 5: Streik bei Marriott!

Die Local 26-Mitglieder hatten geahnt, dass wahrscheinlich nur ein unbefristeter Streik zu einem Durchbruch führen würde. Während sich die Verhandlungen in die Länge zogen, wurden in den verschiedenen Marriott-Hotels der Machtaufbau und die Strukturtests fortgeführt, um abschätzen zu können, ob sie nicht nur eine Abstimmung zur Streikbereitschaft, sondern auch einen tatsächlichen Streik hätten gewinnen können. Zwischen einer Verhandlungssitzung und der nächsten führte Leonard ihre erste Delegation zum Geschäftsführer: «Ich dachte ich werde ohnmächtig, oh Gott war das aufregend!» Doch als sie die Masse ihrer Kolleg\*innen hinter sich spürte, wusste sie, dass sie da jetzt durch musste. An anderen Tagen gingen Beschäftigte von Westin Waterfront mit Buttons der Gewerkschaft zur Schicht, marschierten vor das Büro der Personalabteilung und machten dann eine stille Aktion in der

Hotellobby. «All das war notwendig. Durch diese Aktionen schöpften alle Vertrauen in sich und in die anderen,» erzählte sie. Mit einem Akt zivilen Ungehorsams am 1. Mai riskierten Leonard, Wei und andere Beschäftigte die Verhaftung. Zwei Wochen später beantragte die Tarifkommission den Streik.

Das Alles-oder-Nichts-Prinzip von Marriott gab den Schlüsselpersonen aus allen Hotels die Zeit, durch Strukturtests den Streik vorzubereiten. Außerdem waren während der monatelangen Verhandlungen auch die Tarifverträge von Marriott in San Francisco, Honolulu, Kuai, Detroit, Oakland, San Diego und San Jose ausgelaufen. So fanden nahezu alle Hotelangestellten des Landes unter dem Motto «Ein Job muss reichen!» zusammen. In San Francisco verfolgte die UNITE HERE Local 26 die gleiche Strategie stadtweiter Großverhandlungen mit einer Tarifkommission bestehend aus über 120 Mitgliedern, die nicht nur aus Marriott Hotels kamen. Die Verhandlungsführer\*innen von verschiedenen lokalen UNITE HERE Gewerkschaften standen in regem Austausch untereinander. Sie brachten sogar breitere Forderungen auf den Verhandlungstisch, die einheitlich für alle Hotels durchgesetzt werden sollten. Sollten die Beschäftigten von Marriott in Boston in den Streik treten, deutete alles darauf hin, dass sie das nicht allein tun würden.

Obwohl die Vorbereitungen für den Streik schon gut angelaufen waren, wollte Eusebio den Verhandlungen noch eine Chance geben. «Ich hatte wirklich Angst. Ich war noch nicht lange im Dienst und die ersten Jahre war ich mit meiner finanziellen Lage nicht zufrieden. Ich dachte, mit 30 sollte ich finanziell besser dastehen», erklärte er. Auch andere Beschäftigte mussten sich auch damit auseinandersetzen, was es bedeutete, wirklich zu streiken, auch wenn sie trotzdem weiterhin für den Streik mobilisierten. «Ich habe mich erst vor kurzem scheiden lassen und meine Mutter wohnt bei mir», sagte Silva, die am Bankettservice vom Ritz-Carlton arbeitete. «Sie ist 98 und es war hart zu wissen, dass ich keinen wöchentlichen Gehaltsscheck mehr kriegen würde. Das war keine einfache Entscheidung.» Wei, das Zimmermädchen von Sheraton, hatte zwei Kinder, die zur Hochschule gingen: «Ich hatte Angst. Ich bringe das meiste Geld nach Hause. Mein Mann arbeitet in einer Fabrik, da gibt es keine Sonderleistungen und die Löhne stagnieren seit 15 Jahren. Meine Familie ist auf mein Einkommen angewiesen.» Die potenziellen finanziellen Verluste eines Streiks waren beängstigend. Doch die Tarifkommission hatte in den Monaten zuvor selbst erlebt, wie wenig die Verhandlungen den Beschäftigten brachten. Die Bewegung konnte ihre ambitionierten Forderungen aller Wahrscheinlichkeit nur mit einem Streik erzwingen.

Bei der Urabstimmung am 12. September wählten schließlich 96 Prozent der Beschäftigten von Marriott für den Streik. Die Beteiligung an der Abstimmung lag bei 77 Prozent. Der Streik sollte nun stattfinden, ob Eusebio sich bereit fühlte oder nicht. «Ich war dabei und wusste, dass es

das richtige war», sagte er. Er sprach mit seiner Freundin und seiner Mutter und richtete sich eine eigene Streikkasse ein. Am nächsten Verhandlungstag bastelten die Beschäftigten Streikschilder. Als die Unternehmensleitung keine Vorschläge auf den Tisch legte, wurde sie zum zweiten Mal mit Sprechchören aus dem Verhandlungsraum komplimentiert. Am 3. Oktober traten die Beschäftigten von Marriott in Boston offiziell in den Streik. In der darauffolgenden Woche schlossen sich ihnen Beschäftigte aus weiteren sieben Städten an.

Für die streikenden Beschäftigten wurde es ein Vollzeitjob, die Streikposten abzuklappern und Aufgaben wie am Streikposten Stehen und Streikgeld-Sammeln an die Mitglieder zu delegieren. Gewerkschaftsmitglieder von anderen Hotels als Marriott arbeiteten zwar weiterhin, führten aber trotzdem Kundgebungen durch, um die Streikenden zu unterstützen. Das Newbury Hotel, in dem Deng arbeitete, war früher Teil der Ritz-Carlton-Gesellschaft. Deswegen kannten sie und andere Zimmermädchen noch viele der dortigen Beschäftigten. «Nach der Arbeit gingen wir immer zum Ritz-Carlton, um Solidarität zu zeigen», erzählte sie. «Früher waren wir wie Geschwister und haben uns immer gegenseitig geholfen. Wir kennen uns. Deswegen unterstützten wir sie, als sie in den Streik traten.» Obwohl Seale sich einen gleichzeitigen Streik in allen Hotels der Stadt gewünscht hätte, tat er, was er konnte, um zu einem Sieg bei Marriott beizutragen. «In jeder freien Minute vor der Arbeit, nach der Arbeit und sogar in Pausen, gingen wir zu den Streikposten bei Marriott. Denn im Grunde kämpften sie für uns.» Der Arbeitgeber von Seale hatte die Vereinbarung zur Übernahme des Tarifvertrags bei Marriott unterschrieben, sodass der Abschluss auch für ihn gelten würde. Jene die nicht bei Marriott beschäftigt waren, stimmten einem Lohnabzug von 10 Dollar zu, um die Streikkasse der Gewerkschaft zu füllen. Sie erkannten damit die Notwendigkeit an, die Streikenden zu unterstützen, da ihr Streikgeld wesentlich geringer war als der reguläre Lohn.

Während die übergroße Mehrheit der Beschäftigten von sieben Bostoner Marriott-Hotels streikte, gingen die Verhandlungen weiter. Doch es zeichnete sich schon bald ab, dass die Unternehmensleitung über die Verhandlungssitzungen die Aufmerksamkeit und Ressourcen von den Streikposten ablenken wollte. Die Bosse wollten den Kampf zermürben. Die Tarifkommission entschied daher, sich auf zehn Schlüsselpersonen aus den verschiedenen Marriott-Hotels zu verkleinern. Damit sollten die Kräfte gebündelt werden, um den Streik fortzuführen. Die Tarifkommission setzte ihre täglichen Berichte an die Streikenden per Anrufe, Texte und Flyer fort. Die Unternehmensleitung würde den Kernforderungen der Beschäftigten aber nur durch den Druck eines Streiks mit massiver Beteiligung zustimmen. «Es war schon fast Winter und wir standen von morgens um sieben bis abends um sieben an den Streikposten vor den Türen der Marriott Hotels», erzählte Gebrelibanos.

Nach 46 Streiktagen, einem gescheiterten Einigungsversuch und den Streiks bei Marriott in Detroit, Oakland, San Jose und San Diego kam es am 17. November zu einem Durchbruch. Zum damaligen Zeitpunkt traf sich die verkleinerte Kommission im Büro des amtierenden Bürgermeisters Marty Walsh. Eusebio, der durchgehend Teil der Tarifkommission war, erinnert sich daran, wie er vor Freude weinte, als alles vorbei war. Er rief zuerst seine Freundin an und dann seine Kolleg\*innen. Die Empfangsmitarbeiter\*innen, zu denen er gehörte, hatten eine Lohnerhöhung von 5 Dollar erreicht. «Ich habe das zwar beim Treffen immer wieder so gesagt, aber eigentlich habe ich selbst nicht daran geglaubt, dass wir diese 5 Dollar wirklich bekommen würden. Ich hätte höchstens mit 2 Dollar gerechnet.» Das war nicht alles. Sie erhielten mehr Urlaubsgeld als Ausgleich für das weggefallene Trinkgeld. Nachdem seine Kolleg\*innen über mehrere Jahre keinen Urlaub mehr genommen hatten, konnte sie das jetzt endlich tun. Sie hatten alles erreicht, was sie gefordert hatten.

### Der neue Tarifvertrag: Ein Sieg für Alle

Am darauffolgenden Tag kamen die Beschäftigten von Marriott im Hynes Convention Center zusammen, um den Vertrag zu ratifizieren. Die Neuigkeiten wurden immer besser, denn der neue Vertrag beinhaltete mehr Mittel für die betriebliche Rente, eine Deckelung des Programms «Green Choice», neue Maßnahmen gegen sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz, Regelungen zur Einführung neuer Technologien im Hotel und Lohnerhöhungen in allen Berufsgruppen. Außerdem hat sich die Gewerkschaft das Recht erkämpft, auch während des laufenden Tarifvertrags erneut in den Streik zu treten, sollte die Unternehmensleitung versuchen, die Food & Beverage Abteilung an ein Subunternehmen auszulagern oder komplett abzuschaffen. Wei, dem Zimmermädchen von Sheraton, kamen auch die Tränen, als sie vor Tausend feiernden Gewerkschaftsmitgliedern der Local 26 das Wort ergriff: «Ich sagte: Wir haben es geschafft. Wir haben zusammengehalten.» Besonders stolz war sie auf die älteren Frauen in ihrer Abteilung: «Egal ob bei Regen, Schnee oder Unwetter, unsere 70-Jährigen blieben die ganze Zeit an unserer Seite. Mit der Local 26 hatten wir noch nie gestreikt. Deswegen bin ich so stolz auf mich und meine Kolleg\*innen.» Die Beschäftigten von Marriott bestätigten den Vertrag mit 98 Prozent der Stimmen. Anfang Dezember einigte sich Marriott auch in Hawaii und San Francisco mit den Hotelangestellten und setzte damit dem bundesweiten Streik ein Ende.

Der Tarifvertrag war nicht nur für die Beschäftigten von Marriott sondern auch für die vielen anderen von Omni, Highgate und den kleineren Hotelgesellschaften ein Sieg, denn durch die Übernahme des Tarifs erhielten sie die gleichen Vorteile. Für diejenigen, die noch standortsspezifische Fragen auszudiskutieren hatten, gingen die Verhandlungen weiter. Deng und ihre Kolleg\*innen von New-

bury saßen schnell wieder am Verhandlungstisch, um die Auswirkungen der anstehenden Hotelsanierung mit ihrem eigenen Chef zu besprechen. Durch den Streik bei Marriott hatten sie unheimlich viel Selbstbewusstsein gewonnen und waren so in der Lage, nicht nur eine garantierte Lohnfortzahlung, sondern auch ein sechsstelliges Entschädigungspaket für die Beschäftigten in den Restaurants und Bars durchzusetzen, die von den Umbauarbeiten besonders betroffen waren. In den Hotels, die die Vereinbarung zur Übernahme des Tarifs nicht unterzeichnet hatten, mussten die Beschäftigten eine glaubhafte Streikfähigkeit erreichen, um die flächendeckenden tariflichen Bedingungen, die mit dem Marriott-Streik erreicht worden waren, auch bei sich durchzusetzen. Ende 2019 streikten die Beschäftigten des letzten Verweigerers, des Battery Wharf Hotels. Nach 79 Streiktagen erreichten sie eine vorläufige Vereinbarung zu den gleichen Bedingungen wie bei Marriott, ein Jahr, nachdem der Tarifvertrag dort unterzeichnet worden war.



## FALLSTUDIE 2

# Die Pflegekräfte aus Massachusetts

### Eine kämpferische Tradition

Greenfield in Massachusetts ist ein kleines Dorf mit einem stark ausgeprägten Arbeiterstolz. Früher galt Greenfield als «die Hauptstadt der Gewindeherstellung». Die Arbeiter\*innen in Greenfield spielten eine wichtige Rolle beim Aufstieg der amerikanischen Industrie in den ersten Jahren des 20. Jahrhunderts: Sie stellten die Werkzeuge her, die für die standardisierte Produktion von Muttern und Schrauben benötigt wurden, welche wiederum in allen möglichen Produkten von Haushaltsgeräten bis hin zu Munition verbaut wurden. Während des Zweiten Weltkriegs war das lokale Unternehmen Greenfield Tap and Die (GTD) für die Kriegsproduktion so systemrelevant, dass die US-Bundesregierung vor dem Werk in der Sanderson Street ganz in der Nähe des Stadtzentrums ein Fliegerabwehrgeschütz aufstellen ließ.

Die Werke von GTD waren sowohl für die amerikanische Industrie und die Kriegswirtschaft als auch für die gewerkschaftlichen Organisationsbestrebungen extrem wichtig. Ab den 1920er Jahren wurde Greenfield zur Hochburg der basisdemokratischen Gewerkschaft *United Electrical, Radio and Machine Workers of America* (UE), der es gelang, Arbeiter\*innen aller Berufe in der Gewindeherstellung der Stadt zu organisieren. Nach dem Zweiten Weltkrieg, in der Hochphase der Roten Angst und der antikommunistischen Repression gegen radikale Gewerkschaften innerhalb wie außerhalb des Gewerkschaftsbundes CIO (*Congress of Industrial Organizations*) konnten in den Werken von GTD und anderen von der UE organisierten Betrieben zahlreiche Vorstöße der konkurrierenden Gewerkschaft *International Union of Electrical Workers* abgewehrt werden. Allerdings schrumpfte die Belegschaft der GTD bis zum Ende der 1950er Jahre aufgrund internationaler Konkurrenz und einer Reihe von Unternehmensfusionen von 4.000 auf nur 100 Arbeiter\*innen. Letztere sind weiterhin von der UE Local 274 vertreten.

Doch das Erbe der Gewerkschaftsbewegung der Industriearbeiter\*innen, das zumindest in Greenfield von der UE verkörpert wurde, überlebte selbst den Niedergang der Industriewirtschaft. Heutzutage überwiegt in der Region der Gesundheitssektor. Das Baystate Medical Center, das sich genau gegenüber vom GTD-Hauptwerk in der Sanderson Street befindet, ist jetzt der größte Arbeitgeber in Franklin County und gehört der Baystate Health, einem der größten Gesundheitsunternehmen in New England. Die ehemalige Geschäftsstelle von GTD beherbergt nun die Verwaltungs-

büros von Baystate. Der Schriftzug «*Greenfield Tap and Die Corp*» prangt immer noch über der Eingangstür. Die Pflege hat nicht nur die Industrie als wichtigste wirtschaftliche Branche in der Region ersetzt. Das Baystate Franklin ist außerdem zu einer neuen Hochburg kämpferischer Gewerkschaften geworden. Die Pflegekräfte, vertreten durch die *Massachusetts Nurses Association (MNA)*, haben über für die gesamte Community offene Tarifverhandlungen die Macht der Basis innerhalb der Gewerkschaft gestärkt und die kämpferische Tradition in Greenfield fortgesetzt.

### Die Kommerzialisierung der Pflege

Als persönliche Einleitung möchte ich Donna Stern, Krankenschwester in der psychiatrischen Abteilung im Baystate Franklin, zitieren: «Ich glaube immer noch an die alte CIO-Methode: die Organisierung aller Berufsgruppen in einer Gewerkschaft.» Als ehemalige Sozialarbeiterin und langjähriges Mitglied der MNA, einer Gewerkschaft ausschließlich für Pflegekräfte, spricht sie Tacheles: «Ich mag Berufsgewerkschaften nicht.» Sie ist der Meinung, dass man als Gewerkschaft das gesamte Krankenhaus und den gesamten Sektor organisieren muss. «Alle Beschäftigten des Gesundheitssektors sollten unter dem gleichen Dach organisiert sein. An dem Punkt sind wir aber noch nicht.»

Die Gemeindekrankenhäuser<sup>10</sup> im westlichen Massachusetts wurden durch die Übernahmen und Fusionen unter Baystate Health im Laufe der letzten drei Jahrzehnte organisatorisch zusammengeführt. Das galt aber nicht für die Arbeiter\*innen des Gesundheitswesens. Die MNA ist nämlich nicht die einzige Gewerkschaft im Baystate Franklin – neben den Pflegekräften ist das technische und Sicherheitspersonal in eigenen kleinen Tarifkommissionen organisiert. Doch die Mehrheit der 1.150 Beschäftigten des Krankenhauses und die große Mehrheit der 12.000 Beschäftigten von Baystate Health, einschließlich des Pflegepersonals des weitaus größeren Baystate Medical Center in Springfield, waren immer noch nicht gewerkschaftlich organisiert.

Das Krankenhauspersonal des damaligen *Franklin County Public Hospital* organisierte sich erstmals 1970, kurz nachdem ein Gesetz erlassen worden war, das Tarifver-

<sup>10</sup> Die sogenannten *community hospitals* sind kleine Krankenhäuser, die von der Landesregierung oder einer Gemeinde verwaltet werden und häufig in ländlichen Regionen existieren.

handlungen für Pflegekräfte erlaubte. In den 1980er Jahren übernahm Baystate das Krankenhaus und damit auch das Pflegepersonal. Obwohl es zwei Jahrzehnte dauerte, bis Baystate Health den alltäglichen Betrieb in Greenfield übernahm, waren die ersten Auswirkungen des Sparurses für Patient\*innen und Personal schon Anfang der 2000er Jahre zu spüren. «Sie erkannten, dass sie einen Haufen Geld machen konnten, so wie in allen anderen kapitalistischen Branchen auch», so Stern. Auf dem Papier war das Krankenhaus zwar gemeinnützig, das schien das Unternehmens allerdings nicht groß zu kümmern. Als kleine Berufsgewerkschaft nutzte die MNA im Baystate Franklin angesichts der Ökonomisierung des Gesundheitswesens offene Tarifverhandlungen, um die Unterstützung des Krankenhauspersonals und der Community zu gewinnen und im Baystate Franklin Tarifforderungen im Interesse der Beschäftigten und des Gemeinwohls<sup>11</sup> durchzusetzen, sprich die Arbeitsbedingungen für das Personal und die Pflegequalität für die Patient\*innen zu verbessern. Die Pflegekräfte führten über zwei Jahre einen erbitterten Kampf für den Tarifabschluss, in dessen Verlauf es zu zwei 24 Stunden-Streiks gefolgt von zwei arbeitgeberseitigen Aussperrungen kam. Sie erkämpften zahlreiche Vorteile für die Gewerkschaftsmitglieder im Baystate Health Krankenhaus und ausführliche vertragliche Regelungen zur Behebung des eklatanten Personalmangels im Krankenhaus.

### Die Grenze ziehen

Als Stern und ihre Kollegin Suzanne Love nach der letzten im Jahr 2017 gestarteten Tarifikampagne bei Baystate Franklin gefragt wurden, bestanden beide darauf, zunächst einmal über die Tarifrunde 2012 zu sprechen. Stern arbeitet seit 15 Jahre als Krankenpflegerin und wurde erst im Verlauf der Tarifikampagne 2012 zur engagierten Gewerkschafterin. «Ich kam nicht als Gewerkschaftsaktive zur Welt. Ich wurde es aufgrund der Umstände und der Entwicklungen im Gesundheitswesen, der zunehmenden Ökonomisierung und der Auswirkungen nicht nur auf unsere Arbeitsbedingungen, sondern auch auf die Sicherheit der Patient\*innen», sagte sie. Stern wurde als eine der Verhandler\*innen für die Gewerkschaft im Rahmen der Tarifikampagne 2012 «ins kalte Wasser geworfen», eine Funktion, die sie auch 2017 wieder einnahm.

Nur ein kleiner Teil der Pflegekräfte im Baystate Health Krankenhaus waren in der MNA organisiert und dieser niedrige Organisationsgrad war zunehmend zu spüren. Die betriebliche Altersvorsorge der Pflegekräfte vom Baystate Franklin Krankenhaus wurde reformiert und durch ein zweigleisiges System ersetzt. 2012 war die Krankenhausleitung zuversichtlich, dass sie endlich die Vorteile für Gewerkschaftsmitglieder – höhere Löhne und mehr Leistungen – abschaffen könnte, und zwar sowohl im Franklin als auch im gemeinnützigen Vorzeigekrankenhaus in Springfield, das von Stern und den anderen das «Mutterkrankenhaus» genannt wurde. «Man wusste, dass

die Stunde geschlagen hatte und dass Baystate dabei war, sich durchzusetzen. Wozu bräuchte man dann noch einen Tarifvertrag? Wenn du alles hast, was die anderen auch haben, wozu brauchst du dann noch eine Gewerkschaft?», sagte Stern. Stern und ihre Kolleg\*innen begriffen, «dass sie uns ein Recht nach dem anderen nehmen werden, bis wir ihnen nicht ihre Grenzen aufzeigen.» Anstatt Zugeständnisse als unausweichlich hinzunehmen, beschlossen sie zurückzuschlagen. «Es war unsere allererste Urabstimmung und das erste Mal, dass wir wirklich streikten. Am Ende wurden es 44 Verhandlungssitzungen und zwei Jahre zermürbender Kampf.» Es war ebenfalls das erste Mal, dass die Pflegekräfte bewusst Tarifforderungen für die Patient\*innen und die Community aufstellten. Dabei wandten sie sich vor allem gegen die sich ausweitende Praxis von Baystate, Patient\*innen von Greenfield zur Behandlung nach Springfield zu schicken. Sie forderten, dass «die Pflege vor Ort» stattfinden muss.

Love arbeitet seit 11 Jahren als Krankenpflegerin in der Notaufnahme. 2012 war das Jahr, in dem sie ihr gewerkschaftliches Engagement begann. Als Mitgliederbeauftragte war Stern dafür zuständig, Love, die gerade erst ihr Pflegepraktikum abgeschlossen hatte, bei ihrer Einstellung im Baystate Franklin gewerkschaftlich einzuweisen. Diese Einweisung ist einerseits wichtig, damit die Pflegekräfte die Rechte kennenlernen, die ihnen laut Tarifvertrag als Gewerkschaftsmitgliedern zustehen. Andererseits lässt die MNA die Mitgliedsbeiträge nicht vom Arbeitgeber über den Lohn erheben, wie es in gewerkschaftlich organisierten Betrieben in den USA sonst üblich ist. Stattdessen zahlen die neuen Mitglieder ihre Beiträge direkt an die MNA, damit der Arbeitgeber bzw. die Arbeitgeberin die Beitragserhebung im Rahmen laufender Verhandlungen nicht strategisch aussetzen kann. Love gefiel Sterns Ansatz. «Ich fand das alles sehr interessant. Ich mag es, mich in Prozessen und Organisationen einzubringen und ehrenamtlich aktiv zu sein», sagte sie. Doch sie war aufgrund der Lehrveranstaltungen zeitlich stark eingebunden, da sie noch ihren College-Abschluss und später ihren Bachelor als Pflegerin machen wollte. Eine ganze Zeit lang lehnte sie das Angebot einer Kollegin, Vertrauensperson in der Notaufnahme zu werden, ab. Doch die Kollegin sah in Love die perfekte Betriebsaktive für die Gewerkschaft und gab nicht auf. Nach drei Jahren konnte Love sich nicht mehr herausreden. «Sie kam erneut zu mir und meinte ›Jetzt hast du ja deinen Abschluss ...›». Kurz darauf nahm Love regelmäßig an den Verhandlungssitzungen für den Tarifvertrag 2012 teil und engagierte sich zunehmend.

Die Pflegekräfte im Baystate Franklin hatten schon länger Erfahrung mit offenen Verhandlungen. Das war ein Erbe vom Organizer Mike Fadel, der genauso wie Stern den alten CIO-Ansatz eines «deep organizing» teilte. Die Offenheit er-

11 Im englischsprachigen Raum spricht man von «*bargaining for the common good*».

möglichte es Mitgliedern wie Love, einen unmittelbaren Eindruck von der Gewerkschaftsarbeit zu bekommen. «Ich wurde da richtiggehend reingezogen, als ich bei den Sitzungen dabei war und sie mir anschaute», sagte Love. «Wir waren wirklich in der Lage, kollektiv für uns selbst einzustehen.» Sie hatte außerdem auch einfach Spaß, mit ihren Kolleg\*innen im Verhandlungsraum zu sein. Die Pausen waren sehr gesellig und es gab immer was zu Essen. «Ich fand es einen guten Weg, um Kolleg\*innen von anderen Abteilungen kennenzulernen. Man arbeitet ja doch sehr isoliert voneinander», sagte Love. In der Notaufnahme hatten Love und ihre Kolleg\*innen oft unter den Auswirkungen von Problemen zu leiden, die ihren Ursprung in anderen Abteilungen des Krankenhauses hatten. Da im Krankenhaus chronischer Pflegemangel herrschte, konnten die Chirurgie und andere Abteilungen oftmals keine Patient\*innen mehr aus der Notaufnahme aufnehmen. So blieben diese in der Notfallaufnahme hängen. Früher wäre Love bei solchen «Patienten-Staus» auf die Krankenpfleger\*innen der Chirurgie sauer geworden. Doch nun konnte Love während den Verhandlungspausen direkt mit ihnen reden und so begreifen, «dass da Dinge liefen, von denen wir in der Notaufnahme gar nichts mitbekamen», und für die die Krankenhausleitung und nicht die Kolleg\*innen die Verantwortung trugen.

Stern und Love bekamen während der Tarifikampagne 2012 einen ersten Eindruck davon, was es bedeutet, der Leitung von Baystate die Stirn zu bieten und zu gewinnen. Nachdem zwei Jahre lang verhandelt und gestreikt wurde und Baystate die Verhandlungen bereits für gescheitert erklärt hatte, erhielten die Pflegekräfte schließlich eine Lohnerhöhung, eine bessere betriebliche Gesundheitsvorsorge und ein neues Überstundensystem, das, so die Hoffnung, die Krankenhausleitung dazu bringen würde, das Personal aufzustocken. Ein Jahr später begann Baystate Health in Greenfield mit dem Bau einer neuen Klinik für Chirurgie, was zeigte, dass das Unternehmen einen neuen Kurs eingeschlagen hatte und mehr in die Behandlung und Pflege vor Ort investierte.

Bis 2012 «hatten viele Pflegekräfte noch nie woanders gearbeitet und dachten, dass sie dem Arbeitgeber scheißegal wären», sagte Stern. Nach dem Tarifstreit, begriffen sie, «dass sie zwar immer noch im gleichen Gebäude arbeiteten, aber nicht mehr für Franklin Medical Center, sondern für Baystate.» Der Tarifvertrag von 2012 hat viele radikalisiert. Die offenen Verhandlungen haben neue betriebliche Schlüsselpersonen wie Love hervorgebracht und ihnen gezeigt, was es braucht, um einen Tarifvertrag ohne große Zugeständnisse durchzusetzen. Die Pflegekräfte hofften jedoch, dass die nächsten Verhandlungen nach einer derart langwierigen und aufreibenden Kampagne unkomplizierter ablaufen würden. «Wahrscheinlich hatten alle die Hoffnung, dass die anstehenden Verhandlungen nicht so ablaufen würden wie die letzten. Aber damit lagen wir falsch», sagte Stern. «Die darauffolgende Runde war einfach krass.» Als die Pflegekräfte merkten, dass die Überstundenregelung nichts am chronischen Personalmangel

bei Baystate geändert hatte, wurde der Personalschlüssel zur Hauptforderung ihrer nächsten Tarifikampagne.

### Teil 1: Die Forderungen gemeinsam aufstellen

Anfang 2016, neun Monate bevor der hart erkämpfte Tarifvertrag von 2012 auslief, fand die MNA-Tarifkommission im Bauernhof der bisherigen Mitvorsitzenden Linda Judd außerhalb von Greenfield zusammen. Die 15-köpfige Gruppe wurde bei der jährlichen Betriebsversammlung offiziell gewählt und bestand aus einer Vertrauensperson pro Abteilung, dem Vorsitzenden, dem Schatzmeister bzw. der Schatzmeisterin und den Sekretär\*innen. Stern wurde erneut zur Vorsitzenden gewählt, gemeinsam mit einer neuen stellvertretenden Vorsitzenden, Jillian Sicard, die Judd nach dem Ende ihres Mandats ersetzen würde. Love, die mittlerweile offiziell die Vertrauensperson ihrer Kolleg\*innen in der Notaufnahme war, trat auch zum ersten Mal der Tarifkommission bei. Für den MNA-Verhandlungsführer Dana Simon war es das erste Treffen mit der Tarifkommission. Wie sein Vorgänger war auch er ein Vertreter offener Verhandlungen. Deswegen wollte er sich ein Bild von den Kernforderungen der Tarifkommission verschaffen, bevor er eine Umfrage zu der Tarifrunde erstellte.

Das Treffen dauerte drei Stunden und war nur das erste einer ganzen Reihe. Die Tarifkommission wollte die Umfrage gut vorbereiten und an die Situation im Betrieb anpassen, bevor sie an alle Mitglieder versandt würde. Als sich die Tarifkommission endlich sicher war, die richtigen Fragen aufzuwerfen – sodass sie von den Kolleg\*innen nicht nur brauchbares Feedback bekommen würde, sondern diese auch für den Verhandlungsprozess begeistern würde –, stellte sie sicher, dass wirklich alle Beschäftigten die Umfrage erhalten und eine Mehrheit der Befragten sie auch beantworten würde. Doch die Umfrage war keine einmalige Sache. Nachdem die Antworten der Mehrheit eingeholt wurden, machte die Tarifkommission eine zweite Umfrage mit einer Liste von Kernforderungen, welche die Mitglieder dann nach Priorität bewerten sollten. «So waren die Prioritäten aller Mitglieder für alle transparent. Über die Forderungen mit der meisten Unterstützung wurde dann verhandelt», erklärte Love. Die Tarifkommission berief auch Mitgliedertreffen ein, um über die Ergebnisse der Umfragen zu diskutieren und allen nochmal die Chance zu geben, Themen anzusprechen, die in den zwei Umfragerunden zu kurz gekommen waren. Daraufhin wurden in offenen Treffen die Entwürfe gemeinsam bearbeitet und so die konkreten Forderungen ausformuliert.

Da die Tarifforderungen in einem langen und interaktiven Prozess ausgearbeitet wurden, konnte ein Konsens über die wichtigsten Themen erreicht werden, nämlich der Personalmangel und die betriebliche Gesundheitsvorsorge – Probleme, die Pflegekräfte in allen Krankenhäusern betrafen. Dieser Prozess ermöglichte außerdem, dass auch abteilungsspezifische Themen behandelt wurden, wie zum Bei-

spiel Kehrseiten der Vorteile für langjährige Mitarbeiter\*innen und Gewerkschaftsmitglieder. Bei den vergangenen Tarifverträgen wurden Urlaubsanträge nach Dienstalter genehmigt. In den meisten Abteilungen funktionierte das gut. In einer Abteilung jedoch beantragten die zwei dienstältesten Pflegekräfte im Sommer regelmäßig jeweils fünf Wochen Urlaub am Stück. Da nicht mehr als eine Pflegekraft auf einmal Urlaub nehmen darf, konnte keine der anderen 12 Pflegekräfte – davon hatten viele Kinder im Schulalter – während dieser zehn Wochen Urlaub beantragen. Die Pflegekräfte schilderten das Problem der Tarifkommission und schlugen vor, die Urlaubszeit im Sommer auf zwei Wochen am Stück zu begrenzen. Mit der neuen Regelung behielten die Dienstältesten zwar ihren Vorrang, doch so konnten sich auch alle anderen in den Sommerwochen eine Auszeit mit ihren Kindern gönnen – eine faire Lösung, die Vorteile in Abhängigkeit vom Dienstalter nicht grundsätzlich in Frage stellte, auch wenn es für die beiden Dienstältesten natürlich eine Einschränkung bedeutete. Da das Konfliktpotential in der Abteilung real war und sich auf die Verhandlungen hätte auswirken können, ging Stern auf die beiden Kolleg\*innen zu, um die Gedanken hinter dem Vorschlag zu erläutern. «Wir hatten die Vorarbeit geleistet und ihnen Respekt gezeigt, indem wir das Gespräch suchten und unsere Beweggründe erklärten. Ich glaube, dass sie es deswegen leichter akzeptieren konnten, als wenn wir das alles im Alleingang gemacht hätten, ohne sie einzubeziehen», sagte Love.

Der existierende Tarifvertrag basierte auf Forderungen und Vorschlägen der vorhergegangenen Tarifrunden, die aus den alltäglichen Erfahrungen der Pflegekräfte resultierten und von denen viele dem Dienstalter noch mehr Bedeutung beimaßen. Die MNA konnte aushandeln, dass Pflegekräfte mit mehr als 12 Jahren Dienstalter im Krankenhaus keine Bereitschaftsschichten übernehmen mussten. Auf Bereitschaft muss man innerhalb von 45 Minuten im Krankenhaus sein können, in die Nachtschicht wechseln oder auf freie Tage verzichten. «Diese Details machen schon den Unterschied und zeigen, dass man echt etwas erreicht hatte», erklärte Love. «Verhandlungen lohnen sich, weil am Ende spezifische Umstände und Überlegungen in den Vertrag einfließen können. Das kann deine Arbeitsbedingungen durchaus verbessern.» Laut Love «ermöglicht der offene Raum für Feedback und Diskussion es, dass die spezifischen Wünsche aller Abteilungen ans Licht kommen.»

Nachdem die Vorschläge in Treffen und Umfragen bis ins Kleinste diskutiert worden wurden, war die Tarifkommission bereit, die Verhandlungen zu starten. Sie hatte einen Überblick sowohl über die großen Kernforderungen als auch über die spezifischen Probleme der Abteilungen, welche die Pflegekräfte durch die Verhandlungen lösen wollten. «Wir sind mit einem Programm in die Verhandlungen gegangen», sagte Simon, der Verhandlungsführer. «Wir konnten jedem Mitglied zeigen, auf welches Programm wir uns beriefen.» Außerdem wurden alle explizit dazu eingeladen, zu den Verhandlungen zu kommen und das Programm Wirklichkeit werden zu lassen.

## Teil 2: Der Einsatz

Die Tarifkampagne 2017 war für Simon und die Kommission nicht der erste Versuch offener Verhandlungen. Seiner Erfahrung nach gab es drei Typen von Mitgliedern, die an den Verhandlungen teilnahmen: Aktivist\*innen, die sich unermüdlich für die Gewerkschaft einsetzen; die «große Mehrheit», die sich die Verhandlungen mal anschauen wollte, aber eher als Zuschauer\*innen und nicht als aktive Teilnehmer\*innen; und dann noch die Unentschlossenen, die «nicht ganz überzeugt davon sind, dass die Gewerkschaft besonders schlau agiert.» Einer der Vorteile von offenen Verhandlungen ist, dass diese dritte Gruppe schnell aus ihrer skeptischen Rolle gedrängt wird. «Mit einem vollen Verhandlungsraum und einem derart schlechten Management wie das von Baystate steht diese Gruppe schon nach einer einzigen Sitzung auf der richtigen Seite.»

Tatsächlich hetzte das Management von Baystate schon bald Pflegekräfte gegen die Tarifkommission auf. Am Verhandlungstisch schlug die Unternehmensleitung vor, alle Pflegekräfte, die maximal 32 Wochenstunden arbeiteten, künftig als Teilzeitkräfte zu werten. Das hätte ihre Beiträge für die Krankenversicherung erhöht und die Urlaubstage reduziert. Lange hatten die Pflegekräfte die Wahl zwischen drei 12-Stunden-Schichten (36 Wochenstunden) oder vier 8-Stunden-Schichten (32 Wochenstunden). Doch im Jahr vor den Verhandlungen fing die Krankenhausleitung an, die Pflegekräfte dazu zu ermutigen, nur noch 8-Stunden-Schichten und damit eine 32-Stundenwoche zu übernehmen, mit dem Argument, kürzere Schichten seien besser für die Sicherheit der Patient\*innen. Viele machten das, auch Love, die aber bald wieder die 12-Stunden-Schichten übernahm. Die Drohung mit der Neubewertung als Teilzeitkräfte legte die eigentlichen Beweggründe des Managements, die Pflegekräfte zu kürzeren Schichten zu überzeugen, offen. «Ich glaube, es war eine Falle. Sie wollten die Mehrheit von uns dazu bringen, selbst zu gehen», erklärte Love. Als die Pflegekräfte begriffen, was das Unternehmen vorhatte, «rasteten alle aus. Ich musste allen sagen, bitte zu warten, bis die Gegenseite weg war, bevor sie etwas dazu sagten. Die waren echt wütend.»

Als allgemeine Verhaltensregel bat die Tarifkommission alle Pflegekräfte im Raum, ein Pokerface zu wahren und nicht auf die Vorschläge der Unternehmensleitung zu reagieren. Aber es gab natürlich Ausnahmen und das war eine davon. Als das Unternehmen zur Beratung den Raum verließ, besprach die Gewerkschaft ihre Antwort. «Die Leute waren echt wütend und Dana [Simon] wollte dem Management diese Wut zeigen und ihm verdeutlichen, dass es mit seinem Vorschlag zu weit gegangen war», sagte Love. «Während dieser hitzigen Diskussion, meinte er: «wir sollten uns das für die Verhandlungsrunde aufheben.»» Als das Management zurück in den Raum kam, waren alle bereit. «Anstatt, dass nur eine oder zwei Personen das Wort ergriffen, sagte jedes Mitglied der Tarifkommission der Pflegeleitung seine Meinung.» Es funktionierte.

«Sie haben den Vorschlag direkt vom Tisch genommen», sagte Love. «Innerhalb von nur einer Stunde war das Angebot vom Tisch. Das hatte ich noch nie erlebt.»

Mit bis zu 75 anwesenden Mitgliedern boten die Beratungspausen den Rahmen dafür, die Argumentationsstrategie der Gewerkschaft und die Reaktion auf die Vorschläge des Managements vorzubesprechen. So wandte sich die Tarifkommission oft den anderen Kolleg\*innen im Raum zu, um Argumente zu bestimmten Sachverhalten zu sammeln. Vielen der Unentschlossenen boten die Pausen die Gelegenheit, durch die Planung der Redner\*innen-Liste und praktische Rollenspiele mit Simon mehr Selbstvertrauen zu gewinnen. «Ich mag es, wenn sie nochmal durchgehen, was sie sagen wollen, und ich dann den Boss spiele und sie richtig angehe», sagte Simon. «Manchmal wird es lustig, wenn ich richtig fiese Sachen von mir gebe. Manchmal ist es auch sehr hilfreich, dann merken die Leute: «Hast du gemerkt, in was für eine Falle du getappt bist? Das habe ich schon kommen sehen. Das solltest du besser nicht sagen. Besser das zweite Argument, das du gebracht hast, das wirkt.»» Durch die Vorbereitung der Argumente und eines Verhandlungsplans fühlten sich die Mitglieder sicherer und ausreichend vorbereitet, direkt mit dem Management zu sprechen.

Da der Personalschlüssel immer noch die Kernforderung der Verhandlungen war, trieb die Pflegekräfte die Frage um, wie sie dem Management deutlich machen konnten, welche Wichtigkeit das für Personal und Patient\*innen hatte. Während einer Beratungspause wurde thematisiert, wie oft die Pflegekräfte zu Hause angerufen und ins Krankenhaus gebeten werden: an freien Tagen, im Urlaub und sogar mitten in der Nacht. Sie stellten fest, dass sie bei Baystate nie wirklich Freizeit hatten. Doch wie konnte man dem Management dieses Gefühl vermitteln? Die Co-Vorsitzende der Tarifkommission Sicard erinnerte sich, dass sie die meisten Arbeitsanfragen vom Krankenhaus per Textnachricht erhielt. «Das waren Nachrichten wie «Wir brauchen unbedingt Hilfe. Kannst du jetzt sofort kommen? Wir sterben. Wir packen das nicht mehr»», sagte Simon.

Sicard verbrachte einen Abend damit, alle Textnachrichten in eine Word-Datei zu kopieren. Die Tarifkommission druckte sie aus – 12 Seiten mit einfachem Zeilenabstand. Bei der nächsten Verhandlungssitzung reichte Simon die Seiten emotionslos über den Tisch und las ein paar Beispiele von jeder Seite vor. «Das Management war entsetzt», sagte Stern. «Sie konnten nichts mehr verbergen. Man kann immer behaupten, dass die Pflegekräfte übertreiben oder es gar nicht so schlimm sei. Manager tun das, weil sie sich schützen und das Problem kleinreden wollen. Aber wenn sie dann den Beweis vor sich auf dem Tisch liegen haben, funktioniert das Spiel nicht mehr.» Später erzählte die HR-Managerin Simon, es sei der schlimmste Moment ihrer Karriere gewesen. Sincards Ansatz hatte am Verhandlungstisch eine enorme Wirkung gehabt. «Wenn man immer wieder über diese Probleme redet und große Aktiven-

gruppen hat, dann entsteht eine positive Dynamik, bei der immer bessere Ideen herauskommen», sagte Simon. «So wird eine produktive Stimmung geschaffen und die Leute merken, dass, wenn sie gute Ideen haben, diese direkt umgesetzt werden, und das gibt ihnen ein echt gutes Gefühl.»

### Teil 3: Ein Tarifvertrag für die Community

Sicards Textnachrichten machten die Auswirkungen des Personalmangels im Baystate Franklin auf die Pflegekräfte mehr als deutlich. Doch von Beginn an wussten die Pflegekräfte, dass sie auch aufzeigen müssten, was der Personalmangel für die Patient\*innen bedeutete. Wie schon in den vorherigen Tarifkampagnen öffnete die Tarifkommission die Verhandlungssitzungen auch der Greenfielder Community.

Dave Cohen und Judy Atkins waren Rentner\*innen und ehemalige Beschäftigte der UE und wohnten seit vielen Jahren in Greenfield. Sie hatten seit Occupy Wall Street die letzten drei Tarifrunden der MNA unterstützt, waren überzeugte Linke und wichtige Bezugspersonen für die Arbeiter\*innenbewegung in Greenfield. Zugleich waren sie auch Patient\*innen im Baystate Franklin. Cohen musste erst vor kurzem einen Prostatakrebs behandeln lassen, was vor Ort jedoch nicht möglich war. «Ich brauchte eine Strahlentherapie, die in Franklin County aber nicht durchgeführt wurde. So musste ich acht Wochen lang jeden Tag nach Springfield fahren und das im Winter. Ich musste 45 Minuten hin und 45 zurück, um 10 Minuten behandelt zu werden. Das war anstrengend», sagte Cohen. «Und ich war nicht der einzige, denn das Wartezimmer war voll mit Patienten aus Franklin County.» Atkins erklärt, dass Baystate pro Tag einen einzigen Shuttle-Bus zwischen den Krankenhäusern in Greenfield und Springfield bereitstellte. So mussten Patient\*innen stundenlang auf einen Bus warten. Die Forderung der MNA «nach einer Pflege vor Ort» erreichte 2012 deswegen auch viele Menschen außerhalb der Gewerkschaft. «Die Leute hatten echt Angst, dass Baystate das Franklin Medical Center schließen oder irgendwann zu einer Notaufnahme zurückbauen würde», erklärte Cohen. Nachdem der Tarifvertrag 2012 durchgesetzt wurde und Baystate daraufhin den Grundstein für eine neue chirurgische Klinik in Greenfield gelegt hatte, war klar, dass der gemeinsame Druck der Pflegekräfte, der Patient\*innen und der lokalen Community das Unternehmen von der Schließung abgehalten hatte.

Auch wenn es nicht jeder partizipativen Tarifkampagne gelingt, die Community außerhalb der Tarifbeschäftigten einzubeziehen, hat die Erfahrung gezeigt, dass diese Strategie für die MNA aufgeht. Cohen erinnerte sich, dass er und Atkins sich während der Occupy-Proteste zum ersten Mal mit den Pflegekräften trafen, um darüber zu diskutieren, wie man die Community einbeziehen könne, und dass letztere Angst hatten, um Hilfe zu bitten. In der Region um Greenfield gab es generell wenig gute Arbeitsplätze und

die Pflegekräfte des Baystate Franklin waren finanziell besser gestellt als deren Nachbar\*innen. «Sie dachten, dass die Leute sie nicht mochten, weil sie ein gutes Einkommen hatten», sagte Cohen. Doch Cohen und Atkins wussten eigener Erfahrung bei der UE, dass gute Jobs in der Community eher Stolz als Ressentiments weckten. «Wir haben sehr oft mit ihnen gesprochen, um ihnen zu erklären, dass in einer Region wie Greenfield mit starkem Arbeiterstolz und starken Gewerkschaften niemand sie hassen würde, weil sie ein vernünftiges Einkommen hatten.» Die Pflegekräfte merkten sehr schnell, dass ihre Ängste unbegründet waren. «Die Community mag natürlich ihre Pflegekräfte und das realisierten sie schnell», sagte Atkins.

Im Laufe der letzten beiden Tarifrunden knüpften die Pflegekräfte dauerhafte Beziehungen zur Community und stärkten das kollektive Bewusstsein darüber, wie positiv sich ein Ausbau des Gesundheitswesens auf Beschäftigte und Patient\*innen auswirkt. Mithilfe der Gruppe von Bürger\*innen um Cohen und Atkins hofften die Pflegekräfte 2017 die öffentliche Aufmerksamkeit auf die Forderung eines Personalschlüssels zu richten. Ein Personalschlüssel würde nämlich allen zugutekommen, sodass die Gewerkschaft versuchte, die Community in die Verhandlungen einzubinden. Die Unternehmensleitung von Baystate versuchte über eine Geschäftsordnung die Teilnahme an den Verhandlungen auf Tarifbeschäftigte zu beschränken und so das Vorhaben der Gewerkschaft zu torpedieren. Doch Simon und die Tarifkommission lehnten die zwar übliche, aber nicht notwendige Geschäftsordnung ab. «Man hätte meinen können, die Geschäftsordnung sei an einer Schreibmaschine verfasst worden, so alt wirkte sie. Eine der Regeln untersagte das Rauchen am Verhandlungstisch», erklärte Love. Da der Beschluss und die Inhalte einer Geschäftsordnung fakultative und nicht obligatorische Verhandlungsgegenstände von Tarifauseinandersetzungen sind, war die Gewerkschaft nicht gezwungen, sich darauf einzulassen. Vor dem Hintergrund, dass die Unternehmensleitung die Pflegekräfte in der Tarifkommission nicht für die Zeit der Verhandlungen bezahlen wollte, was üblicherweise ein Anreiz für Gewerkschaften ist, einer Geschäftsordnung zuzustimmen, hatte die Gewerkschaft keinen Grund, die Geschäftsordnung anzunehmen. «Wir blieben hart und lehnten sie ab.»

Love wurde aus den MNA-Verhandlungen in einem anderen Krankenhaus ausgeschlossen. Aufgrund einer sehr strengen Geschäftsordnung durften sie, andere Gewerkschaftsmitglieder und interessierte Bürger\*innen nur an den Beratungspausen teilnehmen. «Vor dem Verhandlungsraum saß eine Frau mit ihrem Kind, die nicht hineingelassen wurde, weil sie keine Krankenpflegerin an diesem Krankenhaus war.» Love wollte, dass ihre eigene Familie und Freund\*innen an den Verhandlungen teilnahmen. «Mein Mann interessiert sich für so etwas und wäre sicherlich dabei gewesen, wie viele andere auch. Die Arbeiterbewegung hat in Greenfield eine starke Tradition und die Community hat ein großes Interesse an einer gut

funktionierenden Pflege.» Der Ausschluss von betriebsfremden Pflegekräften und Familienangehörigen von den Verhandlungssitzungen zeigte, wie künstlich die Unterscheidung zwischen «Gewerkschaftsmitgliedern» und «der Community» war. Pflegekräfte waren Arbeiter\*innen und die gesamte Community war auf das Krankenhaus als Gesundheitsdienstleister angewiesen.

Da bei den Verhandlungen im Baystate Franklin keine Geschäftsordnung unterschrieben wurde, durften Cohen und Atkins an den Verhandlungen teilnehmen. Auch die Verhandlungsorte, zwei Kirchen in der Greenfielder Innenstadt, darunter die St. James and Andrew Episcopal Church, erleichterten ebenfalls den Zugang. «Es ist eine sehr politische Kirche und sie war direkt neben unserem Büro, eine Gegend, wo viele Menschen abhingen», erklärte Rudy Renaud. Sie ist Stadträtin, hatte ihren Job aufgegeben und war der MNA beigetreten, um Teil der Tarifikampagne 2017 im Baystate Franklin zu sein. Zufälligerweise war die Kirche in ihrer Gemeinde. Die Tarifkommission bereitete immer reichlich Essen vor und hängte Willkommensposter auf, um wirklich alle anzusprechen, an den Verhandlungen teilzunehmen. «Die Menschen sollten sich dort wohl fühlen und vorbeikommen können, auch um einfach nur einen Kaffee mit uns zu trinken», sagte Renaud. Irgendwann kannte man auch viele Gesichter. «Wir wurden zu einer kleinen Anlaufstelle für Patienten, denen es teilweise echt schlecht ging und die Essen oder einen kleinen Snack brauchten», erklärte Stern. «Manchmal blieben sie auch und hörten den Verhandlungen zu. Das weckt Vertrauen innerhalb der Community, schließlich geht es ja nicht nur um unseren Tarifvertrag.»

Die Anwesenheit von Patient\*innen und Stadtbewohner\*innen im Verhandlungsraum stärkte das Selbstbewusstsein der Pflegekräfte, die Auswirkungen des Personalmangels auf die Patient\*innen auch anzusprechen. Love erinnerte sich an eine Sitzung zum Thema Personalschlüssel, bei der die Kirche brechend voll war. «Es war großartig zu sehen, wie die vielen Anwesenden den Pflegekräften Rückhalt gaben», sagte sie. Eine Krankenpflegerin erzählte dem Management von einem Patienten, der ihr nicht mehr aus dem Kopf ging: ein 78-jähriger Mann der eigentlich nur vier Tage im Krankenhaus war, aber seinen Bart nicht mehr rasiert bekam, weil alle Pflegekräfte die ganze Zeit anderweitig beschäftigt waren. «Es geht hier um die Würde der Patienten», erklärte Love. Die Anwesenheit von Patient\*innen bei den Verhandlungen, besonders jene die auf das psychische Behandlungsangebot und den Notfalldienst angewiesen sind, machte noch einmal deutlich, dass die Pflegekräfte nicht für sich alleine kämpften. «Der eine Vorsitzende arbeitete in der Notaufnahme und kannte jeden, der von der Straße eingeliefert wurde. Die zweite Vorsitzende ist Krankenpflegerin in der psychiatrischen Klinik», sagte Stern. «Viele der Patienten solidarisierten sich mit uns, weil sie von den gleichen Pflegekräften, die dort kämpften, behandelt wurden und sie es nicht akzeptieren konnten, dass sie so ausgenutzt wurden!»

Stern war der Meinung, dass die Patient\*innen sich nicht nur für die Pflegekräfte, sondern darüber hinaus auch für sich selbst einsetzten. Denn auch sie bemerkten, wie die Profitorientierung von Baystate die Qualität und die Zugänglichkeit der Gesundheitsvorsorge beeinträchtigte. «Die Krankenhausleitung interessiert sich echt nur für bestimmte Patienten und ich glaube, das wurde so auch deutlich», sagte Stern. «Interessant sind vor allem die Patienten mit der richtigen Krankenversicherung oder die eine Operation, eine Darmspiegelung oder andere ambulante Behandlungen brauchen, die bringen nämlich Geld rein.» In einem ländlichen Gebiet mit viel Drogenabhängigkeit und psychischen Erkrankungen werden jene Patient\*innen vernachlässigt, die auf das öffentliche Gesundheitswesen am meisten angewiesen sind.

Für Stern ging es bei den Tarifverhandlungen, nicht nur um die Verbesserung der eigenen Arbeitsbedingungen, sondern auch um die ordentliche Versorgung, der Patient\*innen durch ihre Kolleg\*innen. «Für mich hat ein Entlastungstarifvertrag eine doppelte Bedeutung. Einerseits geht es ganz konkret um Lohnerhöhungen, die betriebliche Krankenversicherung, usw. Doch er beinhaltet auch eine Art menschlicher Verpflichtung den Patienten gegenüber», sagte sie. «Da hast du also einen Vertrag mit den Menschen und einen mit dem Management. Nur wie kannst du gleichzeitig beide verhandeln? Sie schließen sich nicht gegenseitig aus. Im Gegenteil, sie hängen eng miteinander zusammen.»

Die Anwesenheit von Unterstützer\*innen aus der Greenfielder Arbeiterbewegung wie Cohen und Atkins bedeutete nicht der Forderung nach einem Personalschlüssel mehr Nachdruck zu verleihen. Die Tarifkommission konnte darüber hinaus bei der Entwicklung von Taktiken und Strategien für die Tarifikampagne auf außerbetriebliche Eindrücke und Perspektiven zurückgreifen. Als es in langen Beratungspausen darum ging, den Druck auf die Unternehmensleitung durch Aktionen am Arbeitsplatz und auf der Straße zu erhöhen, konnten die Stadtbewohner\*innen an der Planung von Mahnwachen und weiteren Aktionen mitwirken. Auch mit 60 Personen im Raum waren die Gespräche weiterhin ergiebig. Gingen der Gruppe die Ideen aus, dann fand sich schnell jemand, der den Kalender aufschlug und anstehende Veranstaltungen in Greenfield heraussuchte, wo man Flyer verteilen konnte, oder holte wieder die Rechercheergebnisse über das Unternehmen heraus, um zu schauen, welche Akteure man bisher außen vorgelassen hatte. Mehr Menschen im Raum sorgten nicht nur für mehr Argumente im Streit um konkrete Verhandlungsgegenstände, sondern auch für mehr Kreativität. Außerdem konnte man so eher sicherstellen, dass die Gewerkschaftsmitglieder und die Stadtbewohner\*innen den Verhandlungen folgten und dass mehr Menschen sich beteiligten. «Alle zusammen zu bringen bedeutet nicht, dass es auf den langweiligen kleinsten gemeinsamen Nenner hinausläuft», sagte Simon. Aus den kollektiven Bemühungen entstanden Aktionen, die nicht nur strategisch besser durchdacht waren, sondern den Beteiligten auch mehr Spaß machten.

«Alles fängt klein an, mit kleinen Kundgebungen», erklärte Stern. «Dann weiteten wir die Kundgebungen aus und merkten schnell, dass wir mehr brauchten. Also gingen wir in den Streik, aber nicht nur dass: Wir sind auch auf die Straße gegangen, um Druck auf das Krankenhaus in Springfield und auf den Vorstand von Baystate auszuüben.» An einem Verhandlungstag hatte Renaud die Idee, eine 3,5 Meter große aufblasbare Katze zu kaufen, die dann plötzlich vor dem Managementgebäude und den Büros des Vorstandes auftauchte. Nach einer weiteren Brainstorming-Runde erschien auf dem Poet Seat Tower über der Innenstadt von Greenfield der Schriftzug «*Support Baystate Nurses*» («Solidarität mit den Pflegekräften von Baystate»). «Ich weiß nicht, wer das war, aber irgendein Verrückter ist da nachts hochgeklettert», scherzte Renaud. Die Pflegekräfte gingen zur Veteran's Day Parade, dem jährlichen Gedenktag an das Ende des Ersten Weltkrieges, zur Messe von Franklin County und zur jährlichen Spendenaktion des Krankenhauses «*Wheeling for Healing*». Außerdem ließen sie Werbung im lokalen Radiosender schalten. «Sie taten alles, um kontinuierlich Aufmerksamkeit zu schaffen und Druck aufzubauen», sagte Renaud.

Obwohl viele am Brainstorming teilnahmen, entschied letztlich die Tarifkommission, ob eine bestimmte Aktion ihre verhandlungstaktisch schlau war oder nicht. «Wir entscheiden, welche Themen wir in den Verhandlungen setzen und welche Aktionen wir außerhalb des Krankenhauses machen wollen», sagte Love. Doch die Unterstützung der Pflegekräfte und der Community stärkten der Tarifkommission den Rücken, damit sie den Vorstößen der Bosse standhalten konnte. Nachdem man sich für eine Flyer-Aktion entschieden hatte, um die von Baystate organisierte Spendenaktion «*Wheeling for Healing*» anzuprangern, setzte sich Stern als Co-Vorsitzende den Hut auf. «Der verantwortliche Arzt flippte richtig aus, als er mich in der Cafeteria traf. Ich schrie aber ordentlich zurück und er musste sich letzten Endes für seinen Ausraster bei mir entschuldigen», sagte Stern. Stern bedauerte es, dass man im Krankenhaus nicht mit jedem zurechtkam. Doch sie erkannte auch, dass es ein Zeichen war, dass die Krankenhausleitung sich bedroht fühlte. «Es gibt immer noch diese veraltete Hierarchie zwischen Ärzten und Pflegekräften und die Erwartung, dass wir uns brav unterordnen sollen.»

#### Teil 4: Über strukturierte Organizing-Gespräche zum Streik

Stern hatte ihre Organisierungsskills von Fadel, einem ehemaligen MNA-Organizer, während der Tarifaueinandersetzung 2012 gelernt: «die gute alte Schule der Eins-zu-Eins-Gespräche», erklärte sie. Und ihr fallen direkte Gespräche auch einfach leicht. «Das ist ähnlich wie bei der Pflegearbeit, du beziehst deinen Patient\*innen in die Behandlung mit ein», sagte sie. Warum sollte es bei der gewerkschaftlichen Organisierung ihrer Kolleg\*innen anders sein? Im

Verlauf der Verhandlungen haben Stern und die anderen Mitglieder der Tarifkommission in der Kommunikation mit ihren Kolleg\*innen verschiedenste Methoden angewandt, doch das persönliche Gespräch blieb dabei entscheidend. «Facebook, Emails und Textnachrichten sind schon hilfreich. Aber persönliche Gespräche haben auf Beschäftigte einfach eine andere Wirkung, vor allem wenn sie sehen, dass du dir dafür zwei Uhr in der Nacht nimmst», sagte sie.

Die Tarifkommission führte die Mitgliederaktivierung auch nach den Umfragen und der Ankündigung des Tarifprogramms weiter. Die Kernaktiven warben für jede Verhandlungssitzung per Facebook und auf Pinnwände in den Pausenräumen. Nach jeder Verhandlungssitzung verfasste die Tarifkommission einen Infolyer, der am darauffolgenden Tag verteilt wurde und postete ihn bereits vorab in der privaten MNA-Facebook-Gruppe. Es kam vor, dass Simon oder das Kommunikationsteam der MNA über Nacht auf Grundlage von Kommentaren in der Facebook-Gruppe Änderungen vornahmen. Obwohl die MNA in der Vergangenheit bezüglich der Verwendung von Facebook eher zurückhaltend war, schafften es Stern, Love und die anderen Mitglieder der Tarifkommission, ein produktives Kommunikationsverhalten in der Gruppe zu etablieren. «Bei uns gab es klare Kommunikationsregeln», erklärte Stern. «Ich habe das mehrmals betont: Keine Streits oder Machtkämpfe auf Facebook. Fragen müssen immer im persönlichen Gespräch geklärt werden.»

Nachdem alle Online-Kommentare eingebaut wurden, druckte die Tarifkommission den finalen Flyer und verteilte ihn unter den Beschäftigten. So konnten all diejenigen auf dem Laufenden gehalten werden, die es nicht zu den Verhandlungen geschafft hatten. Außerdem konnte man dadurch mit Kolleg\*innen ins Gespräch kommen. «Wenn du es schaffst, dass eine Mehrheit der Tarifbeschäftigten wenigstens ein paar Verhandlungssitzungen selbst erlebt haben, dann lesen sie sich den Flyer wirklich durch», sagte Simon. Die Tarifkommission führte auch die regelmäßigen Mitgliedertreffen fort, um die Verhandlungen weiterhin als Gruppe zu besprechen.

Die Flyer der Tarifkommission waren zwar detailliert, die beste Kommunikation fand aber in den offenen Verhandlungen statt. Gegen Ende der Verhandlungen behauptete das Management in einem eigenen Flyer, dass die Gewerkschaft eine Lohnerhöhung von 23 Prozent abgelehnt hätte. «Nur eine ganz kleine Minderheit der Beschäftigten glaubte dem Management und fragte besorgt, ob wir wirklich eine 23-prozentige Lohnerhöhung abgelehnt hätten», sagte Simon. Daraufhin erklärte die Tarifkommission in einer weiteren Stellungnahme, was wirklich passiert war – und dabei hatte sie die absolute Mehrheit der Beschäftigten hinter sich, weil sie die Verhandlungssitzungen ja selbst erlebt hatten. Die besorgte Minderheit wurde schnell in Verlegenheit gebracht, weil sie dem Boss geglaubt hatte. «Wenn keiner bei den Verhandlungen war und du behauptest, das Management würde lügen, steht Aussage gegen Aussa-

ge und viele Kollegen sind zwiegespalten. Diese Situation hatten wir nicht, weil die Verhandlungen ja offen waren», erklärte Simon.

Nach einem Jahr Verhandlungen mit bescheidenen Fortschritten entschied sich die Tarifkommission dafür, eine Urabstimmung über Streikmaßnahmen vorzubereiten und noch mehr den Austausch mit den Mitgliedern zu suchen. «Wir merkten, dass wir in dieser Pattsituation nicht vorankamen», sagte Love. «Deswegen begannen wir, viel Zeit im Krankenhaus zu verbringen, um auf Station mit den Beschäftigten zu sprechen. Wir buchten einen Sitzungsraum im Krankenhaus und hielten offene Treffen ab. Wir von der Tarifkommission machten 15- bis 18-Stunden-Schichten, sodass die Beschäftigten immer mit uns über den anstehenden Streik reden konnten.» Die Tarifkommission wollte einen 24-Stunden-Streik, doch das Management hatte bereits klar gemacht, dass es die streikenden Pflegekräfte für weitere drei Tage aussperren würde. Deswegen stellten Love und Stern ihre Kolleg\*innen darauf ein, dass sie insgesamt vier Tage nicht arbeiten würden. «Wir gingen von Station zu Station, führten ein Gespräch nach dem anderen, das dauerte», sagte Stern. «Immer wieder die gleiche schwierige Frage stellen: (Wirst du dafür oder dagegen stimmen?) Ich habe aber gelernt, dass man schon vor der Urabstimmung wissen muss, wie die Streikbereitschaft in Zahlen aussieht.» Die Tarifkommission erstellte eine Liste aller Beschäftigten und bewertete sie nach ihrer Streikbereitschaft. Als der Tag der Urabstimmung kam, wusste sie das Ergebnis schon. «Wir boten zwei Termine an zwei verschiedenen Tagen an, damit wirklich jeder abstimmen konnte», sagte Simon. Letzten Endes stimmten über 80 Prozent der Tarifbeschäftigten ab. Viele von ihnen fuhr an ihrem freien Tag über 50 Kilometer, um ihre Stimme abzugeben. Der Streik war somit offiziell genehmigt.

### Teil 5: Alles aufs Spiel setzen

Die Pflegekräfte vom Baystate Franklin hatten im Jahr 2012 zum ersten Mal gestreikt, doch sie hatten noch nie eine Aussperrung erlebt. Die Aussperrung bei Baystate war tatsächlich die erste in der Geschichte der MNA. Es war eine Falle: Das Management legte die Aussperrung so, dass diese 12 Stunden vor Streikbeginn in Kraft treten würde. Die Gewerkschaft ist gesetzlich dazu verpflichtet, einen Streik zehn Tage im Voraus anzukündigen. Das Management wollte die Pflegekräfte dazu verleiten, ihren Streik vorzeitig zu beginnen und so einen Arbeitsrechtsverstoß zu begehen. Doch der Plan ging nach hinten los. Die Pflegekräfte legten die Arbeit nicht selbst nieder, sondern wurden aus dem Krankenhaus ausgeschlossen – kein schönes Bild für Baystate.

Der Streik begann pünktlich zur angekündigten Uhrzeit. Die Aussperrung «machte die Pflegekräfte nur noch wütender», sagte Stern. Sie hatte außerdem die gesamte Community zusammengeschweißt. «Die Beteiligung der



Community und der Organisationen an den Streikposten war riesig», sagte Simon. «Studenten aus UMass Amherst waren 45 Minuten gefahren, um da zu sein. Von überall her kamen unterschiedlichste Menschen, um die Streikposten zu unterstützen.» Atkins und Cohen waren mit anderen Gewerkschafter\*innen der UE und Rentner\*innen da. Es kamen auch Mitglieder der Organisation *Franklin County Continuing the Political Revolution*, welche gegründet wurde, um das Organizing aus der Zeit der Wahlkampagne von Bernie Sanders weiterzuführen. Renauds Kolleg\*innen aus dem Stadtrat und ihre ehemalige Gewerkschaft, die SEIU, kamen vorbei genauso wie die Mitarbeiter\*innen der lokalen Feuerwehr und viele anderen lokal verankerten Gewerkschaften. Manche Pflegekräfte hatten ihre Familie mitgebracht: Loves Ehemann unterhielt sich auf dem Streikposten mit Atkins und Cohen über deren Erfahrungen in der Arbeiterbewegung von Greenfield. Zwei Jahre später veröffentlichte er einen Artikel über die Geschichte der Gewerkschaft UE bei Greenfield Tap and Die.

Vier Tage später mussten die Pflegekräfte zurück zur Arbeit. Doch die Verhandlungen kamen nur sehr mühsam voran. Deswegen folgten nach sechs Monaten der zweite Streik und die nächste Aussperrung, was die Solidarität in der Community und das Misstrauen gegenüber Baystate Health nur weiter stärkte. Als Stern kurz vor der zweiten Aussperrung ins Krankenhaus wollte, versperrten ihr vier Greenfielder Polizist\*innen den Weg und schubsten sie vom Eingang weg. Die Szene wurde aufgenommen und vom Greenfield Recorder veröffentlicht. «Das war keine gute Werbung», sagte Stern. «Polizeibeamte, die eine Krankenpflegerin körperlich angehen, obwohl sie nur vor der Aussperrung ganz legal ins Gebäude wollte.» Das Ereignis brachte vor allem die Pflegekräfte auf. «Das war witzig, weil zwei Säuglingsschwestern zu mir kamen und meinten (Wir dachten nicht, dass du so krass drauf bist.) Und ich hatte nie von mir selbst gedacht, dass ich andere so beeindruckend konnte. Ich merkte aber, dass sie das anspornte, zu den Aktionen zu kommen. Weißt du, das sind solche Situationen, wo du mutig erscheinst, obwohl du dich in dem Moment gar nicht mutig fühlst. Du denkst nur daran, dass das, was du machst, richtig ist. Diese Momente sind entscheidend.»

Nach dem zweiten Streik und der zweiten Aussperrung zeigte die Krankenhausleitung sich wirklich verhandlungsbereit. Als die Pflegekräfte erneut versuchten, in das Krankenhaus zu kommen, gab es eine weitere Auseinandersetzung zwischen Stern, der Vorsitzenden der Tarifkommission Sicard und der Polizei. Das Management machte sich dadurch bei den Stadtbewohner\*innen noch unbeliebter. Außerdem meldete die MNA 23 Arbeitsrechtsverstöße durch Baystate, viele davon im Rahmen des Streiks. Baystate entschied, in den eigenen Reihen aufzuräumen, und entließ den Präsidenten, die Pflegeleitung und den HR-Manager. Außerdem engagierten sie eine neue Werbefirma. «Kleinvieh macht auch Mist», sagte Stern. «Das war das Ergebnis von vielen kleinen Aktionen.» Laut Love wurden die Verhandlungen

einen Monat nach dem zweiten Streik fortgesetzt und das Management gab einfach nach. «Sie meinten zu uns: (Okay, wir sind zuversichtlich, dass wir heute eine Einigung finden ... Wir werden ihre Anliegen berücksichtigen und können heute schon unterschreiben.) Wir waren fassungslos. Ich kann mir das Nachgeben nur damit erklären, dass sie einfach die Schnauze voll hatten.» Die Pflegekräfte hatten sich, eine betriebliche Gesundheitsversicherung, welche das Management zuvor gestrichen hatte, 7,4 Prozent Lohnerhöhung und eine Prämie bei Unterzeichnung des Tarifvertrags erkämpft. Doch der Personalschlüssel war sicherlich die bedeutendste Errungenschaft.

### Der neue Personalschlüssel: Ein großer Erfolg

Der Tarifvertrag von 2012 enthielt bereits Anreize zur Einstellung, doch der Entlastungstarifvertrag von 2017 legte einen Personalschlüssel fest, sprich wie viele Pflegekräfte pro Schicht in jeder Abteilung arbeiten mussten. Das war ein großartiger Erfolg! Das Unternehmen musste neues Personal einstellen und die Belegschaft um 10 Prozent vergrößern. «Dass meine Kolleg\*innen nicht mehr Tausende von Überstunden pro Jahr machen mussten, das hat mich am meisten gefreut», sagte Stern. «Und dass meine Patient\*innen nicht mehr diesen großen Risiken ausgesetzt waren.» Nach kurzem Zögern legte die Tarifkommission das Datum für die Abstimmung und die anschließende Party fest. Sie wollten nicht anmaßend wirken, doch sie wussten, dass die Kolleg\*innen genauso begeistert vom Entlastungstarifvertrag waren. Sowohl die Wahlbeteiligung als auch die Ja-Stimmen waren überwältigend, wie auch die darauffolgende Party.

Trotzdem die Pflegekräfte des Baystate Franklin Krankenhauses in Sachen Unterbesetzung bereits einen großen Schritt vorangekommen waren, blieb die Behebung des Personalmangels eine Priorität der MNA im gesamten Bundesstaat. Direkt danach wirkte Stern, die auch im Vorstand der Gewerkschaft saß, an einer Kampagne für einen gesetzlichen Personalschlüssel auf Bundesstaatsebene mit. Das würde bessere Arbeitsbedingungen und mehr Sicherheit für Pflegekräfte und Patient\*innen schaffen. Außerdem hätten Unternehmen wie Baystate Health dadurch einen wichtigen Grund weniger, die Gewerkschaften der Pflegekräfte zu bekämpfen. Im November 2018, sechs Monate nach der Unterzeichnung des Entlastungstarifvertrags bei Baystate Health scheiterte die Kampagne. Der *Massachusetts Health and Hospital Association*, ein teilweise von Baystate Health gelenkter Industrieverband, war mit ihrer doppelt so gut ausfinanzierten Kampagne der MNA einfach überlegen. Doch das Franklin County Krankenhaus blieb auch in späteren Wahlen eine progressive Hochburg und einer der wenigen Orte im Land, an dem Mehrheiten gewonnen werden konnten. Der jahrelange Beziehungsaufbau zwischen den Pflegekräften und der Community vor dem Hintergrund der langen Arbeiter\*innengeschichte in Greenfield kam in den Wahlergebnissen deutlich zum Vorschein.

## FALLSTUDIE 3

# Die Lehrer\*innen aus New Jersey

### Ein Schlag ins Gesicht

2015 erklärte der Gouverneur von New Jersey und Präsidentschaftskandidat der Republikaner Chris Christie, was die Lehrkräfte ohnehin seit Jahren wussten – dass er der Ansicht sei, dass die Gewerkschaft der Lehrkräfte einen Schlag ins Gesicht verdient habe. Seit seiner ersten Kandidatur für ein landesweites Amt wurden unverschämte Äußerungen über die Angestellten des öffentlichen Dienstes und ihrer Gewerkschaften zu seinem politischen Markenzeichen. Dabei waren die 200.000 Mitglieder der New Jersey Education Association (NJEA; Verbund von Einzelgewerkschaften im Erziehungssektor in New Jersey) eine seiner bevorzugten Zielscheiben. Christie versuchte unermüdlich, Leistungen für die Beschäftigten im Schulwesen einzustampfen, die Bildungsausgaben zu kürzen und Charter Schools (öffentlich finanzierte Privatschulen) zu fördern, und das in einem traditionell demokratisch dominierten Bundesstaat mit hohem gewerkschaftlichen Organisationsgrad. Damit schaffte er einen rasanten Aufstieg innerhalb der Republikanischen Partei.

Der Kleinkrieg zwischen Gouverneur Christie und der NJEA kam bereits 2011 mit der Verabschiedung des sogenannten Chapter 78 zu einem ersten Höhepunkt. Die neue Gesetzgebung wurde stufenweise in einem Zeitraum von vier Jahren eingeführt und legte die Krankenkassenbeiträge der Angestellten des öffentlichen Dienstes auf einem festen Prozentsatz ihres Lohns und der gesamten Beitragshöhe fest. Das Gesetz schwächte gezielt die Verhandlungsmacht der Gewerkschaften in Sachen Gesundheitsversorgung und führte zu jenen horrenden Versicherungskosten, die so viele Beschäftigte in der Privatwirtschaft schon lange zu zahlen hatten. Die NJEA-Mitglieder hatten sich bei den früheren Tarifrunden immer für eine komplett vom Arbeitgeber bezahlte Krankenversicherung statt für höhere Löhne oder Versicherungsprämien entschieden. Christie sorgte mit einer Unterschrift dafür, dass das nun Geschichte war.

Als in den darauffolgenden Jahren die Tarifverträge für die lokalen Schulbezirke ausliefen und der Gesetzesentwurf in Kraft trat, fraßen die staatlich festgelegten Krankenkassenbeiträge die Lohnerhöhungen auf, welche die Lehrkräfte und andere Angestellten der Schulbezirke ausgehandelt hatten. Karen Burke arbeitete seit 1999 als Schulkrankenschwester an der Mercer County Special Services School und die Beiträge ihrer Familienversicherung stiegen innerhalb von ein paar Jahren von 0 auf 1.000 Dollar pro Monat.

Das Gesetz hatte auch zur Folge, dass der Staat und die Angestellten des öffentlichen Dienstes mehr in die Rentenkasse einzahlen mussten. Doch während Burke und die anderen NJEA-Mitglieder brav ihre Rentenbeiträge zahlten, kam Gouverneur Christie seinen Zahlungsverpflichtungen nicht nach. So verschlechterte sich das Credit Rating des Rentensystems von New Jersey um acht Punkte, sodass es zum schlechtesten der gesamten USA herabstieg.

Doch die Lehrkräfte von New Jersey wollten nicht zusehen, wie ihr hervorragendes Bildungswesen und die guten Arbeitsbedingungen, welche sie sich erkämpft hatten, durch politische Machtspielchen zerschlagen wurden. 2018 beendete Christie seine Amtszeit mit den niedrigsten Zustimmungsraten in der Geschichte des Bundesstaats. Er hinterließ ein Finanzschlamassel und eine Legitimitätskrise, welche die NJEA im Rahmen der anstehenden Tarifrunde beheben musste.

### Machtaufbau in Tarifverhandlungen

Als die finanziellen Auswirkungen des Gesetzes spürbar wurden, wussten die NJEA-Gewerkschaftssekretär\*innen Jennifer Larsen und Alex DeVicaris, dass die Einzelgewerkschaften, mit denen sie zusammenarbeiteten, dringend Macht aufbauen mussten. Nur so hätten sie es mit den Schulämtern aufnehmen können, die zu Christies Amtszeit Oberwasser gewonnen hatten. Doch die Einzelgewerkschaften hatten nahezu gar keine Aktiven-Strukturen. «Alle waren überlastet und arbeiteten vereinzelt vor sich hin. Sie verstanden nicht, was man von ihnen verlangte und wofür sie kämpften», erklärte DeVicaris. Larsen und DeVicaris waren beide selbst ehemalige Vorsitzende von Einzelgewerkschaften und hatten bereits versucht, diese zu ermutigen, mehr Organizing an der Basis zu machen. 2017 nahmen sie an einem Workshop von Jane McAlevey zu offenen Tarifverhandlungen im Rahmen einer thematischen Konferenz der Gewerkschaft, des Collective Bargaining Summit, teil. Sie erkannten, dass sie durch eine Öffnung der Verhandlungen eine höhere Beteiligung der eigenen Mitglieder erreichen würden. Nur so könnten die Einzelgewerkschaften die nötige Macht aufbauen, um den finanziellen und politischen Auswirkungen des Chapter 78 etwas entgegenzusetzen. «Die Gewerkschaftsmitglieder haben ein Gespür dafür, was Verhandlungen sind. Sie durchblicken das und stellen schnell fest, welchen Nutzen offene und transparente Verhandlungen haben», so DeVicaris. Durch die direkte Beteiligung an den Verhandlungen

verstehen die Mitglieder, wofür sie kämpfen und dass es darum geht, zu gewinnen.

Larsen und DeVicaris erstellten eine detaillierte Präsentation zum A und O einer offenen Tarifikampagne: erstens ein Team für die Mitgliederbeteiligung, das aus betrieblichen Schlüsselpersonen besteht, die Beziehungen zur gesamten Belegschaft pflegen; zweitens gezielte Eins-zu-Eins-Gespräche, welche auf die Verhandlungen vorbereiten und auch währenddessen fortgeführt werden; drittens regelmäßige Berichte der Tarifkommission zum Stand der Verhandlungen; und viertens Verhandlungssitzungen, die allen Mitglieder offen stehen. Larsen und DeVicaris ließen sich diese Strategie von «zwei der konservativsten Arbeitsrechtsanwälte, die wir kennen» absegnen und begannen, sie den Gewerkschaftssekretär\*innen vorzustellen. Dabei konzentrierten sie sich zunächst auf die Einzelgewerkschaften, wo es schon in der Vergangenheit Konflikte zwischen Mitgliedern und Sekretär\*innen gegeben hatte oder wo das Verhältnis zum Schulamt besonders vorbelastet war. Da Larsen und DeVicaris von der bundesstaatlichen Gewerkschaftsebene als Unterstützer\*innen entsandt wurden, waren sie in Bezug darauf, wie die Einzelgewerkschaften die neue Strategie umsetzten, recht undogmatisch. Die gewählten Vorstände der Einzelgewerkschaften konnten «die neue Linie in dem Maße umsetzen, wie sie wollten», solange sie transparent und offen kommunizierten und den Akzent auf das Eins-zu-Eins-Organizing legten. Burkes Einzelgewerkschaft, die Mercer County Special Services Educational and Therapeutic Association (MCSSETA), die Watchung Hills Regional Education Association (WHREA) und zwei weitere Einzelgewerkschaften verpflichteten sich erstmals, die Verhandlungen offen zu führen. Eine weitere Einzelgewerkschaft, die Readington Township Educational Association (RTEA), entschied sich zumindest für transparentere Verhandlungen und nahm sich vor, die Kommunikation nach außen deutlich zu intensivieren, bevorzugte aber weiterhin geschlossene Verhandlungen.

### «Lasst es uns versuchen»

Leah Pray begann gerade ihre erste Amtszeit als Vorsitzende der MCSSETA, als DeVicaris ihr die Idee vorstellte, die Verhandlungen allen Mitgliedern zu öffnen. Pray, die sich selbst eher als Pessimistin beschreiben würde, wollte zwar etwas Neues ausprobieren, befürchtete aber, dass keine Kolleg\*innen erscheinen würden. Sie erinnerte sich noch an die Abstimmung über den letzten Tarifvertrag, an der nur 26 von insgesamt 400 Mitgliedern teilgenommen hatten. «Die Vorsitzenden von anderen Bezirken erzählten zwar, dass diese Abstimmungen bei ihnen immer am besten besucht wurden.» In Prays Bezirk kamen die Mitglieder aber nicht einmal dann.

Die MCSSETA besteht aus Personal aus den verschiedenen Berufsfeldern (Lehrkräfte, Therapeut\*innen, medizinischer Dienst und Einzelfallbetreuer\*innen, Bildungsassistent\*in-

nen und Kriseninterventionsteams). Der Schulbezirk widmet sich ausschließlich Kindern und Jugendlichen mit Behinderungen und unterstützt mehr als 500 Schüler\*innen mit erheblichen Lernschwierigkeiten, nicht nur aus Mercer County, sondern auch aus unterschiedlichen Ecken des Bundesstaates wie zum Beispiel aus dem angrenzenden Pennsylvania. Der aus drei Gebäuden bestehende Sitz des Schulbezirks befindet sich nur knapp 15 Kilometer vom Büro des Gouverneurs in Trenton entfernt.

Da die Mutter von Pray 16 Jahre lang den Vorsitz der Gewerkschaft innehatte und sie selbst schon 13 Jahre im Bezirk tätig war, war sie bereits mit den Gewerkschaftsstrukturen vertraut und wusste, dass diese dringend frischen Wind brauchten. «Wir kamen aus einer Zeit, wo alles immer ganz schnell laufen musste. Man sprach nicht miteinander und zwischen den Mitgliedern, dem Vorstand und der Tarifkommission herrschte großes Misstrauen.» Es musste eine Veränderung her, um wieder Vertrauen zu schaffen und die Mitglieder zu aktivieren. Pray war sich außerdem bewusst, dass sie als Vorsitzende nicht die einzige Entscheidungsträgerin sein konnte. «Ich lehnte diese Verantwortung ab», erklärte sie mit einem Augenzwinkern. Sie wollte, dass mehr Menschen an den Verhandlungen teilnehmen konnten, und schlug es deswegen ihrer neunköpfigen Tarifkommission vor.

Keith Whitacre war pensionierter Gymnasiallehrer und als Prays Co-Vorsitzender für die Verhandlungen zuständig. Er hatte so viele Tarifikampagnen mitgemacht, dass er allmählich die Übersicht verlor (waren es sechs oder sieben gewesen?). Er hatte die letzten vier Tarifrunden als Co-Vorsitzender miterlebt. Whitacre hatte das Misstrauen unter den Mitgliedern ebenfalls als Problem ausgemacht, dachte aber, dass für die Gewerkschaft nur Verhandlungen hinter verschlossenen Türen in Frage kämen. «Bei all den Verhandlungen, die ich miterlebt habe, wurde das so gehandhabt», sagte er. Als DeVicaris die Möglichkeit von offenen Verhandlungen erklärte, war er verblüfft: «Uns wurde immer gesagt, dass Verhandlungen nicht öffentlich sein dürften!» Doch Whitacre war Prays optimistisches Pendant und dachte, dass es einen Versuch wert war. «Das war die Gelegenheit, ein neues Kapitel aufzuschlagen und die Verhandlungen für alle zu öffnen... Und was, wenn es klappt?!» Whitacre, Pray und die anderen Mitglieder der Tarifkommission wollten es versuchen.

Die Tarifkommission und der WHREA-Vorstand waren ebenfalls bereit. Die Einzelgewerkschaft zählte 250 Mitglieder, darunter Lehrkräfte, Büroangestellte, Busfahrer\*innen, technisches und Sicherheitspersonal, die alle bei der Watchung Hills Regional High School beschäftigt waren. Der Vorstand war außerdem noch relativ jung. Als Larsen die Idee von offenen Verhandlungen vorstellte, «dachten wir uns alle im Stillen, dass wir genau das versuchen wollten, natürlich ohne es zu überstürzen», erzählte der Vorsitzende Ken Karnas. Ähnlich wie bei Pray waren es auch Karnas erste Verhandlungen als Vorsitzender. Er

und andere Angestellte im Bezirk waren schon seit langem frustriert über die Intransparenz und die mangelnde Kommunikation seitens der Schulverwaltung. Karnas wollte nicht, dass seine Kolleg\*innen in der Gewerkschaft ein ähnliches Gefühl entwickelten. «Für uns war es wichtig, dass wir unseren Mitgliedern jene Transparenz boten, welche sie anderswo nicht erhielten.»

Auch Kevin Meyer, NJEA-Vorsitzender in Readington, wollte sich durch Transparenz vom Schulamt abgrenzen. Als Sonderpädagoge in der Sekundarstufe lag es ihm sehr am Herzen, dass sich sowohl die Lehrkräfte als auch die Schüler\*innen für die eigenen Belange einsetzten. «Früher wurde mit unseren Mitgliedern und Lehrkräften nichts besprochen, weder was im Schulamt und in der Gewerkschaft so passierte, noch was unsere Ziele waren. Die Tarifkommission tauschte sich nur mit der Leitung aus und in die Öffentlichkeit wurden nur finale Ergebnisse getragen. All diese Akteure wollten mitreden und repräsentiert werden, doch sie hatten keinen blassen Schimmer davon, was dort passierte.» Unter den 300 Mitgliedern zählte die Gewerkschaft Lehrkräfte, Büroangestellte, Assistent\*innen, Kirchenhelfer\*innen, Berater\*innen, Pflegekräfte, Medieexpert\*innen sowie technisches und Sicherheitspersonal von Grundschulen. Meyer wollte zwar Veränderung, er und der Gewerkschaftsvorstand befürchteten aber, dass ihnen ohne jegliche Erfahrung im Eins-zu-Eins-Organizing die Grundlage fehlte, um die Verhandlungen direkt zu öffnen. Stattdessen verpflichtete er sich zunächst zu transparenten Verhandlungen.

### Teil 1: Treffen mit den Mitglieder-Aktivierungs-Teams (MATs)

Obwohl die NJEA in der Vergangenheit bereits Tarifrundfragen verwendet hatte, beharrten Larsen und DeVicaris auf Eins-zu-Eins-Gesprächen anstelle von schriftlichen Umfragen. Diese waren der wichtigste Schritt auf dem Weg zu offenen Verhandlungen. «Bei den Gesprächen trafen wir auf Leute, die seit 20 Jahren Mitglied waren, schon vier oder fünf Tarifrunden mitgemacht hatten und jedes Mal vorbildlich die Umfragen ausgefüllt hatten. Sie meinten zu uns: «uns hat noch nie jemand nach unserer Meinung gefragt.», erklärte Larsen. «Gefragt zu werden, was einem am Verhandlungstisch wichtig ist, und eine Umfrage auszufüllen, das sind zwei Paar Schuhe.» Die Gewerkschaftsaktivisten an der Basis würden die Antworten der Mitglieder zusammentragen, die Beteiligung der Mitglieder während der gesamten Verhandlungsdauer fördern und Aktionen am Arbeitsplatz organisieren. Zusammen bildeten sie das Mitglieder-Aktivierungs-Team, das sogenannte MAT.

Als Marisa Walsh sich als Mitglied der Tarifkommission für die Verhandlungen der WHREA im Jahr 2018 verpflichtete und vom Strategieplan zur Mitgliederbeteiligung hörte, wusste sie schon, was auf sie zu kam. Bevor sie Gymnasiallehrerin für Biologie wurde, hatte sie nach ihrem Abitur

für Clear Water Action gearbeitet und dabei viel Erfahrung in Eins-zu-Eins-Haustürgesprächen zu ökologischen Themen gesammelt. Sie hatte frühere Tarifrunden und die geschlossenen Verhandlungen miterlebt. Außerdem unterstützte sie die Idee eines «Graswurzel»-Ansatzes mit mehr Transparenz und Beteiligung der Mitglieder. Als Teil des MAT, das sich in Watchung Hills aus Mitgliedern der Tarifkommission und des Vorstands zusammensetzte, trug Walsh die Verantwortung für ein Dutzend ihrer Kolleg\*innen. Sie kannte nur manche von ihnen und musste deswegen zunächst viel Beziehungsarbeit leisten. Walsh und ihr Team nahmen es sich vor, die Kolleg\*innen zu erreichen, die sie noch nicht persönlich kannten. Damit hofften sie, den Kreis derer, die von der Tarifrunde etwas mitbekamen, zu erweitern und irgendwann die gesamte Belegschaft einzubeziehen.

Noch ein paar Monate vor Verhandlungsbeginn redeten Walsh und die anderen Mitglieder im MAT noch nicht über die Kernforderungen der Tarifrunde. Zunächst hielten sie einfach vor den Klassenzimmern oder Arbeitsbereichen der Kolleg\*innen und erzählten einen Fun Fact über die Gewerkschaft oder den aktuellen Tarifvertrag. Oft waren es zwar billige Anekdoten, aber die Kolleg\*innen fragten bald nach weiteren Informationen. So lernte sie die Kolleg\*innen in den Funktionsbereichen, die also keine Lehrer\*innen waren, langsam kennen. Später ging sie zu strukturierteren Gesprächen über und fragte sie direkt nach ihren Wünschen und Erwartungen an die Verhandlungen.

Larsen und DeVicaris entwickelten drei offene Fragen für die Gespräche. 1) Was magst du am Tarifvertrag und an deiner Arbeit? 2) Was würdest du gerne an den Arbeitsbedingungen verändern bzw. wie würdest du den Tarifvertrag noch ergänzen? 3) Wen schätzt du hier an der Schule und an wen wendest du dich in der Regel? Das Team stellte die letzte Frage, um weitere betriebliche Schlüsselpersonen für das MAT zu gewinnen, die noch keine Vertrauensleute oder gewählte Sekretär\*innen waren. «Das ist was ganz anders, wenn du einfach Mitglied in der Tarifkommission oder zugleich auch die Vertrauensperson für Kolleg\*innen mit Problemen bist. Man erreicht dann ganz andere Menschen», erklärte Larsen.

Schulkrankenschwester Burke war eine der Schlüsselpersonen im Mercer County Special Services School District. In der Vergangenheit hatte sie sich zwar in der Gewerkschaft engagiert, hatte es aber immer vermieden, sich bei Beschwerden am Arbeitsplatz einzumischen, was ja die Hauptaufgabe gewerkschaftlicher Vertrauensleute ist. Nachdem sie Jahre lang das Geschehen vom Rande her begleitet hatte, überzeugte Pray sie, als Vorsitzende des MAT die Tarifrunde 2018 mitzugestalten. Und die Mitgliederaktivierung gelang ihr sehr gut. Mit ihrer selbstbewussten und lustigen Art scheute sie sich nicht davor, direkt auf ihre Kolleg\*innen zuzugehen. Sie hatte im Laufe der Jahre schon viele Hauptamtliche von der bundesstaatlichen Ebene kennengelernt und war davon überzeugt, dass sie

ihre Kolleg\*innen besser für das Verhandlungsgeschehen begeistern könnte. Wenn sie jemanden persönlich nicht finden konnte, benutzte sie die Sprechanlage der Schule, um die Person ausfindig zu machen.

Larsen und DeVicaris besuchten viele Einzelgewerkschaften. Für die meisten waren im Vorfeld von Tarifrunden die Eins-zu-Eins-Gespräche zwischen den Schlüsselpersonen im MAT und den ihnen zugewiesenen Kolleg\*innen der Ausgangspunkt. «Wenn wir Gespräche über die Tarifrunde führen, bekommen wir fast 100 Prozent Feedback», erklärte Larsen. «Wir haben ein Schreiben verfasst, das wir an die Mitglieder verteilten. Darin fragen wir, was sie sich zutrauen und wie sie sich einbringen möchten. So schaffen wir eine Datenbank mit Informationen, die uns helfen, jedes Mitglied irgendwie in die Gewerkschaftsarbeit einzubeziehen.» Die Gespräche dienten dazu, Feedback zu sammeln, aber auch der Beziehungsarbeit. So wurde ein Sockel an Vertrauen und Transparenz geschaffen, was nicht nur für die offenen Verhandlungen, sondern auch für die geplanten Aktionen unerlässlich war. Durch die Gespräche wurden auch neue Schlüsselpersonen identifiziert und für die Organizing-Aktionen gewonnen.

## Teil 2: Der Arbeitsplatz der anderen

Nach den Eins-zu-Eins-Gesprächen mit ihren Kolleg\*innen trafen sich die MAT-Mitglieder aus den verschiedenen Abteilungen und Gebäuden, um sich über ihre Erfahrungen auszutauschen und so herauszufinden, welche Themen am häufigsten aufkamen. Danach organisierte die Gewerkschaft ein sogenanntes World-Café, bei dem die MAT-Mitglieder und alle interessierten Mitglieder über die Kernforderungen der Tarifrunde diskutierten. In der Vergangenheit hatte Pray die Erfahrung gemacht, dass bei schriftlichen Umfragen «oftmals Konflikte und Missverständnisse über die Art und Weise der Priorisierung bestimmter Forderungen entstanden.» Das World-Café bot den Gewerkschaftsmitgliedern die Gelegenheit, zusammenzukommen und selbst über die Forderungen zu sprechen.

«Wir kamen zusammen und sprachen über die Themen», erklärte Meyer, Vorsitzender der RTEA. «Wir bekamen von unseren Mitgliedern unglaubliche Missstände erzählt, Geschichten, die mittlerweile jeder kennt, aber auch Dinge, über die wir noch nie nachgedacht hatten. Zunächst war es einfach ein angeregter Austausch. Erst später gingen wir die Dinge systematisch an. Welche Probleme hängen mit der Arbeitszeitplanung zusammen? Welche mit Fortbildungsmöglichkeiten und Karrierewegen? Versicherungsleistungen? Entschädigungen? Anschließend einigten wir uns auf die drängendsten Probleme, was uns ermöglichte, die Liste an Kernforderungen zusammenzustellen, über die wir dann mit dem Schulamt verhandeln würden.»

Während der World-Cafés arbeiteten Kleingruppen je an einer spezifischen Tarifforderung. Die Kleingruppen gingen

die folgenden drei Fragen durch: 1) Welche Informationen oder Tatsachen würdest du einem Gewerkschaftsmitglied mitgeben, der die Wichtigkeit einer Forderung nicht nachvollziehen kann? 2) Welche Informationen oder Tatsachen kann man gegenüber dem Schulamt anführen, um zu erläutern, warum es diese Forderung annehmen sollte? 3) Nehmen wir mal an, eine Einigung bleibt aus, wie würdest du der Öffentlichkeit – Eltern und Steuerzahler\*innen – erklären, warum das Thema so relevant ist und wir nicht nachgeben dürfen? In der MCSSETA verfolgten Whitacre und die anderen Mitglieder der Tarifkommission sehr aufmerksam die Gespräche der Kleingruppen über die Tarifforderungen, «um der Leitung später erklären zu können, warum diese Themen so relevant sind.»

Pray hatte als Bildungsassistentin angefangen und war dann Lehrerin geworden und sie verstand, wie wichtig World-Cafés sind, damit alle Mitglieder die Erfahrungen der anderen nachvollziehen können. «Du triffst Kollegen aus deinem gesamten Gebäude und alle reden darüber, warum gewisse Themen so wichtig sind. Und sie tun es miteinander, nicht gegeneinander», sagte Pray. «Jeder bekommt zu hören, was am Arbeitsplatz des anderen so abgeht.» Die MCSSETA vereinte zwar pädagogische Fachkräfte, Bildungsassistent\*innen und Mitarbeiter\*innen der Kriseninterventionsteams unter einem gewerkschaftlichen Dach, aber in verschiedenen Entgeltgruppen. Die Obergrenze für die Vergütung von Bildungsassistent\*innen lag bei 40.000 Dollar pro Jahr und jene für die pädagogischen Fachkräfte bei 62.000 Dollar, was ein Einkommensgefälle zwischen den Mitgliedern schuf. Bei der WHREA wiederum betraf der ausgehandelte Tarifvertrag zugleich Büroangestellte, das Sicherheitspersonal und die Busfahrer\*innen. «Ich hatte keinen blassen Schimmer davon, welchen Problemen Büroangestellte, Sicherheitsmitarbeiter oder Pflegekräfte in ihrem Alltag begegnen. Es war sehr interessant, das mal mitzukriegen», erklärte Biologielehrerin Walsh.

Durch das World-Café erlangten die Mitglieder ein besseres Verständnis für die Probleme ihrer Kolleg\*innen. Die Tarifkommission bekam wiederum ein besseres Gefühl für die Kernforderungen der Mitglieder und seitenweise Notizen, wie sich die Forderungen am besten begründen ließen. Die Kolleg\*innen konnten sich wiederum besser in die Lage der Mitglieder der Tarifkommission hineinversetzen. Sie bekamen einen Vorgeschmack von den Verhandlungssitzungen. «Die Mitglieder begriffen, dass es schwierig ist, eine fundierte Begründung zu liefern, die nicht klingt wie «So sollte es sein, Punkt!», erklärte Larsen. «Sie begannen zu verstehen, dass es echt nicht einfach ist, mit den Bossen am Verhandlungstisch zu sitzen», ergänzte DeVicaris. «So hatten sie da nie drüber nachgedacht. Das Team der Gewerkschaft bekommt dadurch viel mehr Respekt und Anerkennung.»

### Teil 3: Eine riesige Tarifkommission

Die NJEA hat ihre Verhandlungen lange hinter verschlossenen Türen geführt. Um diese zu öffnen, entschieden sich die Gewerkschaftssekretär\*innen Larsen und DeVicaris, einen offenen Kampf mit den Schulämtern über die Änderung der Geschäftsordnung für die Verhandlungen zu vermeiden. Schließlich ermöglichte diese der Gewerkschaft, ihre eigene Tarifkommission aufzustellen. Da es, was die Größe anging, keinerlei Einschränkungen gab, konnte auch die ganze Mitgliedschaft der Gewerkschaft in die Kommission berufen werden.

Die MCSSETA-Tarifkommission hatte im Vorhinein klargestellt, wie sich die Mitglieder im Verhandlungsraum gegenüber dem Management verhalten sollten. «Alle mussten still sein, kein Raunen, keine empörten Kommentare. Wir mussten die Kontrolle über die Situation behalten», erklärte Whitacre, die Co-Vorsitzende der Tarifkommission. «Alle akzeptierten das, sie waren einfach aufgeregt, Teil dieses Prozesses sein zu können, insbesondere weil sie das Gefühl hatten, die Forderungen gemeinsam aufgestellt zu haben. Sie hatten das Gefühl, dort in dem Verhandlungsraum genau am richtigen Platz zu sein.» Die Verhandlungen fanden um vier Uhr nachmittags, nach Schulschluss, statt und Pray sorgte dafür, dass es immer etwas zu Essen gab. «Lehrer haben immer Hunger», erklärte sie. Dank der unermüdlichen Basisarbeit des MAT kamen 86 Mitglieder zur ersten Sitzung in die Schulbibliothek. Das waren mehr als drei Mal so viel wie bei der letzten Abstimmung. «Mir verschlug es die Sprache», sagte Pray. Sie hatte das erste Angebot der Leitung – darunter auch ein Angebot über Lohnsteigerungen – schon im Vorfeld herumgeschickt, was die Beteiligung sicherlich nochmal ankurbelte. «Das erste Angebot zeigte, wie respektlos die Leitung mit den Lehrern umgeht. Die Mitglieder sind ausgerastet, was noch mehr Menschen motivierte, sich zu beteiligen.»

Pray und Whitacre saßen mit dem Rest der Tarifkommission und DeVicaris am Verhandlungstisch mit mehreren vollbesetzten Reihen hinter sich. «Wir fühlten uns stark, das war neu», sagte Pray. «Wir saßen alle zusammen und ich war verblüfft, wie viele tatsächlich gekommen waren. Ich musste die ganze Zeit grinsen. Als die Managerin eintrat und die ganzen Menschen sah, drehte sie sich um und verließ wieder den Raum. Ich dachte mir ›Da ist wohl jemand nervös.‹ Ich war wie beflügelt, weil ich wusste, dass sie das alles gar nicht gut fanden.»

Im Laufe der Verhandlungen musste das Team immer größere Räumlichkeiten auf tun. Nach der ersten Sitzung in der Bibliothek, wurden die weiteren Sitzungen in die Turnhalle einer Schule verlegt, weil bis zu 150 Mitglieder daran teilnehmen wollten. «Wir stellten fest, dass es bei so vielen Teilnehmenden immer schwieriger wurde, den Diskussionen zu folgen», sagte DeVicaris. «Deswegen stellten wir Mikrofone auf. Die Gegenseite lehnten das ab und sprach deswegen auch nicht in die Mikrofone. So wiederholten

wir, was sie sagten, damit auch alle folgen konnten. Manche von unseren Mitgliedern stellten dann Fragen wie ›Ihr sprecht über Forderung B.4. Ich habe davon noch nie was gehört. Was ist das?‹ Deswegen verteilten wir Handouts mit allen Forderungen in klar verständlicher Sprache. Nach jedem Treffen wurden sie aktualisiert: Welche Forderungen wurden zurückgenommen, welche Änderungen vorgenommen, wo haben wir etwas zugestimmt. Jeder, der zur Sitzung kam, konnte so den Verhandlungen informiert folgen.» Das Verhandlungsteam gab allen Mitgliedern im Raum Karteikarten, damit sie dem Team in Echtzeit Feedback geben konnten. «Jemand sammelt die Karten ein und bringt sie zum Verhandlungstisch. Oft ist das Management in seiner Argumentation nicht ehrlich, sodass es sein kann, dass plötzlich 100 Karteikarten auf einmal auf dem Tisch landen», sagte Larsen. «Wir nutzen die Karten natürlich und bauen die Inhalte in unsere Argumentation ein, was [für das Management] sehr einschüchternd ist, weil es im Grunde sofort weiß, dass es sich bloßgestellt hat, weil das, was es gesagt hat, einfach nicht stimmt», erklärte DeVicaris.

Während der Beratungen in den Verhandlungspausen «rannten Leute mit Mikrofonen hin und her, damit alle hören konnten, was gesagt wurde», sagte DeVicaris. «Wenn wir uns in den Verhandlungspausen berieten, stellte die Tarifkommission kurz seine Gegenvorschläge vor und dann wurde sich mit allen Mitgliedern ausgetauscht. Das war sehr hilfreich», sagte Whitacre. «Die Mitglieder konnten ihr Wissen mit uns teilen und wir fühlten uns sicher, weil unsere Mitglieder unser Handeln auch unterstützten. Wir kannten ihre Ansichten zu bestimmten Punkten. Bei Verhandlungen verändert sich die Lage aber immer, du holst nie genau das raus, was du gefordert hast. Du musst dich anpassen. Sind die Mitglieder anwesend, kannst du sie nach Infos und Feedback fragen. Die Tarifkommission fühlte sich sofort sicherer in Bezug auf die getroffenen Entscheidungen.»

In Watchung Hills kündigte Larsen bei einer Sitzung zur Besprechung der Geschäftsordnung im Vorfeld der Verhandlungen dem Management an, dass sie sich um einen größeren Raum kümmern müssten. «Sie fanden das gar nicht gut und verstanden nicht, warum wir so viele Menschen dabei haben wollten», sagte der Gewerkschaftsvorsitzende Karnas. Das Management weigerte sich, den Verhandlungsort zu ändern. Bei der ersten Sitzung besetzte die Tarifkommission alle 25 Plätze im Konferenzraum der Schule, während weitere 50 Mitglieder draußen vor der Tür warteten. Als das Schulamt und das Verhandlungsteam des Bezirks kamen, weigerten sie sich, den Raum zu betreten, weil dies gegen die Brandschutzordnung verstoße. «Das Management wusste bestimmt, dass so etwas passieren würde, und hatte sich über die Raumkapazität informiert», sagte Karnas. Die Gewerkschaft bat ein paar Mitglieder aus dem Raum und sich der wartenden Gruppe vor dem Verhandlungsraum anzuschließen, damit die Gegenseite zumindest hereinkommen konnte. Doch das Management war weiterhin nicht verhandlungsbereit. Sie brachten jeden

vorstellbaren Einwand gegen eine offene Verhandlungssitzung vor: «Das wird doch ewig dauern, wir würden uns so gar nicht beraten können, die Stimmung wird zu aufgeregert sein.» Sie weigerten sich, ihr Verhandlungsangebot zu überreichen. Der Verhandlungsführer des Bezirks rief im Büro der NJEA an und beschwerte sich über die Verhandlungstaktik Larsens. Doch Karnas und die Tarifkommission hielten sich an den Plan. Das MAT hatte im Vorfeld die Erwartungen der Gewerkschaft klar an die Mitglieder kommuniziert, sodass sie zuversichtlich waren, dass die erweiterte Tarifkommission ihre Arbeit gut erledigen würde. Letztendlich brachten sie den Bezirk dazu, sein Angebot zu überreichen und einen größeren Raum zu organisieren.

«Wir hatten so viel mit dem MAT kommuniziert, dass sich alle Mitglieder an die Regeln hielten», erklärte Karnas. «Wir waren darauf vorbereitet, dass, falls jemand aus der Reihe tanzen und das Wort an sich reißen sollte, wir die Person hinausbegleiten würden». Walsh merkte, «dass alle unbedingt an diesen Sitzungen teilnehmen wollten. Niemand kannte sich mit Verhandlungen aus, deswegen wollten viele sich einen Eindruck davon verschaffen und der Gegenseite zeigen, dass wir es mit unseren Forderungen ernst meinten. Alle Anwesenden waren froh, das miterleben, und sie bemerkten auch die feindselige Haltung der Arbeitgeberseite und wie kleinlich manche Verhandlungsführer des Schulamts argumentierten. So verstanden sie, womit wir es dort zu tun hatten.»

Je weiter die Verhandlungen in Mercer County und Watchung Hills fortschritten, desto mehr war die Tarifkommission mit grundlegenden strategischen Entscheidungen konfrontiert. Brauchten die MCSSETA-Mitglieder eine Entlastung nach Chapter 78 in Form von niedrigeren Krankenversicherungsbeiträgen? Oder wollten sie sich auf Gehaltserhöhungen konzentrieren, die hoch genug ausfallen würden, um die monatlich steigenden Versicherungskosten zu kompensieren? In Watchung Hills schlug das Schulamt vor, den Fokus der Verhandlungen nur auf das Gehalt und sonstige ökonomische Leistungen zu legen und alle weiteren Regelungen unverändert aus der vorherigen Vertragslaufzeit zu übernehmen. Dann legte es ein Angebot mit einer überdurchschnittlich hohen Gehaltssteigerung auf den Tisch. Waren die Mitglieder damit einverstanden, sich ausschließlich auf ökonomische Regelungen zu begrenzen? Und waren sie bereit, das Anfangsangebot des Schulamts zu akzeptieren?

Pray beriet sich in der Verhandlungspause in der Turnhalle mit mehr als 100 MCSSETA-Mitgliedern und entschied, von der Forderung der Gewerkschaft bezüglich des Chapter 78 abzurücken. Das war ein riskanter Schritt. «Nun mussten wir einen bestimmten Prozentsatz [für die Gehaltserhöhung] erreichen. Ich war also wirklich darauf angewiesen, dass die Leute hierbleiben, denn nur so konnten wir die Gehaltserhöhung bekommen, die wir brauchten, um am Ende nicht mit weniger Geld dazustehen», sagte Pray. «Ich glaube, dass die Leute begriffen haben, dass

wir das nur mit ihrer Hilfe schaffen konnten. Sie packten mit an und das war phänomenal.» Da die Mitglieder von Beginn an im Verhandlungsraum waren, wussten sie, dass die den Druck auf das Schulamt aufrechterhalten mussten, damit sie die Gehaltserhöhung durchsetzen konnten.

Karnas und die WHREA-Tarifkommission ließen die 85 anwesenden Mitglieder über den Vorschlag des Schulamts, ausschließlich über ökonomische Forderungen zu verhandeln, abstimmen. Die Mitglieder beschlossen, dass alle Forderungen, die nicht ökonomische Regelungen betrafen, bis zur nächsten Tarifrunde warten konnten. Sie betonten aber auch, dass das Anfangsangebot, mit dem das Schulamt die Sache schnell abschließen wollte, nicht ausreichend war und dass sie weiter für mehr Geld kämpfen würden.

#### Teil 4: Neue Gesichter

Auch im Laufe der Verhandlungen trafen sich die MATs regelmäßig mit den ihnen zugewiesenen Kolleg\*innen, um sie auf dem Laufenden zu halten. «Wenn es Neuigkeiten von den Verhandlungen gibt, dann werden die MATs direkt informiert, damit alle Mitglieder Bescheid wissen», sagte DeVicaris. «Egal ob wir die Verhandlungen ganz offen oder nur transparent führen, entstehen in unseren Einzelgewerkschaften nie Gerüchte, weil alle die Infos erhalten. Und wenn es Fragen oder Unsicherheiten gibt, dann wissen alle, wen sie jederzeit ansprechen können und dass sie ziemlich schnell eine Antwort kriegen.»

Je mehr Menschen im Verhandlungsraum anwesend waren, desto weniger Kommunikationsarbeit hing an den MATs. «Niemand kann dann behaupten, dass er uns nicht glaubt, weil sie ja die ganze Zeit selbst mit dabei sind. Die Informationen lassen sich so auch viel einfacher verbreiten. Man muss nicht mehr warten, wenn der E-Mail-Server ein Problem hat oder die Drucker-Patrone alle ist. Diese Probleme fallen gar nicht mehr an, weil alle ja selbst mit dabei sind», erklärte Pray. Die Herausforderung bestand jetzt eher darin, das erhöhte Interesse und die Beteiligung von Hunderten von Mitgliedern gezielt einzusetzen, um Druck auf das Schulamt aufzubauen. «Wir hatten zwar viele Mitglieder aktiviert, mussten diese jetzt aber gut einsetzen.» Es gelang ihnen, die Leiterin des Schulamts dazu zu bringen, persönlich bei den Verhandlungen zu erscheinen, was seit mehreren Tarifrunden nicht mehr vorgekommen war, doch es schien immer noch nicht genug zu sein, um die Dinge in Bewegung zu bringen.

Die MCSSETA beschloss, ihren Kampf auf die Entscheidungsträger\*innen hinter dem Schulamt ihres Bezirks auszuweiten. Da sie für einen Sonderschulbezirk arbeiteten, wurden das Schulamt und dessen Leiter bzw. Leiterin ernannt und nicht wie in anderen Schulbezirken des Bundesstaates direkt gewählt. Brian Hughes, Vorsitzender des Landratsamtes und Sohn eines ehemaligen Gouverneurs, war seit 2004 im Amt und hatte dementsprechend einen

großen Einfluss auf das Schulamt. «Weder ich noch meine Vorgänger hatten je mit ihm gesprochen. Wir brauchten aber ein Ventil für unsere Frustration. Und eigentlich haben am Ende die Landräte das Sagen.» erklärte Pray. Die MCSSETA-Mitglieder entschieden, jeden Monat an den Landratssitzungen teilzunehmen, um die Landräte und den (abwesenden) Vorsitzenden darüber zu informieren, was im Bezirk gerade passierte. «Zu Beginn waren wir nicht viele. Aber als wir in das zweite Verhandlungsjahr kamen, immer noch kein Ergebnis in Sicht war und wir noch keine Rückmeldung vom Schulamt hatten, da füllte sich die Hütte allmählich», sagte Pray. Die Mitglieder schilderten das Chaos in der Bezirksverwaltung und die persönlichen Auswirkungen ihrer jährlich schrumpfenden Reallöhne. Sie lernten auch andere Stadtbewohner\*innen kennen, die gar nicht wussten, dass in Mercer County ein Sonderschulbezirk existierte. Burke und andere Kolleg\*innen beschrieben, was die Arbeit mit Schüler\*innen und Familien mit hohem Förderbedarf bedeutet, und erzählten von ihrem harten Kampf für einen fairen Tarifvertrag. Schon bald fanden sich Unterstützer\*innen zusammen, die öffentlich für den Tarifkampf der Gewerkschaft Position beziehen wollten.

Nachdem Brian Hughes mehrere Monate nicht bei den Landratssitzungen erschien, war Pray bereit, ihn öffentlich anzuprangern. An dem Abend war der Tagungsraum überfüllt. Mitglieder der NJEA und der Gewerkschaft der Justizvollzugsbeamten, die in ihrer eigenen Angelegenheit vor Ort waren, hatten jeden einzelnen Platz belegt. Pray wartete darauf, dass sie mit ihrer Wortmeldung an die Reihe kam, als ihr ein unbekanntes Gesicht auffiel. «Ich starre auf den Fernseher, meine Co-Vorsitzende sitzt neben mir. Ich frage sie: «Ist er das?» Und sie: «Ich glaube schon!» Hughes hatte sich endlich gezeigt. «Deswegen musste ich innerhalb kürzester Zeit meine Rede ändern. Anstatt die Landräte, musste ich Hughes selbst fragen, wo er all die Jahre geblieben war.» Prays Frage kam nicht gut an. «Er antwortete nicht und schaute mich nicht einmal an. Als ich meinte, dass ich die Vorsitzende der Gewerkschaft sei, kehrte er mir den Rücken. Doch ich fragte ihn ganz direkt, wo er die ganzen Wochen gewesen war. Man hörte den Beifall vom unteren Geschoss, aus dem überfüllten Publikumsbereich, die Treppen hoch schallen. Denn ich glaube, dass alle die Antwort auf diese Fragen hören wollten.»

Hughes freute es bestimmt kein bisschen, öffentlich so kritisiert zu werden. Allerdings standen Wahlen an und die Demokraten aus New Jersey konnten es sich nicht erlauben, die Lehrkräfte so zu behandeln wie Christie. Die Verhandlungen über die Lohnerhöhungen zogen sich schon seit zwei Jahren hin. Gemäß dem Tarifvertragsgesetz für den öffentlichen Dienst mussten sich die Parteien nun auf eine staatliche Prüfung einlassen und würden bald vor die Schlichtungsstelle bestellt. Die NJEA-Vorsitzende Marie Blistan rief Phil Murphy an, Christies demokratischen Nachfolger als Gouverneur. Kurz darauf trafen sich Blistan und Hughes. Eine Woche später bekamen die Mitglieder der NJEA den Tarifabschluss, den sie wollten.

Im Fall der RTEA, wo nur eine fünfköpfige Tarifkommission an den Verhandlungen teilnehmen durfte, führten die Bemühungen um mehr Transparenz zu erhöhter Handlungsbereitschaft unter den Mitgliedern. Nach jeder Verhandlungssitzung gab es Treffen von Mitgliedern und auch das 20-köpfige MAT gab in Eins-zu-Eins-Gesprächen detaillierte Updates. Die Gewerkschaft hielt auch die Community auf dem Laufenden, indem sie eine Stunde vor den Sitzungen des Schulamts gemeinsame Treffen für Mitglieder und Schülereltern organisierte. Das MAT ermutigte die Lehrkräfte und die Eltern dazu, an den Sitzungen des Schulamts teilzunehmen und dort selbst das Wort zu ergreifen. Bei einem Treffen mit 150 Mitgliedern stellten sich Angestellte des Schulbezirks am Weg zum und auf dem Flur vor dem Sitzungssaal des Schulamts mit bedruckten T-Shirts auf. Als die Vertreter\*innen des Schulamts kamen, klatschten alle RTEA-Mitglieder als Zeichen ihrer Stärke. Im Laufe des Schuljahres rief die Gewerkschaft dann zum Dienst nach Vorschrift auf. «Wir trafen uns vor den Eingängen, traten zusammen ein und verließen die Schule genau zu den vertraglich geregelten Zeiten», erklärte Meyer. Die Lehrkräfte gaben in ihren E-Mail-Signaturen ihre genauen Arbeitszeiten an und richteten automatische Antworten für alle Nachrichten ein, die außerhalb der Schulzeiten ankamen.

Die transparenten Verhandlungen erleichterten Meyer und dem MAT «um 100 Prozent» die Organisation der Dienstanach-Vorschrift-Aktionen. «Hätten wir Mitglieder zu dieser Aktion aufgerufen, die von den Verhandlungen fast nichts mitbekommen hatten, hätten wir niemals so eine Beteiligung erreicht». Da die Mitglieder aber immer auf dem neusten Stand waren, war ihnen klar, warum diese Aktion notwendig war.

### Teil 5: Keinen Schritt zurück

Schon zu Beginn der Verhandlungen bat der Vorsitzende des Sonderschulamts von Mercer County den Gewerkschaftsvorsitzenden Pray zu einem persönlichen Treffen. Pray trug die Anfrage in die Mitgliederversammlung, welche ein Veto gegen jegliche geschlossene Sitzung einlegte. Doch nach dem Treffen zwischen Blistan und Hughes gaben die Mitglieder ihr doch grünes Licht. Während dem Treffen zwischen Pray, Whitacre, dem Vorsitzenden und dem Rechtsanwalt des Schulamts versammelten sich mehr als 100 Mitglieder der Tarifkommission in der Turnhalle. «Wir akzeptierten das Treffen, jedoch unter der Bedingung, dass wir jederzeit den Raum verlassen konnten, um alles mit unseren Mitgliedern diskutieren zu können», erklärte Whitacre. Ganz treu der sogenannten 90-10-Regel, wonach 90 Prozent der Verhandlungsergebnisse in den letzten 10 Prozent der Sitzungen erzielt werden, erhöhte das Schulamt plötzlich sein Angebot von zuvor 1,25 Prozent auf 3 Prozent. Während anschließend der Leiter des Schulamts mit der Finanzabteilung telefonierte, besprachen sich Whitacre and Pray mehrfach mit den Mitgliedern in der Turnhalle. Schließlich legte das Schulamt ein neues Angebot vor:



3,9 Prozent Lohnerhöhung über eine Vertragslaufzeit von drei Jahren für alle MCSSETA-Mitglieder.

«Früher war es so, dass sie uns so lange hinhielten, wie sie wollten. Trotz unserer Aktionen und Versammlungen hatten wir im Verlauf immer an Schwung verloren. Mit ihrer Zermürbungstaktik haben sie uns dazu gebracht, weniger zu akzeptieren, als wir wollten», sagte Whitacre. «Dieses Mal wussten sie, dass wir immer noch da waren, die ganze Mitgliedschaft entschlossen und vereint hinter uns hatten und wir auf unseren Forderungen beharrten. Es schien gar nicht so, als ob wir an Schwung verloren.» DeVicaris bestätigte den Eindruck, dass Gewerkschaften über offene Verhandlungen auch über jahrelange Verhandlungen den Druck aufrechterhalten können. «Für mich war die größte Erkenntnis, dass die Tarifkommission [dank offener Verhandlungen] wirklich die Kraft hat, einen besseren Abschluss durchzusetzen. Und es ist nicht nur so, dass man die Gegenseite so einschüchtern oder zu Zugeständnissen zwingen kann. Es stärkt uns einfach.»

Pray und Whitacre kehrten in die Turnhalle zurück und teilten das letzte Angebot von 3,9 Prozent den Kolleg\*innen mit. Einige konnten es nicht fassen. Sie hatten die Bezirksverwaltung zu der Lohnerhöhung gebracht, die sie dringend brauchten. «Als wir zurück in die Turnhalle kamen, waren alle beeindruckt. So gingen wir zurück an den Verhandlungstisch, schüttelten die Hände und die Sache war erledigt», erklärte Pray. Die Kräfteverhältnisse gegenüber der Bezirksverwaltung hatten sich endlich verschoben. «Sie versuchen immer wieder, uns über den Tisch zu ziehen. Das Chapter 78 zum Beispiel kam uns schon teuer zu stehen. Aber sie wollen uns auch noch einen Teil unserer Versicherungsleistungen und unsere Dienstalterszulagen wegnehmen, ohne Lohnerhöhung.» Nur dass wir dieses Mal «bis zum Ende gekämpft haben.»

Der Tarifabschluss wurde schnell ratifiziert. Whitacre glaubte nicht, dass viele Mitglieder an der Abstimmung teilnehmen würden, weil im Unterschied zu den vergangenen Tarifrunden alle schon wussten, was hinter dem Abschluss stand. Doch es kamen mehr als 100 Menschen. «Ich hatte den Eindruck, dass sie wirklich das Ergebnis ihres Engagements sehen wollten. Die Abstimmung war die Krönung all der Treffen, an denen sie teilgenommen hatten, und all der Aktionen, die sie durchgeführt hatten.»

Für Pray kam der Abschluss auch ganz persönlich genau richtig: Nachdem sie wegen den Verhandlungen mehr oder weniger zwei Jahre in der Turnhalle verbracht hatte, konnte sie sich nun auf ihre Hochzeit konzentrieren, die drei Wochen später anstand.

### «Teil einer richtigen Gewerkschaft sein»

Mittels offener Verhandlungen wollten Larsen und DeVicaris die allgemeine Funktionsweise der Gewerkschaften

grundlegend verändern. Die Gewerkschaft sollte offener werden und mehr Raum für das Engagement der einfachen Mitglieder bieten. Sie glaubten außerdem, dass die Ergebnisse dieses Ansatzes über die Tarifikampagne hinaus reichen würden. Bisher scheint ihre Theorie sich zu bewähren.

«Seitdem wir anfangen, mit allen über alles zu sprechen, ist das zur neuen Norm geworden und die Kolleginnen und Kollegen erwarten das nun von ihrer Gewerkschaft», erklärte Pray. «Die Mitglieder sind automatisch involvierter, das kommt von allein, wenn man so einen Prozess startet.» Höhere Erwartungen an Kommunikation und Transparenz bedeuteten auch mehr Bewusstsein und mehr Respekt für die Arbeit der Mitglieder, die in der Gewerkschaft Aufgaben übernehmen. «Mehrfach meinten Leute zu mir: «Jungs, ich hatte keinen blassen Schimmer davon, was ihr für eine Arbeit leistet.»»

Im Fall der RTEA, die sich bereits in ihrer zweiten Tarifrunde seit der Entscheidung für offene Verhandlungen befand, änderte sich auch die Herangehensweise der Schulämter an die Verhandlungen. Diesmal war Meyer und nicht ein NJEA-Hauptamtlicher der Verhandlungsführer und das Schulamt verhandelte, ohne einen Rechtsanwalt zu den Sitzungen hinzuzuziehen. WHREA-Mitglied Walsh beobachtete eine ähnliche Entwicklung im Verhältnis zwischen den Lehrkräften und dem Schulbezirk. «Das schafft Transparenz, nicht nur in unserer Gewerkschaft, sondern im ganzen Schulbezirk. Alles findet auf Augenhöhe, von Angesicht zu Angesicht statt, wir bezahlen niemanden mehr dafür, dass er uns vertritt, wie einen Anwalt in einem Gerichtsverfahren», sagte Walsh. «Mit den schmutzigen Gesprächen ist es vorbei.»

Zu sehen, wie einfache Kolleg\*innen im MAT und bei den Verhandlungen große Verantwortung übernehmen, ermutigte weitere WHREA-Mitglieder zur aktiven Mitarbeit in der Gewerkschaft. Karnas erzählte von einem Lehrer, der erstmals für den Vorstand kandidierte, weil er seine Kolleg\*innen aktiv organisieren und im MAT aktiv werden wollte. Für andere betriebliche Schlüsselpersonen blieben die Beziehungen, die sie durch das MAT knüpften, bestehen. «Mit den Mitgliedern, für die ich im Aktivierungsteam zuständig war, stehe ich immer noch im Kontakt», erklärte Walsh. «Ich plaudere sogar mit dem Sicherheitspersonal, mit dem ich sonst nie gesprochen hätte. Wir unterhalten uns über unsere Kinder usw. Das hat die Beziehungen verändert und das ist schön», sagte sie. «Offene Verhandlungen führen dazu, dass vormals passive Mitglieder sich mehr und mehr beteiligen und Teil vom Prozess werden. Das schweißt dich als Gemeinschaft zusammen und alle fühlen sich verpflichtet, ihr Bestes für die Schulgemeinschaft und den Tarifvertrag zu geben. Das macht auch die Schule insgesamt zu einem besseren Ort, man steht mehr zusammen.»

«Insbesondere hat es das Gefühl gestärkt, dass man Teil einer richtigen Gewerkschaft ist», sagte Welsh.

## FALLSTUDIE 4

# Die Berliner Krankenhausbewegung

Ende 2020, mitten in der zweiten Coronawelle, stand die Tarifrunde für die Pflegekräfte und alle anderen nicht ausgliederten und nicht ärztlichen Beschäftigten der Berliner Krankenhäuser an. Sie fallen unter den Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD), einen bundesweiten, von der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) mitverhandelten Branchenabschluss, der nicht nur die Beschäftigten der öffentlichen Krankenhäuser, sondern insgesamt 2,6 Millionen bei Bund und Kommunen beschäftigte Arbeitnehmer\*innen in Deutschland abdeckt.

Schon vor dem Ausbruch der COVID-19-Pandemie litten die Beschäftigten der beiden größten öffentlichen Berliner Krankenhauskonzerne, Vivantes und Charité, unter chronischem Personalmangel. Die Einführung der sogenannten «diagnosebezogenen Fallgruppen» bzw. DRGs (die englische Abkürzung für «Diagnosis Related Groups») und der Fallpauschalen im deutschen Gesundheitswesen hatte zur Folge, dass die Krankenhausleitungen dauerhaft versuchen, die Personalkosten zu senken. Die Überlastung der Berliner Krankenhäuser während der COVID-19-Pandemie verschlimmerte die Lage zusätzlich. «Es war einfach nur schlimm», klagt Stella Merendino, eine Pflegekraft in der Notaufnahme des Vivantes-Humboldt-Klinikums, eins der neun Berliner Krankenhäuser des kommunalen Unternehmens. «Und dann noch die Pandemie.» Der wiederholte Anstieg der Fallzahlen zwischen 2020 und 2021 und der unveränderte Personalmangel versetzten Pflegekräfte und Krankenhauspersonal in einen Zustand maßloser Überforderung. Von den Balkonen der Stadt Berlin wurde zwar jede Nacht applaudiert, doch auf den Stationen waren sie mit den Nerven am Ende. «Wir wissen nicht, wie wir das überstanden haben», erklärt Merendino. «Nach der Schicht saßen Kolleg\*innen von uns heulend und komplett allein gelassen im Umkleideraum». Merendino liebte eigentlich ihre Arbeit als Pflegekraft in der Notaufnahme. «Du kannst Leben retten. Du machst in einem lebensbedrohlichen Moment den Unterschied. Du kannst Menschen helfen, die gerade die schlimmsten Momente ihres Lebens durchmachen.» Doch die Gleichgültigkeit der Krankenhausleitung gegenüber dieser Notlage «ließ dich an deinem Job zweifeln».

Für manche Beschäftigte des öffentlichen Gesundheitswesens waren die Tarifverhandlungen 2020 wie ein Ventil, um der eigenen Frustration und Resignation Luft zu machen, und die Chance, gemeinsam mit anderen systemrelevanten Berufen Macht aufzubauen. Mit dem Ausbruch der COVID-19-Pandemie «tauchten fast alle ab», erzählte

Silvia Habekost, seit 1988 Pflegekraft in der Anästhesie im Vivantes-Klinikum in Friedrichshain und langjähriges Mitglied von ver.di und linken politischen Gruppen. «Aber nicht wir!» So forderten Habekost und andere Gewerkschaftsaktive von Vivantes, Charité und den Tochtergesellschaften gemeinsam von der Berliner Landesregierung einen Corona-Krankenhauspakt. Diese Zusammenarbeit wurde im Rahmen der TVöD-Runde fortgeführt. Nach vier eintägigen bundesweiten Warnstreiks trat der TVöD Ende Oktober in Kraft und bescherte manchen Entgeltgruppen weit über dem Durchschnitt liegenden Lohnerhöhungen.

Habekost kämpfte schon seit Jahren für eine Verbesserung des deutschen Gesundheitswesens und sah in der TVöD-Runde einen Fortschritt. Vor dem Hintergrund der COVID-19-Pandemie waren die Beschäftigten des öffentlichen Gesundheitswesens viel aktiver als andere Beschäftigte des öffentlichen Diensts. Und dieses Engagement zahlte sich aus. Sie und andere Gewerkschaftsaktive konnten für die Gewerkschaft ver.di «ziemlich viele» neue Mitglieder gewinnen. Nachdem jahrelang über die Aktivierung der Pflegekräfte bei Vivantes und Charité diskutiert wurde, hatten sie es endlich geschafft.

Doch für das Krankenhauspersonal der Berliner Krankenhäuser verlief die TVöD-Runde wie gehabt. Anja Voigt, Intensivpflegerin bei Vivantes Neukölln, und weitere langjährige ver.di-Mitglieder fühlten sich von den Verhandlungen und von der eigenen Gewerkschaft entfremdet. «Es ist immer das Gleiche: Alle zwei Jahre gibt es einen Arbeitskampf und die Gewerkschaft sagt: ›So Leute, das ist dieses Jahr unsere Forderung: 2 Prozent mehr Lohn.‹» Wie Voigt es beschreibt, «wirkte es wie gescriptet: Ich kriege ein bisschen mehr Lohn und dafür wird eine Hand voll Beschäftigter eins, zwei Tage mit der ver.di-Flagge vor das Krankenhaus gestellt, wie Maskottchen. Kein Kampf, keine Action.»

Als die TVöD-Runde begann, empfand Voigt ihre eigene Gewerkschaft wie eine entfernte Drittpartei, die in ihrem Namen die Verhandlungen führte. «Da verhandeln irgendwelche weißen Männer hinter geschlossenen Türen und die Gewerkschaftsmitglieder erfahren den Abschluss erst aus der Presse.» Merendino und ihre Kolleg\*innen aus der Notaufnahme hatten die Tarifverhandlungen gar nicht auf dem Schirm, obwohl sie wussten, dass etwas getan werden musste. «Wir waren alle sehr unzufrieden und von allem genervt. Im Sommer 2020 haben wir zum ersten Mal darüber nachgedacht, zu streiken. Zum Beispiel meinten Kollegen von uns ›Wenn wir wirklich systemrelevant sind,

warum streiken wir nicht gerade jetzt, wenn es am meisten weh tut?» Doch es blieb nur ein Gedanke. Doch wir wussten nicht, dass es Leute gab, die das bereits planen.» Wie die Mehrheit der Beschäftigten beider öffentlicher Krankenhausbetreiber war Merendino kein Gewerkschaftsmitglied. In der Notaufnahme der Humboldt-Klinik kannte sie niemanden, der in der Gewerkschaft aktiv war. Doch das sollte sich schnell ändern.

### Eine Branche und ihre Schwierigkeiten

Der TVöD-Abschluss umfasste Lohnerhöhungen für die entsprechenden Beschäftigten des Gesundheitswesens und einen Pflegebonus, über den die besonderen Leistungen während der Corona-Pandemie anerkannt werden sollten. Doch im Tarifabschluss konnte das dringendste Problem der Pflegekräfte gar nicht thematisiert werden: der Personalmangel in deutschen Krankenhäusern. Die Personalpolitik war in Deutschland lange Sache der Geschäftsführungen und wurde von ver.di nicht im Rahmen von Tarifrunden verhandelt. In anderen Ländern hingegen war der Personalschlüssel nicht nur ein fester (wenn auch sehr umkämpfter) Bestandteil der Verhandlungsmasse. Forderungen nach mehr Personal fanden unter den Beschäftigten des Gesundheitswesens sogar erheblichen Anklang. Der Personalschlüssel wirkte sich unmittelbar auf alle Arbeitsabläufe aus, in erster Linie natürlich auf die Einhaltung von Qualitätsstandards in der Pflege. Erst ab 2015 fanden die ver.di-Aktiven an der Charité einen Weg, auch die Personalbemessung zum Gegenstand ihrer Tarifverhandlungen zu machen.

Lange Zeit hatten sich die Leitungen der öffentlichen Krankenhäuser in Deutschland eine weitere Eigenschaft des deutschen Gesundheitssystems zunutze gemacht und gliederten große Teile der Belegschaft aus. Dabei kam ihnen auch der niedrige gewerkschaftliche Organisationsgrad entgegen. Therapeut\*innen, Laborassistent\*innen, Reinigungskräfte, Mitarbeiter\*innen im Patiententransport, in der Küche und andere waren nicht mehr direkt bei den kommunalen Krankenhausunternehmen beschäftigt, sondern über Tochterunternehmen. Dadurch lag ihre Vergütung unter dem TVöD-Niveau. Da die Tochterunternehmen der Tarifvereinbarung nicht zugestimmt hatten, mussten sie auch nicht ihre Bedingungen einhalten. Insgesamt beschäftigten sieben verschiedene Tochterunternehmen von Vivantes mehr als 2.500 Mitarbeiter\*innen außerhalb des Geltungsbereichs des TVöD. Obwohl sie während der Pandemie die gleiche Arbeit geleistet hatten, profitierten die ausgegliederten Beschäftigten weder von den Lohnerhöhungen, noch vom Corona-Pflegebonus, welche ihren tariflich beschäftigten Kolleg\*innen ausgezahlt wurden.

Lynn Stephainski hat vier Jahre lang als Physiotherapeutin im Rehabilitationszentrum von Vivantes gearbeitet. Sie war von Beginn an über ein Tochterunternehmen beschäftigt. Doch einige wenige ältere Kolleg\*innen waren noch

bei Vivantes direkt eingestellt worden, bevor ihre Leistungen in das Tochterunternehmen ausgegliedert wurden. Deswegen galt für sie weiterhin der TVöD. Stephainski und alle neu Eingestellten in dem Tochterunternehmen dagegen wurden mit dem gleichen Tätigkeitsprofil deutlich schlechter bezahlt. «Das macht überhaupt keinen Sinn! Wir machen alle exakt die gleiche Arbeit, nur dass ich 1.000 Euro weniger verdiene», sagte Stephainski. Da die Beschäftigten der Tochterunternehmen keine Tarifbindung hatten, sparten die Arbeitgeber\*innen bei deren Lohnkosten. Dieses Zweiklassensystem führte zu höheren Löhnen und besseren Leistungen für die bestehende Belegschaft, die für neu Eingestellte nicht mehr galten. So wurden gewerkschaftlich erkämpfte Rechte abgebaut und es entstanden neue Spaltungslinien innerhalb der Belegschaften, die von den Arbeitgeber\*innen weiter ausgenutzt werden konnten.

Die Tariffucht der deutschen Arbeitgeber\*innen – sei es mittelbar durch die Ausgliederung von Teilen der Belegschaft oder ganz unmittelbar durch den Austritt aus den Arbeitgeberverbänden – hat zu einem Rückgang der Tarifbindung geführt. Obwohl das deutsche Tarifsysteem immer noch weitreichende Tarifverträge hervorbrachte, sah sich ver.di mit sehr ähnlichen Probleme konfrontiert wie US-amerikanische Gewerkschaften: geringer Organisationsgrad, noch geringere Beteiligung der Mitglieder und das unter den Kolleg\*innen verbreitete Gefühl, dass die Gewerkschaft nur stellvertretend Verhandlungen führt, aber keine Organisation der Arbeiter\*innen für die Arbeiter\*innen selbst war. Ohne die nachhaltige Organisierung von Beschäftigten und die glaubhafte Androhung von Massenstreiks waren die Tarifverhandlungen auf die Aushandlung von sehr moderaten Forderungen beschränkt. Trotzdem die Arbeitgeber\*innen dieses tarifliche Zweiklassensystem weiter ausnutzten, waren Personalmangel und Ausgliederung zugleich der strategische Hebel für die Beschäftigten des Berliner Gesundheitswesens, um ihre Kolleg\*innen zu organisieren und sich gemeinsam zu wehren.

Habekost hatte zwar schon in der TVöD-Runde 2020 erste Fortschritte erlebt, doch erst 2021 ging es richtig los: Auch dank Finanzmitteln von der ver.di Bundesebene für ein Organizing-Projekt bei der Charité und Vivantes schafften es Aktivist\*innen, in Teams und Abteilungen wie Merendinos Notaufnahme Hunderte betrieblicher Schlüsselpersonen auszumachen und Tausende Neumitglieder zu gewinnen. Diesmal schien das Timing für die Verhandlungen der Haustarifverträge genau richtig: Die Beschäftigten von Charité, Vivantes und den Vivantes Tochterunternehmen forderten an den jeweiligen Verhandlungstischen gleichzeitig mehr Personal und gleiche Bedingungen. Vor dem Hintergrund der ersten Bundestagswahlen der Post-Merkel-Ära und der anstehenden Abgeordnetenhauswahl in Berlin ging das Krankenhauspersonal auf die Straße und fand sich schließlich unter den ver.di-Bannern der «Berliner Krankenhausbewegung» zusammen, um «Mehr Personal und TVöD für alle» zu fordern.

### Mehr Personal zum Gegenstand von Verhandlungen machen

Wie Silvia Habekost war auch Dana Lützkendorf eine von vielen Schlüsselpersonen der Berliner Krankenhausbewegung von 2021. Sie hatte über 20 Jahre selbst miterlebt, was Privatisierungen und die zunehmende Gewinnorientierung im deutschen Gesundheitssystem ausrichteten. Sie hatte in den frühen 2000ern angefangen, als Intensivpflegerin in der Charité zu arbeiten, als sich in Deutschland gerade der Übergang zum Finanzierungssystem der sogenannten DRGs vollzog. Seitdem erhalten die Krankenhäuser eine Pauschalvergütung für die Behandlung ihrer Patient\*innen, wobei die DRG-Zahlungen in der Praxis kaum die Personalkosten deckten. Da die staatlichen Finanzierungsmittel für die Krankenhausinfrastruktur, Instandhaltung und Reparaturen nicht ausreichten, griff die Geschäftsführung zum Ausgleich massiv auf Personalabbau zurück. Die Einführung der Fallpauschalen führte dazu, dass öffentliche Krankenhäuser mehr und mehr wie Unternehmen geführt wurden. Parallel blühte in Deutschland das private Gesundheitswesen, welches die gewinnbringenden Fälle an sich riß und die kostenaufwändigen den öffentlichen Krankenhäusern überließ. Lützkendorf wurde bei ver.di aktiv, als der Personalschlüssel sich rasant verschlechterte, und begann, sich grundsätzlich mit der Lage des Pflegesystems auseinanderzusetzen.

Als Lützkendorf 2011 zum ersten Mal an Verhandlungen mitwirkte, «ging es nur um Lohn, und um den haben wir damals heftig und durchaus erfolgreich gekämpft. Doch dann mussten wir erleben, dass die Krankenhäuser weiteren Personalabbau durchsetzten. Wir lernten bitter, dass sich ohne einen Kampf für mehr Personal die Lage nicht ändern würde. So wurde das ab ca. 2016 zu unserer Kernforderung.»

Allerdings galt die Personalbemessung in Deutschland lange Zeit als eine nicht-tariffähige Forderung: «In Deutschland ist die Hürde sehr hoch, denn normalerweise liegen Personalfragen im Direktionsrecht des Arbeitgebers. Wir waren uns bewusst, dass wir sehr viel Unterstützung und Macht brauchten, um einen Tarifabschluss zum Personalschlüssel durchzusetzen», erklärte Lützkendorf.

2015 gingen die Beschäftigten der Berliner Charité einen wichtigen Schritt, als sie mit der Forderung eines unternehmensweiten Personalschlüssels zehn Tage in den Streik traten. Obwohl sie ihre Forderungen nicht komplett durchsetzen konnten, erreichten sie, dass erstmals an einem deutschen Krankenhaus ein Personalschlüssel per Tarifvertrag festgeschrieben wurde. Die Geschäftsführung hatte nicht mehr das alleinige Recht über die Anzahl des eingesetzten Personals zu entscheiden.

Der Streik beeindruckte die Berliner gesellschaftliche Linke und diente Pflegekräften bundesweit als Inspiration, die durch ihre eigenen Tarifabschlüsse die Mindeststandards, die an der Charité durchgesetzt wurden, bald noch erhöhen würden.

In Anlehnung an die Charité-Kampagne von 2015 starteten die ver.di-Mitglieder der Krankenhäuser in Mainz und Jena ihre eigenen Tarifkampagnen für Mindeststandards bei der hausinternen Personalbemessung. Jeder Kampf baute auf den vorherigen auf. Für diese Kampagnen beauftragte ver.di eine Gruppe von Organizer\*innen namens «Organizi.ng» zur Unterstützung. «Organizi.ng» hatte sich mit der fachlichen Begleitung durch Jane McAlevey (Mitautorin dieses Textes) darin spezialisiert, über Tarifkampagnen, die das Anliegen der Beschäftigten in den Mittelpunkt stellen, die Gewinnung betrieblicher Schlüsselpersonen an der Basis in Angriff zu nehmen und so dem Mitgliederschwund bei den Gewerkschaften entgegenzuwirken. Nach den Erfolgen in Mainz und Jena überlegten alle, wie sie Lützkendorf und die anderen ver.di-Mitglieder an der Charité unterstützen und den Kampf für eine gerechte Personalbemessung zurück in die Hauptstadt bringen konnten. Der Versuch, 2017 einen besseren Personalschlüssel zu erstreiken, war im Sande verlaufen. Deswegen brauchten Lützkendorf und die Gewerkschaftsaktiven neue Strategien.

David Wetzel wurde als Krankenpfleger am Charité Campus Benjamin Franklin nur kurz vor dem Streik von 2017 eingestellt. 2015 hatte er an Solidaritätsdemonstrationen für die Pflegekräfte der Charité teilgenommen, als er noch in einem kleinen katholischen Krankenhaus in Berlin in der Ausbildung war. Dementsprechend hatte er schon eine Politisierung durchlaufen und seine Erfahrungen mit dem Gesundheitssystem gemacht. Er war sehr motiviert, seine Kolleg\*innen zu organisieren, aber merkte, dass im Nachhinein viele vom erzielten Entlastungstarifvertrag enttäuscht waren. «Sie hatten halt große Erwartungen an den Streik und diese wurden enttäuscht», erklärte er.

Am Streik 2015 beteiligten sich viele Beschäftigte und erfanden im Streik das Instrument der betrieblichen Tarifberater\*innen zur Unterstützung der Arbeit der Tarifkommission – eine Erfahrung, die auch zu einer Erneuerung der ver.di-Betriebsgruppe an der Charité – Motor der Auseinandersetzungen seit 2011 – beitrug. 800 neue Gewerkschaftsmitglieder konnten in dem Streik gewonnen werden. Trotzdem wurden die Tarifverhandlungen selbst von nur fünf Gewerkschaftsmitgliedern und zwei ver.di-Hauptamtlichen geführt. 2017 war es ähnlich. «Es war eine Gruppe von 15, 20 Menschen, die natürlich alle politisch überzeugt waren. Sie kannten sich schon viele Jahre, weil sie bereits 2011 für bessere Löhne gekämpft hatten ... und zwischen 2015 und 2017 blieb die Gruppe in der Zusammensetzung bestehen.», erklärt Wetzel. Inzwischen schienen andere Pflegekräfte frustriert davon zu sein, dass bei den Tarifverhandlungen 2015 nicht mehr erreicht worden war und sie verstanden die Gründe dafür nicht. Nach fünf Streiktagen 2017 hatten die Beschäftigten dafür gestimmt, den Streik ohne einen neuen Abschluss zu unterbrechen. Lützkendorf war sich bewusst, dass sich ihre Organizing-Methode ändern musste. Doch sie sagte, «dass nicht jeder diesen Schritt gehen wollte oder konnte. Ein paar der alten

Aktivist\*innen stiegen aus, aber andere betrachteten es als einen Fortschritt.»

Anfang 2019 erschien McAleveys Organizing-Einführung «Keine halben Sachen» auf Deutsch.<sup>12</sup> Ende des Jahres nahmen Lützkendorf, Wetzel und eine Gruppe von politisch aktiven Beschäftigten von Charité und Vivantes gemeinsam im Gewerkschaftshaus an den «Organizing for Power»-Online-Trainings mit McAlevey<sup>13</sup>, die von der Rosa Luxemburg Stiftung organisiert wurden, teil. Das Buch und die begleitenden Trainings statteten die Beschäftigten mit einem gemeinsamen Vokabular und einem Werkzeugkasten aus. Sie hatten nun die Worte, um über die Gewerkschaft und die Bewegung zu sprechen, welche sie aufbauen wollten. Sie begriffen, dass sie nur zum Erfolg gelangen würden, wenn sie über gewerkschaftliche Hochburgen wie Lützkendorfs Intensivstation hinaus die Beschäftigten organisieren und Schlüsselpersonen in neuen Abteilungen ausfindig machen würden. McAleveys Fokus auf die Analyse von betrieblichen Machtstrukturen regte sie dazu an, strategischer zu denken: Krankenhäuser sind zwar Betriebe des Berliner Bundeslandes, doch welche politischen Möglichkeiten entstehen dadurch?

2020 wurde das Problem der Ausgliederung bei Charité und Vivantes mehr und mehr zum Thema. Im gleichen Jahr streikten nämlich die Therapeut\*innen im größten Krankenhaus von Vivantes und erzielten ihre Wiedereingliederung. Doch die Therapeut\*innen der Rehabilitationskliniken und das Betreuungspersonal blieben außen vor. «Patienten und Freunde meinten zu uns «Glückwunsch! Ihr seid jetzt wieder direkt beim Krankenhaus angestellt und kriegt einen besseren Lohn!», sagte Physiotherapeutin Stephainski. «Und wir erwiderten: «Nein, das sind die anderen Therapeuten.» Wir fingen an, uns Gedanken darüber zu machen, was da gerade schlecht lief.» Die Beschäftigten der Tochterunternehmen der Charité kämpften ebenfalls für einen Haustarifvertrag und höhere Löhne. Stephainski und andere Beschäftigte des Rehabilitationszentrums fingen an, sich zu treffen, und nahmen Kontakt mit den Kolleg\*innen von anderen Tochterunternehmen von Vivantes auf. Sie begannen außerdem, mit den ver.di-Hauptamtlichen über den Tarifkampf ins Gespräch zu kommen. Doch wegen der rasant ansteigenden COVID-19-Fallzahlen geriet diese Dynamik wieder ins Stocken.

### Drei Kontexte, zwei Forderungen, ein Ultimatum

Ende 2020, bei laufenden TVöD-Verhandlungen und anhaltender COVID-19-Pandemie, entwickelte eine stetig wachsende und mehrere Krankenhäuser umfassende Koordinationsgruppe aus ver.di-Aktiven von Charité und Vivantes zusammen mit den zuständigen ver.di-Hauptamtlichen, der ver.di Verhandlungsführerin und Organizer\*innen von Organizing einen Plan. Es ging darum, einen besseren Personalschlüssel in den Berliner Krankenhäusern und die Angleichung der Tochtergesellschaften an den TVöD zu

erreichen. Zu dem Zeitpunkt war die Pflegekraft Lützkendorf bereits die ehrenamtliche Bundesvorsitzende des ver.di-Fachbereichs Gesundheit und war Teil der Berliner Koordinierungsgruppe. Die Verhandlungen für die Beschäftigten der Tochterunternehmen von Vivantes stagnierten, weswegen es sich anbot, sie mit dem Tarifkampf bei der Charité zusammenzuführen. Diese drei Kontexte hatten nämlich zwei einfache, übergreifende Forderungen: mehr Personal und gleicher Lohn für alle Beschäftigten. Da die Beschäftigten der Tochterunternehmen der Charité gerade erst eine Lohnvereinbarung abgeschlossen hatten, würden sie sich nicht anschließen können.

Der Plan passte zu den Ambitionen der Beschäftigten und der Zeitpunkt war strategisch gut ausgewählt. Denn Charité und Vivantes stellten gemeinsam mehr als 40 Prozent der Krankenhausbetten des Landes Berlin. Die Pandemie hatte für mehr öffentliche Aufmerksamkeit und Anerkennung für die Arbeit der Beschäftigten aus dem Gesundheitsbereich gesorgt. Außerdem standen in Berlin gleichzeitig die Bezirksverordneten-, Abgeordnetenhaus- und Bundestagswahlen an, bei denen Kanzlerin Angela Merkel und der regierende Bürgermeister zum ersten Mal nicht mehr antreten würden. Lützkendorf, Wetzel, Habekost und alle anderen, die an den «Organizing for Power»-Trainings teilgenommen hatten, fingen an, ihre Kolleg\*innen für die Sache zu begeistern. 2015 und 2017 waren bereits durch eine höhere Beteiligung gekennzeichnet, doch der damalige Aktivenkern bestand ausschließlich aus Pflegekräfte von der Intensivstation und nur ein paar anderen Abteilungen der Charité. Diesmal planten die ver.di-Aktiven gemeinsam mit den Organizer\*innen ein viel breiteres Netzwerk auf die Beine zu stellen. Dafür mussten sie zunächst die Schlüsselpersonen in den verschiedenen Stationen des Krankenhauses – Onkologie, Anästhesie, Notaufnahme, Intensivstation – ausfindig machen. Außerdem galt es, mit den Kolleg\*innen zu sprechen, welche nicht in der Pflege oder als Ärzt\*innen arbeiteten, wie Hebammen, Medizinisch-Technische Röntgen-Assistent\*innen und anderen Tarifbeschäftigten, aber auch mit den Kolleg\*innen der Tochterunternehmen, von denen viele an anderen Standorten oder in verschiedenen Schichten arbeiteten. Um eine demokratische Arbeitsweise in den Abteilungen zu etablieren und zu stärken, hielten die Gewerkschaftsmitglieder Wahlen ab, bei denen es darum ging, eine ver.di-Tarif- bzw. Verhandlungskommission zu bestimmen, den Arbeitgeber\*innen einen ersten Vorschlag zu unterbreiten und die Kampagne in Gang zu bringen. Da ein zentrales Ziel jedoch darin bestand, betriebliche Schlüsselpersonen auszumachen, war zu einem späteren Zeitpunkt im Verlauf der Kampagne bereits eine zweite Wahl angedacht, um weitere Vertreter\*innen in die Tarifkommission zu wählen und eine zweite, breitere Gruppe von Delegier-

<sup>12</sup> Jane McAlevey: Keine halben Sachen. Machtaufbau durch Organizing, hrsg. und eingeleitet von Florian Wilde, Hamburg 2019.

<sup>13</sup> Siehe [www.rosalux.de/o4p](http://www.rosalux.de/o4p)

ten zusammenzustellen, welche in den Teams auf den Stationen gewählt wurden. Laut den ver.di-Richtlinien für Tarifaueinansetzungen im Gesundheitsbereich konnte die Tarifkommission aus maximal 25 Mitgliedern und 25 Nachrücker\*innen bestehen. Abgesehen davon, dass bei der Besetzung der Tarifkommission Geschlechterparität angestrebt werden sollte, wurde bei den Wahlen nicht nach bestimmten Gruppen gewählt, sondern die gewählten Kommissionsmitglieder vertraten die gesamte Belegschaft. Die Koordinationsgruppe hingegen beharrte darauf, dass zusätzlich aus jedem Team Beschäftigte als Delegierte gewählt werden sollten. Dabei sollte das Verhältnis bei einem Teamdelegierten bzw. einer Teamdelegierte pro zehn Beschäftigten bis zu einer Obergrenze von vier Teamdelegierten pro Team gelten.

Am 1. März startete die Berliner Krankenhausbewegung offiziell. Nach zahlreichen Telefonaktionen zur Aktivierung der Gewerkschaftsmitglieder fand Ende des Monats ein Zoom-Treffen mit 665 Teilnehmenden statt, um den ersten Strukturtest der Kampagne anzugehen: eine gemeinsame Petition aus allen Bereichen beider Krankenhäuser, die sich nicht an die Geschäftsführung, sondern an die Berliner Landesregierung richtete. In der Petition wurden die beiden Kernforderungen der Kampagne klargestellt: Mehr Personal und TVöD für alle. Die Koordinationsgruppe hatte sich eine massive Beteiligung aus der Belegschaft zum Ziel gesetzt. Nach einer Extra-Schulung begannen die Beschäftigten mit der Petition auf ihre Kolleg\*innen zuzugehen und sie bei dem Anlass auch noch für die Gewerkschaft zu gewinnen.

«Wir sind Schritt für Schritt dem Keine-halben-Sachen-Buch gefolgt», sagte Habekost, Pflegerin in der Anästhesie und von Anfang Teil der Koordinationsgruppe. «Wir wollten nicht einfach durch die Krankenhausflure laufen, um Unterschriften zu sammeln. Wir wollten die Schlüsselpersonen unter den Beschäftigten ausmachen und für unser Vorhaben gewinnen, damit sie wiederum ihre Kolleg\*innen überzeugen würden.» Merendino war Pflegerin in der Notaufnahme und stellte sich in dieser Phase sehr schnell als eine dieser Schlüsselpersonen heraus. Nachdem sie von einer Organizerin von der Kampagne gehört hatte, fragte sie nur «Wann geht's los?» Sie unterschrieb direkt ihren ver.di-Mitgliedsantrag. «Innerhalb von zwei bis drei Wochen hatten zwei Kollegen und ich 85 bis 90 Prozent der Notaufnahme von unserem Krankenhaus bei ver.di organisiert», erklärte sie. Bald würde sie Kolleg\*innen auf anderen Stationen ansprechen. «Nach unseren Schichten sind wir auf andere Stationen gegangen», sagte Merendino. «Sie hörten uns zu, weil wir in der gleichen Situation steckten. Wir überlegten, wie wir daran etwas verändern konnten.» Laut Merendino «sind Pflegekräfte schon eher pessimistisch. Doch wenn du ein paar aktive Mitglieder hast, dann kommen sie einer nach dem anderen zu dir.»

Die Petition setzte den Ton für die anstehenden Verhandlungen und ließ auf massive Beteiligung, Einheit und So-

lidarität zwischen den beiden Krankenhauskonzernen und den Tochterunternehmen hoffen. Außerdem lenkte sie die Aufmerksamkeit auch auf die Berliner Politiker\*innen, welche die Macht hätten, um die Arbeitsbedingungen in den öffentlichen Krankenhäusern wirklich zu verändern. Im April begann das Community-Organizing der Kampagne mit einer riesigen Auftaktversammlung, an der sich mehr als 400 Menschen beteiligten, darunter linke Aktivist\*innen, Mitglieder verschiedener Parteien sowie anderer Gewerkschaften. Am 12. Mai, dem Tag der Pflege, wurde dieser zweigleisige Ansatz bei der Petitionsübergabe vor dem Berliner Rathaus greifbar: 500 Beschäftigte und 500 Unterstützer\*innen nahmen teil und hielten die Petition auf zwei Bannern mit 8.397 Unterschriften hoch. Damit hatten sie es tatsächlich geschafft, die Mehrheit der Krankenhausbeschäftigten bei Vivantes und Charité zu erreichen. Der Petitionsübergabe folgte ein 100-Tage-Ultimatum. Hätten die Forderungen der Beschäftigten bis zum 20. August kein Gehör gefunden, würden die Beschäftigten des städtischen Gesundheitsbereichs in den Streik treten, und das nur einen Monat vor den Berliner Abgeordnetenhauswahlen. Um zu zeigen, dass sie es ernst meinten, traten die Beschäftigten der Rehabilitationsstation von Vivantes am selben Tag in einen eintägigen Warnstreik.

### Demokratie delegieren

Nach diesen ersten Großaktionen – einer sehr öffentlichkeitswirksamen Petition an die Berliner Politiker\*innen und die Ankündigung des 100-Tage-Ultimatums – standen nun die Wahlen für die Kampagne an. Die Vision der Koordinationsgruppe war die direkte und zentrale Beteiligung der Teamdelegierten an den Verhandlungen. Damit würden Transparenz, hohe Partizipation und demokratische Entscheidungsfindung gewährleistet. Obwohl die Einschränkungen bei der Besetzung von Tarifkommissionen bei ver.di das Führen von großen und offenen Verhandlungen erheblich erschwerten, hofften die Beschäftigten, dass sie mit drei gut besetzten Tarifkommissionen (Charité, Vivantes, Tochtergesellschaften) und Teamdelegierten aus allen Bereichen ihre Kolleg\*innen aktiv in die Verhandlungen einbeziehen könnten. Doch damit diese Organe effektiv arbeiten könnten, mussten sie wirklich alle Beschäftigten der drei Tarifverträge vertreten.

Denise Klein-Allerman trat der Gewerkschaft bei, als sie 2013 als Hebamme im Friedrichshainer Vivantes-Klinikum eingestellt wurde. Ihr Vater hatte ihr damals gesagt, sie müsse in die Gewerkschaft. Sie hatte sich seitdem noch nie beteiligt, sie kannte auch keine Hebammen, die in der Gewerkschaft waren, nur Pfleger\*innen. Doch das änderte sich 2021 nach der Begegnung mit einer Hebamme, welche die Kämpfe um den Entlastungstarifvertrag in Mainz erlebt hatte. Klein-Allerman rief sie irgendwann zurück, um ihr zu sagen, «dass die Bedingungen sich so doll verschlechtert haben, dass sie etwas unternehmen muss.» Sie nahm sich den Tipp der Hebamme, Teil der Kampagne

zu werden, zu Herzen. «Sie meinte: «Eine Hebamme muss Teil der Tarifkommission sein. Sonst wird man eure Stimme nicht hören.»» Klein-Allerman erklärte, dass sie in dem Moment «den Impuls hatte, es auch wirklich zu tun, wenn sich nicht niemand anderes findet ... Kennst du dieses Gefühl, dass du etwas tun musst? Ohne Hebamme in der Kommission hätten wir keine Chance.» Im April wurden Klein-Allerman und Kim Lenzen, eine Hebamme vom Vivantes-Humboldt-Klinikum, als Vertreterinnen der Hebammen in die Tarifkommission gewählt. «Zwei Hebammen in der Tarifkommission: Das war eine Premiere», sagte Klein-Allerman. Beide «ergriffen die einmalige Chance», die Anliegen ihrer Kolleg\*innen unmittelbar einzubringen.

Um neue Schlüsselpersonen zu ermutigen, die sich bis dahin noch nie aktiv eingebracht hatten, traf die Koordinationsgruppe zwei wichtige grundlegende Entscheidungen. Zunächst durfte man sich nicht selbst als Delegierte aufstellen, sondern alle Beschäftigten erhielten einen leeren Zettel, wo sie die Kolleg\*innen aus ihrem Team eintragen und wählen konnten, die sie am meisten respektierten und denen sie am meisten vertrauten. Lenzen beschrieb, nach welchen Kriterien sie ihre Teamdelegierten wählten: «Wenn eine sagt, «Wir müssen streiken, um unsere Arbeitsbedingungen zu verbessern», und du vertraust ihr, und machst mit. Oder wenn es eine Demonstration gibt und sie uns den Ort und die Zeit gibt, dann kommst du.» Klein-Allerman erläuterte, «dass in ihrer Abteilung schon klar war, wer die Teamdelegierten sein werden. Man sah schon, dass es im Team drei hoch motivierte Hebammen gab, die schon sehr in der Kampagne steckten. Deswegen war es logisch, dass wir sie zu Delegierten wählen würden.»

Die zweite Entscheidung bestand darin, dass jedes Team seine Delegierten nur dann entsenden konnte, wenn die Mehrheit des Teams eine Umfrage zu den Forderungen des Teams ausgefüllt hatte. Dieses Verfahren stellte sicher, dass sich wirklich die Mehrheit der Beschäftigten an den Wahlen beteiligen würde und dass alle spezifischen Tarifforderungen berücksichtigt würden. So wurden die Beschäftigten ermutigt, wirklich jene Kolleg\*innen zu wählen, welche ihre Forderungen am besten vertreten würden. Abteilungen, in denen eine mehrheitliche Beteiligung nicht erreicht werden würde, hätten potenziell das Nachsehen: Ihre Vertretung hing maßgeblich vom Organisationsgrad ab. Obwohl das grundlegende Ziel der Kampagne bereits aufgestellt worden war, oblag es jedem Team, selbst zu bestimmen, was «mehr Personal» für die Beschäftigten bedeuten sollte. Die Entscheidung über die Tarifforderungen war kein einfacher Prozess. Sie erforderte die Befragung einer Mehrheit der Beschäftigten in jedem Team. Es folgten langwierige Diskussionen darüber, welcher Personalschlüssel je nach Schicht und Station sinnvoll sei. «Der erste Satz war immer der gleiche: «Wir wollen mehr Personal!», sagte Intensivpflegerin Voigt. «Das ist einfach gesagt. Aber dann fragst du: «Was meinst du mit mehr Personal? Wie viele Patienten kannst du in einer

Schicht betreuen?»» Erst nachdem das Team diese Fragen für sich geklärt und einen mehrheitlichen Konsens erreicht hatte, durften es seine Delegierten wählen. «Am Ende hatten wir echt viele Forderungen», sagte Voigt lachend. «Doch für mich war es der richtige Ansatz.»

Gleichzeitig ging auch die ambitionierte und gezielte politische Kampagne zur Einbeziehung der Stadtgesellschaft weiter. In Bezirken mit Vivantes- oder Charité-Krankenhäusern wurden mehrere Petitionen an Politiker\*innen übergeben. Es folgten öffentliche Versammlungen vor den Krankenhäusern. «Wir waren die Krankenhäuser dieser Bezirke. Deswegen war es ihre Aufgabe, Lösungen zu finden», erklärte Merendino. «Wir blieben nicht auf der Landesebene, sondern gingen auch von Bezirk zu Bezirk. Jeder Politiker wusste, was da gerade vor sich ging, und sie mussten handeln, weil wir fast jeden Tag auf der Matte standen. Wir haben sie angerufen, Emails geschrieben und sie um Termine gebeten. Und zwar mit allen Parteien.»

Ende Juli hatten die meisten Teams über ihre Tarifforderungen abgestimmt und ihre Delegierten gewählt. Nach intensiver Kleingruppenarbeit war es an der Zeit, dass sie wieder als Bewegung zusammenkamen. Im Juli trafen sich Teamdelegierte aus allen Kliniken und Tochtergesellschaften zwei Tage lang zu einem «Berliner Krankenhausratschlag» im Rahmen eines Arbeitsstreiks, um die letzten Tage vor Auslaufen des Ultimatums zu planen. Nach einem Schulungstag am 9. Juli versammelten sich 1.000 Beschäftigte im Fußballstadion des 1. FC Union Berlin in der Alten Försterei. So konnten alte wie neue Delegierte endlich feststellen, wie groß die von ihnen aufgebaute Struktur war. In der Tat machte die Veranstaltung nicht nur die Zahl der Schlüsselpersonen greifbar, die im Rahmen der Berliner Krankenhausbewegung unter den Beschäftigten aktiv geworden waren, sondern auch die gesellschaftliche Kraft, die sie nun darstellten. Denn dank des gezielten Einsatzes der Netzwerke der Beschäftigten für die Gewinnung von Unterstützung aus der Stadtgesellschaft konnten sie nicht nur das Stadion nutzen, sondern auch auf die Unterstützung des Vereins (wie auch anderer lokaler Fußballvereine) zählen. Das war Ausdruck des sozialen Netzwerks, welches die Beschäftigten nach der Analyse der räumlichen Machtstrukturen und dem ausführlichen Mapping von Freundschaften, Familienangehörigen und potenzielle Unterstützer\*innen aufgebaut hatten.

Beim Krankenhausratschlag im Union-Stadion Alte Försterei konnten alle Tarifgruppen ihre Forderungen im Plenum vorstellen. Die Tarifkommission hatte außerdem beschlossen, sich zu zwei weiteren Verfahrensanträgen von den Delegierten ein Votum einzuholen und auf dieser Grundlage ihre Entscheidung zu treffen, was eine innovative Veränderung der bisher gängigen Praxis von ver.di darstellte und einem neuen Charakter der anstehenden Verhandlungen den Weg ebnete. Zuerst stimmten die Tarifkommissionen dafür, die Verhandlungen als gesamte Gruppe und nicht wie üblich aufgeteilt in kleineren «Verhandlungsteams» zu

führen. Zweitens beschlossen sie, den Teamdelegierten während der Verhandlungen mehr Verantwortung und Gewicht einzuräumen: Die Tarifkommission verpflichtete sich dazu, am Verhandlungstisch keine Entscheidungen zu treffen, ohne sich vorher mit den Delegierten beraten zu haben. Obwohl dies explizit als «Beratung» bezeichnet wurde, um der Satzung von ver.di Rechnung zu tragen, nach der die Verhandlungsmacht bei der Tarifkommission lag, wussten alle Mitglieder der Tarifkommission, was damit gemeint war: Die Tarifkommission würde alle wichtigen Fragen mit den ver.di-Teamdelegierten rückkoppeln und keine Entscheidung fällen, ohne sich vorher das Votum der Delegierten einzuholen. Damit war die Mitbestimmung der Teamdelegierten im Verhandlungsprozess satzungskonform gesichert. Vor Tausend Beschäftigten stimmten die drei Tarifkommissionen offiziell dafür, dass sie zusammenhalten und die Teamdelegierten bei allen wichtigen Entscheidungen einbeziehen würden.

Nach den formellen Beratungen luden die Beschäftigten ihre Unterstützer\*innen sowie die Spitzen der drei wichtigsten Berliner Parteien und die Presse zu einer Vorstellung der Forderungen ein. «Wir befürchteten ein bisschen, dass kein Mensch kommen würde und wir mitten in dem riesigen Stadion ziemlich blöd aussehen würden», sagte Merendino, die an jenem Tag eine Rede hielt. «Doch die ganze Haupttribüne war besetzt, es war voll.» Die Kioske des Stadions öffneten und es kam zum Abschluss der Versammlung zu einer richtigen Party. «Die Union-Fans hatten an der anderen Seite des Stadions ein Banner aufgehängt, auf dem zu lesen war: «Wir stehen hinter euch», erinnerte sich Merendino. «Das war echt ein großartiges Gefühl.»

### Keine Notdienstvereinbarung, kein Problem

Da September näher rückte, und damit auch die Bundestagswahlen und der Ablauf des Ultimatums, begannen die Beschäftigten aus allen drei Krankenhausunternehmen, den Druck zu erhöhen. Die Beschäftigten der Vivantes-Tochterunternehmen hatten im Laufe des Jahrs 2021 immer wieder Verhandlungen geführt, doch trotz mehrfacher eintägiger Warnstreiks hielt sich der Fortschritt in Grenzen. Mittlerweile hatte sich der Vorstand der Charité bereit erklärt, in Verhandlungen zu treten. Am 3. August streikten die Beschäftigten der Vivantes-Tochterunternehmen erneut und die Angestellten von Vivantes und Charité beschlossen, eigene Warnstreiks zu planen. Drei Tage später stand die erste Verhandlungssitzung bei der Charité an, bei der jedes Team seine Forderungen vorstellte: «Wir sagten «Ich bin aus der Radiologie, wir haben folgende Probleme und deswegen verlangen wir dieses oder jenes», erklärte Wetzels. «Unsere PowerPoint-Präsentation dauerte länger als eine Stunde. Der Vorstand der Charité legte eine Pause ein und kehrte zurück an den Verhandlungstisch, ohne aber auf unsere Forderungen wirklich einzugehen. Die Tarifkommission und die Teamdelegierten werteten

die Sitzung mit den Beschäftigten der Charité aus und beschlossen den ersten Warnstreik.»

Nach deutschem Arbeitsrecht müssen die Gewerkschaften im Gesundheitsbereich einen Notdienst gewährleisten, was Streiks mit umfassender Beteiligung erschwert. Bevor Beschäftigte dagegen streiken können, dass die Krankenhausunternehmen sich den Verhandlungen verweigern, müssen sie über eine Notdienstvereinbarung mit eben diesen Krankenhäusern verhandeln. Bei den Streiks von 2011 bis 2017 hatten die Beschäftigten der Charité Notdienstvereinbarungen abringen können, die ihnen eine umfassende Streikteilnahme erlaubten. Diese strebten sie nur wieder an.

Doch dazu kam es nicht. Der Vorstand der Charité stand noch unter dem Eindruck des durch eine entsprechende Notdienstvereinbarung überhaupt erst möglich gewordenen Streiks 2011-17 und lehnte es ab, sich erneut auf eine Notdienstvereinbarung einzulassen, die eine große Streikbeteiligung ermöglicht hätte. Bei Vivantes nahm die Geschäftsführung während der Notdienstvereinbarungsverhandlungen mit der ver.di Tarifkommission eine besonders feindselige Haltung ein und tat es der Charité gleich. Deswegen legten die Beschäftigten kurzerhand selber fest, welchen Personalschlüssel sie für den Notdienst für angemessen hielten. Dazu schauten sie sich die letzten Notdienstvereinbarungen und die tatsächlichen Personalschlüssel an Tagen mit viel Personalausfall an. «Wir sagten, dass wir den Schlüssel der Nachtschichten ansetzen», sagte Habekost. «Das war immer noch höher als der Durchschnitt der vergangenen drei Monate. Ich meinte, das zeigt doch, wie schlecht der Personalschlüssel in Wirklichkeit ist. Das haben wir so auch in der Vereinbarung festgehalten. Die Gewerkschaft hat die Vereinbarung am Ende unterzeichnet, aber nicht die Geschäftsführung.» Der Personalmangel war so gravierend, dass sie mit dem tatsächlichen Personalschlüssel nicht in der Lage war, während des Streiks die Patient\*innen in der Notaufnahme zu versorgen.

Obwohl die deutsche Regelung der Notdienstvereinbarung die Beschäftigten benachteiligt, zeigte sich, was für eine strategische Macht die feste Solidarität unter den Beschäftigten der verschiedenen Krankenhäuser mit sich brachte. Während Pflegekräfte in den Mutterkonzernen den Notbetrieb absichern mussten, galt dies für die Beschäftigten der Tochterunternehmen, die keine unerlässlichen Dienstleistungen erbrachten, und die Pflegekräften, die nicht in der Notversorgung arbeiteten, weniger. Sie durften ohne Vorbehalte streiken und konnten damit ganze Einrichtungen oder OP-Bereiche lahmlegen. Die Beschäftigten hatten im Rahmen der zuvor unternommenen Analyse der Machtstrukturen natürlich jene Stationen identifiziert, die nicht der Notversorgung dienten und in denen die kostenintensivsten Behandlungen durchgeführt werden, damit der Streik für die Krankenhausunternehmen so teuer wie möglich werden sollte.



Doch die Bemühungen der Krankenhausunternehmen, die Warnstreiks zu verhindern, gingen über die Verweigerung der Notdienstvereinbarungen hinaus. Um 14 Uhr des ersten der drei geplanten Warnstreiktage im August reichte die Geschäftsführung von Vivantes eine einstweilige Verfügung gegen den Streik vor Gericht ein. Dass ein öffentlicher Arbeitgeber den Arbeitskampf von Beschäftigten des öffentlichen Dienstes verbieten lassen will ist ein Skandal, der aber leider immer wieder vorkommt. Der Vorstand der Charité hatte den Beschäftigten noch erklärt, dass er selbstverständlich das Streikrecht achte. Doch es war klar, dass die Geschäftsführerin der Personalabteilung von Vivantes, die ursprünglich aus dem privaten Gesundheitssektor kam, dem Unternehmen zuriet, harte gewerkschaftsfeindliche Maßnahmen zu ergreifen. In der Vergangenheit hatte die Geschäftsführung mithilfe des Arbeitsgerichts bereits eine kleinere Aktion erfolgreich unterbunden: die Streikversammlung im Juli.

Die Taktik der Vivantes-Bosse war durchaus erwartbar. Aber dass das Gericht mitspielte, war eine andere Sache. Als der Antrag der einstweiligen Verfügung gestellt wurde, stürmten die Beschäftigten von Vivantes eine Wahlveranstaltung der Sozialdemokratischen Partei (SPD), der Regierungspartei Berlins, und weigerten sich, zu gehen. Am darauffolgenden Tag hob das Gericht die einstweilige Verfügung auf. Am 25. August traten Beschäftigte aller drei Unternehmen zum ersten Mal seit Beginn der Kampagne gemeinsam in den Streik. Fünf Tage später fingen sie an, Stimmen für einen unbefristeten Erzwingungsstreik zu sammeln.

### Die Teamdelegierten mit an Bord

Angesichts eines drohenden unbefristeten Streiks in den öffentlichen Berliner Krankenhäusern und der in nur wenigen Wochen anstehenden Wahlen begannen in allen Kliniken und Tochtergesellschaften ernsthafte Verhandlungen. Die Beschäftigten hatten erfolgreich mehr als 100 Berliner Politiker\*innen, inklusive 40 amtierender Abgeordnete, dafür gewinnen können, an Versammlungen, Demos und anderen Veranstaltungen in den Krankenhäusern teilzunehmen. Die Berliner Krankenhausbewegung war regelmäßig in den Nachrichten. Merendino erschien in Tageszeitungen und im Fernsehen und durfte sogar ihre eigene Kolumne zum Personalmangel veröffentlichen. Der Druck auf beide Krankenhausbetreiber wuchs konstant. Am 31. August traf sich die Geschäftsführung von Vivantes zum ersten Mal mit der Tarifkommission und beschwerte sich umgehend über die Größe der Kommission. Im Verhandlungsraum gäbe es nur Platz für maximal zehn Personen. «So eine große und starke Tarifkommission hatte die Arbeitgeberseite noch nie gesehen», sagte Intensivpflegerin Voigt. «Doch unsere Devise war: «Entweder alle oder keiner.» Sogar die ver.di-Verhandlungsführerin kritisierte die ver.di-Tarifkommission dafür, dass sie darauf beharrte, dass alle an den Verhandlungen teilnehmen sollten. Es

sei «gegen die üblichen Standards.» Doch in Erwartung solcher Widerstände hatte die Tarifkommission ja bei der Streikversammlung im Union-Stadion Alte Försterei einen Beschluss getroffen und sie hielt zusammen. «Okay, dann setzen wir jetzt neue Standards», sagte Voigt. Außer der großen Tarifkommission gab es eine parallele Versammlung der hundert Delegierten in einem anderen Raum, im Zweifelsfall bereit sich einzuschalten.

Voigt saß mit Habekost und 23 weiteren ver.di-Vertreter\*innen aus verschiedenen Teams und Abteilungen am Verhandlungstisch. Ein großflächiges Netzwerk aus frisch gewählten Delegierten stand bereit, um alle Entscheidungen im Kollektiv zu treffen. Gleichzeitig waren auch Beschäftigte der Charité, der Tochterunternehmen von Vivantes und Stephanski anwesend. Insgesamt nahmen 75 Mitglieder der ver.di-Tarifkommission direkt an den Tarifverhandlungen für die Krankenhäuser und Tochterunternehmen teil, während 750 gewählte Delegierte sich im Nachbarraum versammelten und jeden Schritt des Verhandlungsprozesses eng begleiteten. Das Delegiertensystem und die zugrundeliegende Organisationsstruktur machten nicht nur einen erfolgreichen wochenlangen Streik möglich, sondern führten dazu, dass die Beschäftigten des Gesundheitswesens im Rahmen der Berliner Wahlen zu einer eigenen politischen Kraft wurden.

Wie bei der Charité begannen auch hier die Verhandlungen mit einer PowerPoint-Präsentation zu den Personalforderungen aller Teams im Krankenhaus. «Unser Arbeitgeber war ein bisschen sprachlos», sagte Voigt. Als die Vivantes-Verhandlungsführerin versuchte, vom Personalproblem abzulenken, «blieben wir hartnäckig», sagte Voigt. ««Komm schon, darum geht es hier nicht.» Wir waren nicht da, um über neue Laptops für unsere Auszubildenden zu sprechen. Das war zweitrangig.» Bevor sie eine Woche später zurück an den Verhandlungstisch kehrten, wurden die Ergebnisse der Urabstimmung bekannt: 97 Prozent der ver.di-Mitglieder aus allen Kliniken und Tochterunternehmen stimmten für einen unbefristeten Streik.

Nach drei weiteren Verhandlungstagen trafen sich die Teamdelegierten in der Berliner Zionskirche, um die neusten Entwicklungen zu diskutieren und die nächsten Schritte zu planen. Sie entschieden sich, weiter auf den unbefristeten Streik hinzuarbeiten. Am 9. September startete der Streik mit einer zentralen Großkundgebung mit über 1.000 Beschäftigten des Gesundheitswesens. Obwohl die Streikbeteiligung aufgrund der Notdienstvereinbarung und der Tatsache, dass nur ver.di-Mitglieder Streikgeld bezogen, beschränkt war, mussten 28 Stationen in beiden Krankenhausunternehmen schließen.

Durch diesen Druck gelang es den Vivantes-Beschäftigten nicht nur, die Geschäftsführung zurück an den Verhandlungstisch zu zwingen, sondern sie verschafften sich auch logistische Vorteile. Da aufgrund des Streiks der Tochterunternehmen die Cafeterien in den Krankenhäusern schlie-

ßen mussten, konnten sich die Teamdelegierten während der Verhandlungssitzungen dort treffen. Die Cafeteria befand sich im Nebengebäude des Verhandlungsraums. Durch den Streik hatten viele Delegierte den Raum und die Zeit, sich in der Cafeteria persönlich auszutauschen und zu diskutieren. Denn anders als die Mitglieder der Tarifkommission wurden sie für die Tarifverhandlungen nicht bezahlt freigestellt.

Im Verlauf der Verhandlungen unterstützten die Teamdelegierten die Tarifkommission inhaltlich und moralisch. «Hast du technisch-medizinische Fragen zu den Arbeitsabläufen, dann kannst du diese direkt jemandem stellen», erklärte Voigt, Mitglied der Tarifkommission bei Vivantes. «Du musst nur an der nächsten Tür klopfen, da findest du Hundert, manchmal sogar dreihundert Kollegen, die du fragen kannst. Für eine Frage über die Intensivstation stehen dir Kolleginnen und Kollegen aus zehn verschiedenen Intensivstationen zur Verfügung. Am Ende kommt dabei eine sehr fundierte Antwort raus.» Während der Marathonsitzungen sorgten die Teamdelegierten immer wieder für den nötigen Energiekick. «Es kam vor, dass wir 36 Stunden lang bis in die Nacht am Verhandlungstisch saßen, und sie waren immer da. Du kannst dich zu ihnen setzen, einen Kaffee trinken und dich mit ihnen unterhalten.» Auch wenn es nicht wirklich Neues zu berichten gab, nutzte die Tarifkommission die Pausen, um sich zu vergewissern, dass die Delegierten über alles Bescheid wussten. «Mitten in der Nacht um 3 oder 4 Uhr fand man sie immer noch in der Cafeteria. Sie warteten und unterstützten uns», sagte Voigt. Obwohl die Teamdelegierten der Charité zunächst in einem Gebäude untergebracht waren, das zehn Minuten vom eigentlichen Schauplatz der Verhandlungen entfernt war, konnten sie sich später einen Raum genau neben dem Verhandlungssaal sichern, abrufbereit für jede Frage, die im Verhandlungsprozess geklärt werden musste.

Normalerweise kommunizierte die Tarifkommission mit den Teamdelegierten über eine Telegram-Messenger-Gruppe. Wenn die Tarifkommission sich in den Verhandlungspausen beriet oder es Entscheidungen zu treffen gab, ging sie zu den Teamdelegierten und stimmte sich mit ihnen ab, genauso wie es im Stadion An der Alten Försterei beschlossen worden war. Alle Teamdelegierte hatten wiederum Telegram-Gruppen mit den Kolleg\*innen aus ihren jeweiligen Teams, um schnellstmöglich Updates geben und Feedback erhalten zu können. Die direkten Kommunikationswege machten die Beratungen während der Verhandlungspausen viel effektiver und produktiver. «Wir informierten die Teamdelegierten sogar schon vor den Verhandlungspausen über die Neuigkeiten und baten sie, gewisse Themen schon mal vorzubereiten», erklärte Lützkendorf, Mitglied der Tarifkommission in der Charité. «Als die Tarifkommission, die gleichzeitig ja auch Verhandlungskommission war, dann dazu kam, hatten die Teamdelegierten das Problem schon vordiskutiert und sich eine eigene Meinung dazu gebildet.» Obwohl die Beschäftigten

zu Beginn der Kampagne die Updates noch per Flyer kommuniziert hatten, schlossen sich immer mehr Unterstützer\*innen über Telegram und andere Social-Media-Kanäle der Kampagne an, sodass die Teamdelegierten letzten Endes auch diesen schnelleren digitalen Kommunikationsweg wählten.

Voigt erinnerte sich an eine besonders hitzige Debatte, als die Beschäftigten darüber entscheiden mussten, welche Sanktionen es bei Unterschreitung des Personalschlüssels geben sollte. Sie hatten bereits beschlossen, dass Beschäftigte, die in unterbesetzten Schichten – unabhängig davon, welcher Personalschlüssel am Ende gelten würde – arbeiten mussten, sogenannte Entlastungs-Punkte sammeln und so Anspruch auf zusätzliche bezahlte Freizeit erwerben konnten. Jetzt mussten sie die Punktezahl für einen bezahlten freien Tag festlegen. In Voigts Augen waren drei Punkte sinnvoll, doch zu ihrer Überraschung waren die Teamdelegierten zurückhaltender. «Letzten Endes entschieden sie sich dafür, dass fünf Punkte einem freien Tag entsprachen», sagte sie. «Ich verstand das zwar nicht, musste es aber akzeptieren.» Voigt erkannte, dass es in Verhandlungen Kompromisse braucht und «dass letztere besser nachvollziehbar sind, wenn alle am Prozess beteiligt sind.» Deswegen waren die Teamdelegierten so wichtig: «Wir dürfen Entscheidungen nicht mit 24 Personen treffen, sondern mit 300.» Obwohl die Tarifkommission am Verhandlungstisch nicht sofort einen Kompromiss einging, war sie sich nun über ihren Verhandlungsspielraum bewusst.

Für Klein-Allerman, Lenzen und die anderen Hebammen von Vivantes legte der Personalschlüssel die Anzahl der jährlich von jeder Hebamme durchzuführenden Geburten fest. Die deutsche Krankenhausgesellschaft gibt einen Jahresdurchschnitt von 127 Geburten pro Hebamme an, sodass die Geschäftsführung einen Schlüssel von 110 vorschlug. Die ursprüngliche Forderung der Hebammen lag jedoch bei 65 Geburten pro Jahr. So erklärten sie der Geschäftsführung, was sie in ihrer Berechnung alles nicht berücksichtigt hatte, wie zum Beispiel Fehlgeburten oder unvorhergesehene Notfälle. Sie blieben bei ihrer Forderung, sodass die Geschäftsführung ihr Angebot verbessern musste. «Das neue Angebot waren jährlich 100 Geburten pro Hebamme», erklärte Lenzen. «Dann gingen sie auf 95 runter, wir blieben bei unseren 65 und würden auch darauf beharren. Denise meinte: ‚Oh Gott, das können wir nicht tun. Wir müssen ihnen ja auch etwas entgegenkommen.‘ Doch wir antworteten: ‚Nein, wir bleiben bei unserer Forderung. Sie können ruhig noch weiter runtergehen.‘» Nach 30 Verhandlungsstunden erklärte die Geschäftsführung die Verhandlungen für gescheitert. «Die Geschäftsführung behauptete: ‚Ich kann nicht weiter runtergehen, ich kann das wirklich nicht tun.‘» Der geforderte Personalschlüssel würde die Einstellung von 35 neuen Hebammen bedeuten. «Woher soll ich all diese Hebammen nehmen?», fragte die Verhandlungsführerin. Im Laufe der Kampagne hatten Klein-Allermann, Lenzen

und deren Kolleginnen Beziehungen mit dem Deutschen Hebammenverband aufgebaut, eine Berufsorganisation, welche sogar eine eigene Vertreterin zu den Sitzungen mit der Geschäftsführung entsandte. Auf Anfrage der Hebammen schickte der Berufsverband eine Email über seinen Mitgliederverteiler mit der Frage, ob mehr Hebammen bei Vivantes arbeiten würden, falls der Personalschlüssel verbessert würde. «Innerhalb von nur drei Tagen antworteten 287 Berliner Hebammen mit «Klar, würde ich zurückkommen, wenn sich die Arbeitsbedingungen verändern würden.» Dann sagte ich der Geschäftsführung: «Da hast du doch deine Hebammen. Ich kann dir ihre Email-Adressen geben, wenn wir diesen Tarifabschluss kriegen», sagte Lenzen.

Außerhalb des Verhandlungsraums ging der Streik weiter. Es waren nur noch ein paar Tage bis zu den Berliner Landtagswahlen und alle großen politischen Parteien wurden von den Krankenhausbeschäftigten aufgefordert, den Streik zu unterstützen. Nur eine Woche vor den Wahlen, am 20. September, organisierten die Streikenden in der Zionskirche eine Veranstaltung mit den Kandidat\*innen der wichtigsten Parteien. Obwohl die Beschäftigten aus dem Gesundheitsbereich es geschafft hatten, während der gesamten Kampagne in den Medien zu sein, wurde diese Veranstaltung absichtlich ohne Presse einberufen. Die Beschäftigten blickten den Politiker\*innen in die Augen und erzählten ihre persönlichen Horrorgeschichten aus dem Arbeitsalltag, wie sie versuchten, die Versorgung von Patient\*innen unter massivem Personalmangel aufrechtzuerhalten. Dabei kamen Tote und schwer verletzte Patient\*innen vor, die nicht hätten sein müssen. «Ich glaube, dass die Politiker da verstanden haben, was eigentlich in unseren Krankenhäusern abgeht», sagte Voigt. «Meiner Meinung nach haben sie nach der Veranstaltung Entscheidungen getroffen, zu denen sie sich vorher nicht durchgerungen hatten.» Die Erfahrungen der Beschäftigten und die Angst, dass diese Erzählungen an die Öffentlichkeit dringen würden, hatten sie letzten Endes überzeugt zu handeln.

Obwohl der Streik mit den Wahlen noch nicht abgeschlossen war, erschien die Wahlsiegerin Franziska Giffey von der SPD nur 24 Stunden nach Schließung der Wahlbüros in der Zionskirche für einen erneuten Austausch mit den Beschäftigten. Dieses Mal war sie aber eine Regierende Bürgermeisterin von Berlin, keine Kandidatin mehr, die nur Versprechen abgab. Sie äußerte ihren Willen, den Streik zu einem Ende zu bringen. Sie strebte eine Koalitionsregierung an und ernannte den ehemaligen SPD-Chef Matthias Platzeck zum Vermittler für die Verhandlungen bei den Tochterunternehmen. Die Verhandlungen bei der Charité kamen langsam in die heiße Phase. Nach 25 Streiktagen und 21 Verhandlungsstunden ohne Unterbrechung kam es kurz vor 7 Uhr morgens zu einem Durchbruch: die Beschäftigten einigten sich mit der Arbeitgeberseite auf einen Personalschlüssel und bewiesen damit, dass eine Einigung doch möglich war.

Der Streik bei der Charité war zwar vorbei, doch die Beschäftigten hielten weiterhin zusammen und brachten am 9. Oktober 5.000 Menschen auf die Straße, darunter Beschäftigte aus allen Kliniken und Tochterunternehmen. «Wir liefen einmal quer durch die ganze Stadt und die Stimmung war bombastisch, weil viele von der Charité uns unterstützten», sagte Klein-Allerman. «Sie hatten zwar schon ihren Tarifabschluss, wussten aber, dass wir von der Charité und von Vivantes einen gemeinsamen Kampf führten. Deswegen mussten die Beschäftigten zusammenhalten. Denn die Angestellten von Vivantes profitierten ja vom Tarifvertrag bei der Charité.»

Drei Tage später hatten die Beschäftigten von Vivantes einen eigenen Haustarifvertrag. Lenzen meinte, dass die Verhandlungsführerin der Krankenhausunternehmen «von ihren Kollegen und den Politikern unter Druck gesetzt wurde. So kam es, dass sie begann, wirklich mit uns zu verhandeln.» Danach überschlugen sich die Ereignisse und innerhalb kürzester Zeit legte die Tarifkommission den Teamdelegierten einen Abschlussentwurf vor. «Nicht die Tarifkommission, sondern die Teamdelegierten stimmten der Tarifvereinbarung zu», sagte Voigt. «Über 250 Leute stimmten dafür. Die Entscheidung ruhte auf vielen Schultern. Es mussten ein paar Kompromisse gefunden werden, die natürlich für fast alle sehr schwer waren.» Doch letzten Endes hatten die Vivantes-Beschäftigten ihren ersten Entlastungstarifvertrag mit Personalschlüssel für jede einzelne Abteilung erzielt. «Viele von uns waren sehr müde», erklärte Voigt. «Ich dachte, ich würde direkt nach Hause gehen, doch 300 Teamdelegierte standen mit Sekt und Konfetti da. Das war großartig. Also haben wir eine kleine Party gemacht.»

Der Streik bei den Tochterunternehmen von Vivantes hielt noch weitere zehn Tage an, weil die Vermittlung noch lief und bei Vivantes und der Charité die Tarifaueinandersetzung noch beendet werden mussten. Im Laufe der darauffolgenden Wochen erzielten sie einen Tarifabschluss über Lohnerhöhungen. Ihre Löhne würden in mehreren Stufen von 85 Prozent des TVöD-Niveaus auf 91 bis 96 Prozent steigen. Stephanski und die anderen Therapeut\*innen, deren Streikbeteiligung besonders hoch war, würden bis 2025 96 Prozent des TVöD-Tarifs erhalten. Zum ersten Mal überhaupt erhielten auch die Beschäftigten der Tochterunternehmen eine Erfahrungsstufenregelung und damit festgelegte Lohnerhöhungen nach entsprechenden Dienstjahren. Außerdem bekamen sechs der sieben Tochterunternehmen, von denen manche bisher einen Haustarifvertrag hatten, andere nicht einmal das, nun einen einzigen Tarifvertrag mit Vivantes. Doch der Abschluss bedeutete auch Kompromisse: Die Tochterunternehmen, die viel kleiner waren als die Kliniken und deren Beschäftigte am leichtesten zu ersetzen waren, wurden als letzte noch bestreikt. Das zwang die Teamdelegierten noch einmal zu schwierigen Entscheidungen. Doch der Druck, den sie durch den Streik aufgebaut hatten, reichte aus, um auch hier schließlich erhebliche Fortschritte zu erzielen.

### Mehr Personal und TVöD für alle

Nach den ersten Vertragsentwürfen wurde der finale Text des Entlastungstarifvertrags im November beschlossen. Anschließend wurden die Abschlüsse von den Gewerkschaftsmitgliedern in einer Urabstimmung bestätigt. 2.300 neue Mitglieder hatte ver.di im Laufe der Kampagne gewonnen und ihre beiden Kernforderungen konnte sie weitgehend durchsetzen. Die Beschäftigten hatten Personalschlüssel für jede Station und Schicht im Krankenhaus festgelegt und ein Punktesystem mit Freizeitausgleich bei Unterbesetzung durchgesetzt.

Sie hatten ebenfalls die Einführung eines sogenannten «Springers» im OP erreicht, der keinem festen OP-Saal zugewiesen war, sondern während der Pausen anderer Pflegekräfte flexibel einspringen konnte. Bei Wetzlar in der Onkologie veränderte sich der Personalschlüssel von 1 zu 10 zu 1 zu 7. Die Hebammen hatten den Schlüssel von

jährlich 127 durchzuführenden Geburten auf 90 reduziert. Die Therapeut\*innen der Reha-Klinik, der Patienten-Service und weitere Beschäftigte der Vivantes Tochterunternehmen, erhielten kräftige Lohnerhöhungen, die perspektivisch das Gefälle zum TVöD aufheben würden.

Hebamme Klein-Allerman musste an ein Foto bei einer Schulung mit Jane McAlevey zu Beginn der Kampagne zurückdenken. «Ich erinnere mich, dass sie uns ein Foto von streikenden Beschäftigten aus dem kalifornischen Gesundheitswesen zeigte. Damals streikten 3.500 Menschen, um die Privatisierung eines Gemeindekrankenhauses zu verhindern. Auch sie waren erfolgreich gewesen. Ich dachte mir: «Wow, das ist echt cool.» Und jetzt sind wir zu einer Inspirationsquelle für andere geworden. Zeigst du bei deinen nächsten Schulungen Bilder von der Berliner Krankenhausbewegung?», fragte sie mich, zurecht platzend vor Stolz.

# Jane McAlevey im VSA: Verlag



Jane McAlevey  
**Keine halben Sachen**

Machtaufbau durch Organizing

Herausgegeben von Florian Wilde

Aus dem Amerikanischen von Jan-Peter Herrmann  
Eine Veröffentlichung der Rosa-Luxemburg-Stiftung  
248 Seiten | € 16.80 | ISBN 978-3-96488-000-0

Jane McAlevey liefert ein leidenschaftliches Plädoyer für eine kämpferische und demokratische Erneuerung der Gewerkschaften. Dass die arbeitenden Menschen auf allen Ebenen selbst zu den zentralen Akteuren ihrer eigenen Befreiung werden müssen – dieser Gedanke durchzieht das gesamte Buch.

**VSA: Verlag**, St. Georgs Kirchhof 6, 20099 Hamburg  
Tel. 040/28 09 52 77-0 | Fax 040/28 09 52 77-50  
Mail: [info@vsa-verlag.de](mailto:info@vsa-verlag.de)



Jane McAlevey  
**Macht. Gemeinsame Sache.**

Gewerkschaften, Organizing  
und der Kampf um die Demokratie

Herausgegeben von Stefanie Holtz (IG Metall Jugend)  
und Florian Wilde (Rosa-Luxemburg-Stiftung)  
Aus dem Amerikanischen von Jan-Peter Herrmann  
216 Seiten | € 14.80 | ISBN 978-3-96488-115-1

»Weil wir in dieser Welt neben der massiven Einkommensungleichheit auch mit ausufernder sexueller und ethnischer Diskriminierung und dem Beginn einer dramatischen Klimakrise konfrontiert sind, streite ich in diesem Buch für die Gewerkschaften.« (Jane McAlevey) Denn gestärkte und erneuerte Gewerkschaften gewinnen im Kampf um höhere Einkommen, gute Arbeit und gesellschaftlichen Fortschritt nicht nur neue Mitglieder, sondern werden auch den Rechtspopulismus zurückdrängen und die Demokratie stärken.

**[www.vsa-verlag.de](http://www.vsa-verlag.de)**

# DIE GEMEINSAME KAMPAGNE VON FFF UND VER.DI IM ÖFFENTLICHEN NAHVERKEHR

Um die Politik zum Handeln zu zwingen, bedarf es einer Klimabewegung, die größer und schlagkräftiger wird. Ziel muss es sein, gemeinsam mit Beschäftigten zu streiken, um auch ökonomischen Druck aufzubauen und sicherzustellen, dass der Reichtum der wenigen in den ökologischen Umbau für alle fließt. Die Klimabewegung steht also vor der Herausforderung, gewerkschaftliche und ökologische Anliegen zu verbinden. Wie dies gelingen kann, beschreiben Aktivist\*innen von Students for Future anhand der Zusammenarbeit zwischen ver.di und Fridays for Future (FFF) im Rahmen der Kampagne zur Tarifrunde Nahverkehr 2020 (TV-N 2020). In 30 Städten näherten sich Klimaaktivist\*innen und Beschäftigte des ÖPNVs an, um gemeinsam für einen Ausbau des Nahverkehrs und bessere Arbeitsbedingungen zu streiken.



Autor\*innenkollektiv climate.labour.turn  
**«Mein Pronomen ist Busfahrerin»**  
Die gemeinsame Kampagne  
von FFF und ver.di im  
öffentlichen Nahverkehr

Ein Beispiel für ökologische Klassenpolitik  
68 Seiten, Broschur, Mai 2023  
ISBN 978-3-948250-36-2



Download und Bestellung unter:  
[www.rosalux.de/publikation/id/44712](http://www.rosalux.de/publikation/id/44712)

Weitere  
Publikationen  
unter  
[www.rosalux.de](http://www.rosalux.de)

