

DIGITALES ARCHIV

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

Butollo, Florian; Gaus, Jobst

Book

Digital Organizing : Potenziale neuer Technologien für gewerkschaftliche Organisationsmacht

Provided in Cooperation with:

Rosa-Luxemburg-Stiftung, Berlin und Brüssel

Reference: Butollo, Florian/Gaus, Jobst (2021). Digital Organizing : Potenziale neuer Technologien für gewerkschaftliche Organisationsmacht. Berlin : Rosa-Luxemburg-Stiftung.
https://www.rosalux.de/fileadmin/rls_uploads/pdfs/luxemburg_beitraege/lux_beitr_6_DigitalOrganizing.pdf.

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/11159/8699>

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.

FLORIAN BUTOLLO UND JOBST GAUS

DIGITAL ORGANIZING

POTENZIALE NEUER TECHNOLOGIEN
FÜR GEWERKSCHAFTLICHE
ORGANISATIONSMACHT





INHALT

Einleitung	3
Was ist «Digital Organizing»?	7
«Digital Organizing» in der Praxis	13
IG-Metall-Kampagne bei Enercon	13
BASSA versus British Airways (2009–2011)	15
OUR Walmart (2010–2015)	18
Ver.di-Kampagne bei Ryanair (2017–2019)	20
Globale (Selbst-)Organisierung von Uber-Fahrer*innen	23
Arbeitskampf der Hochschullehrer*innen in Großbritannien (2018 bis heute)	29
Dimensionen des Organizing: Wie können digitale Werkzeuge eingesetzt werden?	33
Mitstreiter*innen gewinnen	33
Wie arbeiten mit WhatsApp- oder Telegram-Gruppen?	38
Kampagnen partizipativ gestalten	39
Strategische Bündnisse eingehen	42
Den Kampf um die öffentliche Meinung führen	42
Digitale Hilfsmittel als Ergänzung und Erweiterung des gewerkschaftlichen Organizing	47
Fazit	55
Literatur	59
Abkürzungsverzeichnis	67
Liste der geführten Interviews	69
Autoren	71

EINLEITUNG

Im Zentrum des gewerkschaftlichen Organizing steht die Kommunikation. Kolleg*innen müssen angesprochen und überzeugt werden, Aktionen müssen gemeinsam geplant werden. Der Kampf um Hegemonie in Betrieb und Gesellschaft erfordert zudem die Herstellung von Gegenöffentlichkeit. Es ist daher kein Wunder, dass die rasante Entwicklung digitaler Kommunikations- und Arbeitsmedien das Terrain für gewerkschaftliches Organizing verändert. Die Frage, wie sie effektiv eingesetzt werden können, was dabei beachtet werden muss und welche Ressourcen gebraucht werden, ist Gegenstand dieser Publikation.

Beispiele dafür, dass digitale Medien eine wichtige Rolle für soziale Bewegungen spielen können, gibt es inzwischen viele. So wurden etwa die Protestbewegungen während des Arabischen Frühlings 2011 mitunter als «Social-Media-Revolutionen» bezeichnet (vgl. Gustin 2011; Kassim 2012), oft verbunden mit der Behauptung, dass digitale Technologien wie soziale Medien große Demokratisierungspotenziale für politische Protestbewegungen bergen und zu einer effektiveren Organisation beitragen würden (vgl. Kneuer/Demmelhuber 2012; Mason 2012). Systematisch kamen digitale Hilfsmittel wie Videokonferenzen, YouTube-Clips und Campaigner-Apps etwa in den Kampagnen von Bernie Sanders

zum Einsatz, der sich 2016 und 2020 bei den Vorwahlen der Demokraten als Präsidentschaftskandidat bewarb. Sie trugen dazu bei, dass er als Außenseiter beachtliche Ergebnisse erzielen konnte und damit die Kandidat*innen des Establishments der Demokratischen Partei in Bedrängnis brachte (vgl. Corasaniti 2016; Mixpanel 2016; Scola 2016).

Auch die Gewerkschaften versuchen, sich digitale Werkzeuge für die Organisation und Mobilisierung von Belegschaften zu erschließen, um damit Arbeitskämpfe sowie die Mitgliederbeteiligung sinnvoll zu unterstützen. Schon seit Jahren nutzen gewerkschaftliche Aktivist*innen zunehmend Webseiten, Blogs, Social Media und Messenger in Kampagnen. Damit können neue Aktionsformen einfacher umgesetzt werden, wie zum Beispiel «Rein-Raus-Streiks». Dabei handelt es sich um flexible Streikformen, bei denen die Arbeitsniederlegungen durch kurzfristige Absprachen so koordiniert werden, dass Unternehmen schlecht darauf reagieren können (Schmalstieg 2013). Mit Corona hat sich der Einsatz digitaler Hilfsmittel notgedrungen intensiviert, denn aufgrund der Kontaktbeschränkungen waren öffentliche Versammlungen und die Ansprache der Beschäftigten im Betrieb nicht mehr ohne Weiteres möglich. Ver.di setzte beispielsweise in der Tarifrunde 2020 konsequent

**DIGITALE HILFSMITTEL
KÖNNEN GEWERKSCHAFTLICHE
AKTIVITÄTEN AUCH DORT
STÄRKEN, WO BELEGSCHAFTEN
RÄUMLICH FRAGMENTIERT
SIND UND/ODER SICH VOR
ALLEM AUS PREKÄR
BESCHÄFTIGTEN
ZUSAMMENSETZEN,
ETWA IM BEREICH
DER PLATTFORMARBEIT,
DER WINDINDUSTRIE,
DER LUFTFAHRT ODER
IN DER LOGISTIK.**

auf digitale Hilfsmittel wie regionale Videokonferenzen (unter großer Beteiligung der Mitglieder) sowie auf digitale Medien (Blogs, Kampagnenvideos, Chatgruppen, klassische Webseiten), um untereinander und mit der Öffentlichkeit zu kommunizieren. Mit Erfolg: Laut der stellvertretenden Vorsitzenden Christine Behle erhöhte dies die allgemeine Beteiligung der Beschäftigten an den die Tarifrunde begleitenden Aktivitäten. In dieser Zeit nahm auch die Zahl der Gewerkschaftsbeitritte über das Internet deutlich zu.

Unsere zentrale These, die sich auf die Untersuchung von Fallbeispielen des «Digital Organizing» und Gespräche mit gewerkschaftlichen Aktivist*innen stützt,¹ lautet: Digitale Technologien können nicht nur dabei helfen, die üblichen Ansätze des Organizing besser zu machen, sondern bringen ganz neue Möglichkeiten mit sich. Denn digitale Hilfsmittel können gewerkschaftliche Aktivitäten auch dort stärken, wo Belegschaften räumlich fragmentiert sind und/oder sich vor allem aus prekär Beschäftigten zusammensetzen, etwa im Bereich der Plattformarbeit, der Windindustrie, der Luftfahrt oder in der Logistik. Global agierende Unternehmen können durch digital unterstützte, transnational geführte Arbeitskämpfe eher unter Druck gesetzt werden als mit herkömmlichen Mitteln. Die dichtere Kommunikation, die durch digitale Medien möglich wird, bietet zudem Potenziale für viel direktere Formen der Interaktion – innerhalb des Betriebs, in

¹ Eine Liste der durchgeführten Interviews befindet sich im Anhang.

der Region oder betriebsübergreifend entlang der Wertschöpfungskette, aber auch «intern» zwischen Gewerkschaftsführung, Organizer*innen, Vertrauensleuten und allen in Arbeitskämpfen und Kampagnen Aktiven und noch nicht Aktiven.

Die Voraussetzung dafür ist, dass digitale Hilfsmittel richtig angewendet werden. Es braucht Ressourcen für deren Bereitstellung und für deren Nutzung. Aktivist*innen müssen lernen, diese zielgerichtet einzusetzen und den Nutzen digitaler Medien richtig einzuschätzen. Sie sind kein Zaubermittel, durch dessen Einsatz sich der systematische Aufbau betrieblicher Organisationsmacht wie von selbst erledigt. Sie können aber genau diese Aufgabe unterstützen und Teil einer inklusiven Organizing-Strategie sein, die die Eigeninitiative der Beschäftigten in den Mittelpunkt stellt. Susanne Kim, die bis vor Kurzem den Bereich «Strategische Erschließung» bei der IG Metall leitete, beschreibt es folgendermaßen:

«Das Digitale, das sind ja nur Instrumente, die das [Organizing; d. V.] unterstützen. An keinem Punkt hätten wir die Gewerkschaft im Betrieb etablieren können, wenn wir nur diese Blog-Geschichten und Online-Sachen gemacht hätten. Die persönliche Ansprache ist der Schlüssel. Es hat nur eine Wirkung, wenn du *on the ground* im Betrieb bist und mit den digitalen Tools die Kommunikation mit der Belegschaft verstärkst.»

WAS IST «DIGITAL ORGANIZING»?

«Digital Organizing» bezeichnet Ansätze, die digitale Medien für die Stärkung sozialer Bewegungen, politischer Parteien und betrieblicher Aktivitäten einsetzen. Dabei werden die jeweiligen Akteursgruppen nicht immer im Detail unterschieden, was problematisch sein kann, weil die Anforderungen für die Nutzung digitaler Hilfsmittel im betrieblichen Kontext ja gänzlich andere sein können als beispielsweise in der Fridays-for-Future-Bewegung. Die Gefahr von Repressionen bei einer unüberlegten öffentlichen Äußerung über soziale Medien ist bei Letzteren jedenfalls erheblich geringer, als wenn es sich um die Vorbereitung einer Betriebsratsgründung bei einem Union-Busting-Unternehmen handelt. Andererseits gibt es Aspekte des «Digital Organizing», die eindeutig sowohl für Gewerkschaften als auch für politische Kampagnen oder Protestbewegungen relevant sind. Beispielsweise besteht ein Reiz von «Digital Organizing» für Gewerkschaften genauso wie für eine NGO wie Greenpeace eben darin, öffentliche Aufmerksamkeit über eine offensive Social-Media-Strategie zu erregen.

Im Folgenden geht es um die Frage, welche Rolle digitalen Hilfsmitteln beim Aufbau von Organisationsmacht und Handlungsfähigkeit im gewerkschaftlichen Kontext zukommen kann. Damit ist eine spezifische Form von Organizing gemeint, die in

den letzten Jahren die Diskussionen um eine Revitalisierung der Gewerkschaften geprägt hat und sich mittlerweile in einer veränderten Praxis in vielen Bereichen der Arbeitswelt niederschlägt (vgl. Brinkmann et al. 2008). Der Hintergrund dieser Entwicklung war der kontinuierliche Mitgliederschwind und der Bedeutungsverlust von Gewerkschaften in vielen Ländern. Gegenüber einem fatalistischen Diskurs, der diese Schwächung allein mit strukturellen Einflüssen wie Globalisierung oder der zunehmenden Prekarisierung von Beschäftigungsverhältnissen erklärte und damit als unumkehrbar erscheinen ließ, betonten gewerkschaftliche Aktivist*innen in den USA die Möglichkeit einer strategischen Wahl. Sie argumentierten, die Schwächung der Gewerkschaften könne aufgehalten werden, indem die Gewerkschaften systematisch den Aufbau von Organisationsmacht in den Mittelpunkt ihrer Aktivitäten stellen. Die «klassischen Tugenden» betrieblicher Mitgliedergewinnung und Kampagnenführung seien sukzessive abhandengekommen, weil sich die Gewerkschaften auf ihrer institutionellen Macht ausgeruht hätten, das heißt eher Kompromisse am Verhandlungstisch angestrebt hätten, als auf die eigene Kraft zu vertrauen (vgl. ebd.). Um das Ruder herumzureißen, müsse eine mitgliederorientierte Betriebspolitik mit neuen Methoden eines «Social Movement Unionism» kombiniert werden.

GRUNDSÄTZLICHE
GEMEINSAMKEIT
DER VERSCHIEDENEN
ORGANIZING-KONZEPTE
IST DIE BETONUNG
DER SELBSTAKTIVITÄT
DER BESCHÄFTIGTEN.
DAS WERBEN NEUER
MITGLIEDER UND
DIE DURCHFÜHRUNG
VON KAMPAGNEN
SOLLTEN DURCH
DIE BESCHÄFTIGTEN
SELBST ERFOLGEN.

Zu diesen Methoden gehört, mithilfe von öffentlichkeitswirksamen Aktionen und der Unterstützung von anderen politischen und zivilgesellschaftlichen Gruppen und Akteur*innen mediale Aufmerksamkeit auf die eigenen Forderungen zu lenken sowie Druck auf die jeweiligen Kontrahenten aufzubauen (vgl. Rehder 2014: 245; Waterman 1993: 267). Grundsätzliche Gemeinsamkeit der verschiedenen Organizing-Konzepte ist die Betonung der Selbstaktivität der Beschäftigten. Das Werben neuer Mitglieder und die Durchführung von Kampagnen sollten durch die Beschäftigten selbst erfolgen, diese seien von Beginn in Entscheidungen über die Ziele und die Durchführung einer Kampagne einzubinden (vgl. Brinkmann et al. 2008: 72). Organizing-An-

sätze wollen weg von der Vorstellung einer Service-Gewerkschaft, die vermittelt über die Mitgliedsbeiträge die Interessen der Beschäftigten vertritt. Demgegenüber befürworten ihre Vertreter*innen ein Verständnis von Gewerkschaftsarbeit, das auf Partizipation und Aktivismus der Mitglieder setzt. Hier ähneln die Vorstellungen denen von sozialen Bewegungen, was sich im Begriff des «Social Movement Unionism» widerspiegelt. Eine weitere Ähnlichkeit mit sozialen Bewegungen ist die (für Gewerkschaften teilweise unübliche) Wahl der Aktionsformen, die «Demonstrationen, [das] Tragen von Emblemen, Pressekonferenzen, Straßenblockaden, Aufrufe zu Protesten und Boykotts sowie zivile[n] Ungehorsam» umfasst (Rehder 2014: 245).

Das ursprünglich aus den USA kommende Organizing-Konzept wird seit über einem Jahrzehnt auch in Deutschland angewendet, was sich sowohl in eigens geschaffenen Organizing-Abteilungen in den großen Gewerkschaften ver.di und IG Metall zeigt als auch in einer Fülle von Organizing-Projekten, zum Beispiel im Sicherheitsgewerbe, in der Wind-, Metall- und Elektroindustrie, bei großen Discounter, in Krankenhäusern, in öffentlichen Verkehrsbetrieben oder jüngst bei Ryanair. Diese Projekte konnten zum Teil beachtliche Erfolge erzielen, nicht nur, was die Mitgliedergewinnung angeht, sondern auch in Bezug auf die dauerhafte Stärkung der Organisationsmacht, das heißt der praktischen Handlungsfähigkeit betrieblicher Akteur*innen.

Allerdings ist nicht alles Gold, was glänzt. In der Debatte um die bisherige Bilanz von Organizing erlangte die Kritik der langjährigen Organizerin und Autorin Jane McAlevey insbesondere in Deutschland große Aufmerksamkeit. Sie kritisierte mit Blick auf die US-amerikanischen Erfahrungen, dass viele Organizing-Ansätze der Gewerkschaften bei einem bloßen «Mobilizing» stehen blieben, das heißt, sie mobilisierten die Beschäftigten, um Druck aufzubauen, diese würden aber nicht wirklich in die taktische und strategische Planung der Aktivitäten einbezogen. Dies führe dazu, dass die Initiative, so gut sie auch gemeint sei, letztlich bei den Funktionären verbleibe (McAlevey 2019: 34–36). Dagegen setzt sie auf ein Organizing-Konzept,

das den Kampf um betriebliche Hegemonie und das Empowerment der Beschäftigten in den Vordergrund stellt. Das ist von der Überzeugung getragen, dass Arbeitskämpfe (und zum Teil auch politische Bewegungen) letztlich nur dann erfolgreich sein können, wenn ein Großteil der Belegschaft bzw. der Anhänger*innen aktiv daran beteiligt ist. Daraus ergibt sich die Herausforderung, in den Betrieben systematisch um Mehrheiten zu kämpfen. Das bedeutet, Gewerkschaften müssen versuchen, jede Einzelne/jeden Einzelnen in der Belegschaft für die Ziele eines Arbeitskampfes zu gewinnen und ihre/seine Mitwirkung sicherzustellen, insbesondere von jenen Beschäftigten, die zu den Meinungsführer*innen in der Belegschaft gehören. Dies setzt eine andere Art der Ansprache und Beteiligung voraus, die persönliche Motivationen in den Vordergrund stellt und auch Persönlichkeiten berücksichtigt, sich also nicht nur auf abstrakte Formeln und die betrieblichen Rollen von Beschäftigten beschränkt.

Teil dieses Konzept ist außerdem, sogenannte Strukturtests im Vorfeld von Arbeitskämpfen durchzuführen. Das sind gewerkschaftliche Events, die dazu dienen, herauszufinden, mit wie viel Unterstützung und Beteiligung der Beschäftigten bei einem Streik realistischere gerechnet werden kann. Außerdem wirbt McAlevey für eine größere Offenheit und Öffentlichkeit in der Auseinandersetzung: Wirkliches Organizing zeichnet sich ihrer Meinung nach durch eine lebendige Kommunikations- und Debattenkultur aus. Ist die Streikfähigkeit erst einmal hergestellt, soll sie bewusst demonstriert werden (et-

wa durch kollektive, nicht anonymisierte Bekenntnisse) und an die Öffentlichkeit getragen werden, um dem Gegner die eigene Stärke bewusst zu machen und um die Unterstützung weiterer Bündnispartner zu gewinnen. Zudem empfiehlt sie, in die Verhandlungen mit der Gegenseite alle am Arbeitskampf Beteiligten einzubeziehen. Wichtig sei, dass diese alle Entscheidungen nachvollziehen können und am Ende das letzte Wort haben (ebd.: 35).

An dieser Stelle zeigt sich die Verbindung zu aktuellen Debatten um «Digital Organizing»: Wie beim Arabischen Frühling und bei anderen sozialen Bewegungen stellt sich nämlich die Frage, ob und wie mit dem Einsatz digitaler Technologien gewerkschaftliche Arbeit integrativer und partizipativer gestaltet werden kann. Wird es zum Beispiel mit ihrer Hilfe einfacher für betriebliche Aktivist*innen, die Dinge selbst in die Hand zu nehmen? Und eröffnen sie Wege, wie Aktivitäten auf betrieblicher Ebene durch strategische Kapazitäten und Ressourcen von gewerkschaftlichen Gliederungen unterstützt werden können? Auch aus der institutionellen Sicht der Gewerkschaften stellt sich die Frage, wie digitale Hilfsmittel das Ziel einer dauerhaften Aktivierung von Mitgliedern fördern können. Die Beschäftigung mit «Digital Organizing» ist für uns also Teil einer allgemeineren Debatte um die Weiterentwicklung des gewerkschaftlichen Organizing.

Im folgenden Abschnitt werden zunächst einige Kampagnenbeispiele aus der jüngeren Vergangenheit vorgestellt, bei denen Gewerkschaften verschiedene digitale Technologien für Organizing-Zwecke ge-

nutzt haben. Die Darstellungen beinhalten jeweils eine kurze Beschreibung des Kontextes der Kampagne und ihres Verlaufs sowie der Möglichkeiten und der Herausforderungen, die mit dem Einsatz digitaler Hilfsmittel verbunden waren. Danach arbeiten wir heraus, wie digitale Technologien verschiedene Strategien des gewerkschaftlichen Organizing stärken können. Schließlich loten wir auf Basis von Interviews mit Gewerkschafter*innen aus, an welchen Stellschrauben Gewerkschaften drehen sollten, um die Grundlage für einen erfolgreichen und flächendeckenden Einsatz von Methoden des «Digital Organizing» zu schaffen.

«DIGITAL ORGANIZING» IN DER PRAXIS

Digitale Technologien spielen mittlerweile so gut wie in jedem Arbeitskampf und jeder betrieblichen Aktivität eine gewichtige Rolle. Es ist ja auch naheliegend, dass neue Kommunikationsformen das kollektive Handeln prägen, so wie es in der Vergangenheit auch mit Telegraf, Telefon, PCs und Handys der Fall war. Vor allem seit Ausbruch der Corona-Pandemie sind ständig neue Anwendungen dazukommen. Insofern stellen die in die Studie aufgenommenen Fallbeispiele nur einen kleinen Praxisausschnitt dar. Die Kampagnen, die wir im Folgenden vorstellen, repräsentieren unterschiedliche Felder gewerkschaftlichen Handelns und unterschiedliche Länder. Sie wurden ausgewählt, weil wir sie für besonders anregend halten: hinsichtlich der Art und Weise, wie digitale Hilfsmittel eingesetzt werden, und weil sie zum Teil auch neue Horizonte einer digital unterstützten Organizing-Praxis aufzeigen.

IG-METALL-KAMPAGNE BEI ENERCON

Die Kampagnen der IG Metall im Sektor der Windindustrie ab 2008 gelten als eindrucksvolle Beispiele für eine gelungene Adaption von Organizing-Methoden im Kontext von Arbeitskämpfen in Deutschland (vgl. Dribbusch 2013: 93 ff.; Thünken 2018: 3). Speziell anhand der Auseinandersetzung mit dem Unternehmen Enercon lässt sich zudem aufzeigen, welche Anwendungspotenziale die Instrumente des «Digital Organizing» bieten.

Enercon, von einem Kleinbetrieb zum größten deutschen Hersteller von Windenergieanlagen und damit zu einem weltweit agierenden Player aufgestiegen, zeichnet sich durch ein weitverzweigtes Firmengeflecht mit einer zersplitterten Belegschaft aus. Lange Zeit reagierte die Un-

INTERAKTIVE CHAT- UND KOMMENTARFUNKTIONEN ERLAUBTEN ES [DEN BESCHÄFTIGTEN], SICH ANONYM ÜBER MISSSTÄNDE UND FORDERUNGEN AUSZUTAUSCHEN.

ternehmensleitung sehr aggressiv auf betriebliche und gewerkschaftliche Organisationsversuche. Um der Fragmentierung und dem gewerkschaftsfeindlichen Management zu begegnen, wählte die IG Metall nicht die beiden großen Produktionsstandorte mit 80 Prozent der Beschäftigten als Einstieg für ihre Organizing-Kampagne. Vielmehr entschied sie sich für das für Anlagenbau, Montage und Wartung zuständige Personal, das in rund 140 Teams auf diversen Stützpunkten mit neun Zentralen in ganz Deutschland verteilt war. Dabei wurde eine «Blitz-Strategie» verfolgt: Nach einer längeren Phase intensiver und konspirativer Planung fuhren rund 180 unterstützende Aktivist*innen in einem Zeitraum von zwei Wochen alle Standorte ab, um zunächst mit möglichst vielen Beschäftigten zu sprechen und im nächsten Schritt Versammlungen zu organisieren, die schließlich die Wahl von Betriebsräten anstoßen sollten. Gleichzeitig wurde ein Kampagnen-Blog gestartet, über den vorproduzierte Videos mit Botschaften von Unterstützer*innen, etwa aus der Politik und anderen Belegschaften, sowie zu arbeitsrechtlichen Informationen geteilt wurden.

Susanne Kim, die mehrere Jahre das Ressort «Strategische Erschließung» der IG Metall leitete und maßgeblich an der Planung und Durchführung der Kampagne beteiligt war, erklärt die Wirkung des Blogs:

«Wir haben natürlich alles, was analog möglich war, auch gemacht. Veranstaltungen vor Ort mit Politikern, Netzwerken, Partnerschaften, Kirchenvertretern. Alles, was wir vor Ort getan haben, was unsere politische Botschaft und unsere Zielsetzung an-

ging, konnten die Beschäftigten über den Kampagnen-Blog verfolgen. An den enorm hohen Klickzahlen konnten wir sehen, dass das auch genutzt wurde. Die Beschäftigten waren ja nicht miteinander vernetzt, es gab ja keine Kommunikationsstrukturen im Betrieb. [...] Der Blog war im Grunde genommen das Einzige, was am Anfang das Verbindende war.»

Dass der Blog öffentlich zugänglich war und damit auch Journalist*innen und die Gegenseite mitlesen konnten, erwies sich eher als hilfreich für die Kampagne. Susanne Kim erläutert, warum:

«Moralisch waren wir so immer im Vorteil. Zu Beginn haben wir die Arbeitgeber eine ganze Weile als konstruktiv bezeichnet. Je garstiger die jedoch wurden, desto deutlicher wurden wir dann auch. Als sie irgendwann merkten, «Okay, das schadet uns», sind sie auch wieder zurückgerudert.»

So konnte ein größerer Druck aufgebaut werden, als wenn der Schlagabtausch nicht öffentlich stattgefunden hätte. Zunächst war es die Kampagnenführung, die über den Blog dem Broadcast-Prinzip folgend Inhalte «von oben nach unten» teilte. Im Laufe der Auseinandersetzung beteiligten sich jedoch auch immer mehr Beschäftigte an der inhaltlichen Gestaltung des Blogs. Interaktive Chat- und Kommentarfunktionen erlaubten es ihnen zudem, sich anonym über Missstände und Forderungen auszutauschen. Dies hatte zuvor nicht stattgefunden, da alle Versuche betrieblicher Organisation Repressionen bis hin zu Kündigungen nach sich gezogen hatten. Dies zeigt, dass vor allem in Ausei-

nersetzungen mit gewerkschaftsfeindlichen Unternehmen Anonymität im digitalen Raum eine wichtige Ressource sein kann, um den Beschäftigten ihre Angst zu nehmen und sie miteinander ins Gespräch zu bringen. Die auf dem Blog angesprochenen Themen wie beispielsweise unzureichende Arbeitsschutzkleidung oder die Nichtberücksichtigung der Anfahrtszeiten bei der Bezahlung wurden, als es zu Betriebsratswahlen kam, wieder aufgegriffen und direkt in Forderungen an den Arbeitgeber übersetzt.

Neben dem Blog waren Chatgruppen ein weiteres digitales Werkzeug mit großer Bedeutung für die Kampagne. Susanne Kim betont die besondere Rolle des Messenger-Dienstes WhatsApp:

«Wir haben ganz schnell gelernt, dass wir diese Massenkommunikation über WhatsApp machen müssen, weil die Monteure sowieso über WhatsApp verbunden waren. Klar, haben die auch Diensttelefone, aber bei denen lief ganz viel darüber. Schnell war klar: Alles, was wichtig ist, müssen wir über diese WhatsApp-Kanäle verbreiten. Wenn es ein neues Flugblatt ist oder wenn es ein neues Vorkommnis ist oder was auch immer.»

Als die Organisationskampagne bei Enercon bereits in vollem Gange war, nutzten Gruppen von sogenannten Kernaktiven² WhatsApp darüber hinaus, um dort verbindliche Absprachen über anstehende Aufgaben für die Kampagne zu treffen.

Die IG-Metall-Kampagne war insgesamt sehr erfolgreich: In allen neun Zentralen der

Servicebeschäftigten konnten Betriebsräte gewählt werden, mit einer Wahlbeteiligung von ungefähr 77 Prozent (IG Metall 2013). Dies ist besonders beeindruckend vor dem Hintergrund der starken räumlichen Fragmentierung der Belegschaft und der jahrelangen Abwehrversuche des Unternehmens, das keinerlei gewerkschaftliche Organisation dulden wollte – eine Strategie, die es auch während des hier dargestellten Arbeitskampfes weiter verfolgte. Schlüssel zum Erfolg waren Susanne Kim zufolge die intensive Planung und Vorbereitung der Kampagne sowie der Einsatz digitaler Kommunikationsmittel in Ergänzung zu herkömmlichen «Ground Organizing»-Techniken.³

BASSA VERSUS BRITISH AIRWAYS (2009–2011)

Der Konflikt des Kabinenpersonals der britischen Fluglinie British Airways mit der Unternehmensführung erstreckte sich in unterschiedlicher Intensität von 2009 bis 2011. Streitpunkte waren die Bestrebungen der Fluglinie, 1.700 Stellen abzubauen sowie die Löhne zu kürzen und Arbeitszeiten auszudehnen (Webb 2009). Darüber hinaus agierte das Unternehmen im fortschreitenden Arbeitskampf zunehmend gewerkschaftsfeindlich und repressiv. 12.000 der 14.000 Beschäftigten waren damals in der British Airlines Stewards and Stewardesses Association (BASSA)

² Mit Kernaktiven sind die Beschäftigten gemeint, die im Verlauf von Kampagnen zentrale Verantwortung übernehmen und damit den «aktivistischen Kern» der Belegschaften bilden. ³ «Ground Organizing» bezeichnet die direkte Organisation von Beschäftigten im Betrieb.

organisiert, die zu Unite gehört, einer der größten Gewerkschaften in Großbritannien (vgl. Upchurch/Grassman 2016: 648; Webb 2009).

Auslöser des Konflikts war eine neue Strategie des Managements, die vorsah, die Profitabilität der Fluglinie zu steigern. Dafür sollte das Unternehmen langfristig nach einem Low-Cost-Modell à la Ryanair aufgestellt und in diesem Zuge auch die gewerkschaftliche Organisationsmacht geschwächt werden (vgl. Upchurch/Grassman 2016: 648). Ein erster Schritt in diese Richtung war das gezielte Anwerben von neuem Personal zu schlechteren Konditionen, unter anderem mit befristeten Verträgen. Von Langstreckenflügen mit entsprechenden längeren Aufenthalten an der Zieldestination wurde der operative Fokus auf Kurzstreckenflüge verlagert und das «Away-and-back-home-Prinzip» eingeführt. Das heißt, dass die Beschäftigten in direkter Nähe eines Flughafens wohnen und während ihrer Schicht ein Ziel anfliegen, nur um nach einem kurzen Aufenthalt umgehend wieder den Heimatflughafen anzusteuern. Die Beschäftigten und die Gewerkschaft BASSA reagierten ab 2009 auf dieses Vorgehen mit umfassenden Streiks, um das Unternehmen unter Druck zu setzen und die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit auf den Konflikt zu lenken. Zusätzlich sollten die neuen Beschäftigten gewerkschaftlich eingebunden werden, um eine Spaltung der Belegschaft zu verhindern (vgl. Taylor/Moore 2014: 2).

Die Beeinflussung der Öffentlichkeit spielte in diesem Arbeitskampf eine besonders wichtige Rolle. Beide Konfliktparteien

nutzten dafür in vielfältiger Weise digitale Medien. Das Management versuchte, die Autorität und Legitimität der Gewerkschaft zu untergraben, indem es Videos unter anderem auf YouTube veröffentlichte, in denen es die Forderungen der Beschäftigten als unangemessen darstellte und die angespannte wirtschaftliche Lage des Unternehmens hervorhob. Diese Darstellung wurde regelmäßig von den Medien übernommen, in denen British Airways auch bezahlte Werbung schaltete. Ebenso versuchte das Unternehmen, über YouTube-Videos sowie die eigene Website direkt mit Kund*innen zu kommunizieren und so die Kommunikationshoheit zu erlangen (Grundy/Moxon 2013: 58). Die Gewerkschaft konterte diese Bestrebungen mit eigenen Videoproduktionen, um einerseits die Forderungen der Streikenden stärker nach außen zu transportieren sowie über Informationen zu gestrichenen Flügen eine eigene Verbindung zu den Kund*innen aufzubauen (vgl. Upchurch/Grassman 2016: 650). Während die Unternehmensleitung behauptete, die Airline bezahle überhöhte Löhne, verwies die Gewerkschaft auf den guten Service der Airline-Beschäftigten. Ein weiterer Kommunikationskanal war die eigens erstellte Website Brutish Airways, auf der es zum Beispiel Hintergrundinformationen zu den engen Verbindungen der Airline zu Medienkonzernen gibt sowie zu Repressionen des Managements gegenüber gewerkschaftlich Aktiven (ebd.: 649).

Upchurch und Grassman heben zudem die Bedeutung der Nutzung von Facebook für die (Selbst-)Organisierung der Beschäftigten hervor. Aufgrund der räumlichen Ver-

teilung der Belegschaft, die zerstreut in der Nähe diverser Flughäfen lebt, sei es für die Kampagne sehr wichtig gewesen, dass Beschäftigte über Facebook-Gruppen trotz der Distanz direkt miteinander in Kontakt treten konnten. Die niedrigen Zugangshürden und die angeregte Interaktion zwischen ihnen stärkten den Autoren zufolge die Beteiligung der gewerkschaftlichen Basis an Diskussionen rund um den Arbeitskampf, wofür sie den Begriff «Distributed Discourse» verwenden. Damit werde der «bürokratische Konservatismus der Gewerkschaftsführungen» herausgefordert (ebd.: 642). Upchurch betont jedoch auch, dass das Demokratisierungspotenzial dieses technologiegestützten «Distributed Discourse» in Bezug auf gewerkschaftliche Entscheidungsprozesse begrenzt sei. Zwar könnten Informationen leichter geteilt werden und es werde ein horizontaler Austausch begünstigt. Jedoch würden die entscheidenden strategischen Beschlüsse nach wie vor auf physischen Treffen getroffen, wo andere Dynamiken von Bedeutung seien (vgl. Upchurch 2014: 134). Als weiteren wichtigen Effekt der Nutzung von Facebook als Kommunikationsplattform heben die Autoren die Stärkung der kollektiven Identität der Beschäftigten hervor. Der Austausch über negative Erfahrungen und Missstände am Arbeitsplatz half ihnen demnach, Spaltungen innerhalb der Belegschaft zu überwinden und dem Management geschlossen gegenüberzutreten (vgl. ebd.: 649; Taylor/Moore 2014).

Allerdings waren einige Beschäftigte aufgrund ihrer kritischen Aussagen im Internet von drastischen Repressionen betroffen: Es gab Disziplinarmaßnahmen

gegen mehr als 40 Mitarbeiter*innen, 15 von ihnen wurden entlassen (Upchurch/Grassman 2016: 650). Als Begründung wurden dabei in den meisten Fällen angeblich beleidigende Postings herangezogen. In anderen Fällen führten Nachfragen nach streikbrechenden Personen zu einer Abmahnung wegen vermeintlichen Mobbing, was verdeutlicht, dass viele Online-Foren keinen sicheren Raum darstellen, der vor Repressionen des Managements schützt. Auch wäre es ein Trugschluss anzunehmen, der Einsatz neuer Kommunikationsmittel ändere per se das Machtverhältnis zwischen Beschäftigten und dem Management. Generell bieten soziale Medien auch der Unternehmenseite neue Möglichkeiten, gegen gewerkschaftliche Kampagnen zu mobilisieren (vgl. ebd.: 651; Taylor/Moore 2014: 21). Deswegen empfehlen die Autoren den komplementären Einsatz von digitalen Medien zur Unterstützung von Arbeitskämpfen. Das heißt, klassische Formen der Entscheidungsfindung und Kommunikation werden nicht ersetzt, sondern ergänzt (Upchurch/Grassman 2016; Taylor/Moore 2014).

Das Ergebnis des Arbeitskampfs bei British Airways ist nicht als eindeutiger Sieg für die eine oder die andere Seite zu werten. Das Image des Unternehmens hat sicherlich gelitten, die geplante Streichung von 1.700 Stellen konnte letztendlich aber nicht verhindert werden. Die Gewerkschaft BASSA setzte jedoch eine Lohnerhöhung, die Wiedereinführung von Reisevergünstigungen für das Kabinenpersonal sowie die Rücknahme von einigen Disziplinarmaßnahmen durch (vgl. Groom 2011).

Für die eigenständige überregionale Vernetzung der Beschäftigten war die Internetplattform Facebook eine wichtige Ressource, die zur Stärkung ihrer kollektiven Identität beitrug und die Kampagne nachhaltig prägte. Zu beachten ist dabei jedoch, dass selbst relativ harmlose Äußerungen im Netz dem Unternehmen als Vorwand dienten, um gegen unliebsame Mitarbeiter*innen vorzugehen. Um dieser Gefahr entgegenzuwirken, sollten Gewerkschaften arbeitsrechtliche Informationen bereitstellen und Schulungen für Mitarbeiter*innen zu halböffentlicher Kommunikation in sozialen Medien anbieten.

OUR WALMART (2010–2015)

Die Organizing-Kampagne der Gewerkschaft United Food and Commercial Workers International Union (UFCW) beim Einzelhandelsriesen Walmart, der einen großen Teil des US-Marktes beherrscht, geht auf eine Initiative von Walmart-Beschäftigten zurück. Sie startete 2010 zuerst klandestin und trat schließlich 2011 an die Öffentlichkeit (vgl. Wood 2015: 260). Mittelfristiges Ziel der Kampagne, die den Titel «Organization United for Respect at Walmart» (OUR Walmart) trug, war es, 10.000 Beschäftigte von Walmart (damals ungefähr ein Prozent aller Mitarbeiter*innen) für eine Gewerkschaftsmitgliedschaft zu gewinnen, um so effektiver Forderungen nach höheren Löhnen und besseren Arbeitsbedingungen durchsetzen zu können (Greenhouse 2011; Olney 2015).

OUR Walmart ist ein interessantes Fallbeispiel, da die Kampagne explizit auf digita-

le Technologien wie soziale Medien und Informations-Apps als Organizing-Tools setzte und sie in der Literatur mitunter als Beispiel für eine erfolgreiche Nutzung dieser Werkzeuge genannt wird. Allerdings verfehlte sie trotz einiger lokaler Streiks und medienwirksamer Aktionen im Großen und Ganzen ihre Ziele (ebd.). Aus den Erfahrungen von OUR Walmart lässt sich unter anderem lernen, dass der Einsatz digitaler Medien Illusionen über die tatsächliche Stärke von Kampagnen fördern kann und nichts auszurichten vermag, wenn versäumt wird, ihn mit Methoden des «Ground Organizing» zu verbinden.

Der Konzern Walmart ist für seine gewerkschaftsfeindliche Haltung und Praxis bekannt, immer wieder kommt es zu Kündigungen von gewerkschaftlich organisierten Beschäftigten (vgl. Dicker 2002; Woodman 2012). OUR Walmart trat weniger als klassische gewerkschaftliche Kampagne auf, sondern eher als eine dezentrale Graswurzelbewegung, die durch die UFCW finanziell und personell unterstützt wurde, operativ aber relativ autonom agierte (vgl. Caraway 2016: 916). Zentraler Bestandteil der Mobilisierungsstrategie war die Nutzung von Facebook-Gruppen für neu geworbene Beschäftigte. Einige Autor*innen heben hier mehrere positive Effekte hervor: Zum einen würden solche Kommunikationskanäle auch über Distanzen hinweg die Herausbildung einer kollektiven Identität und eines Gefühls von Solidarität fördern. Zudem hätten sie in dem konkreten Fall den Kernaktiven in der Belegschaft die Möglichkeit geboten, Kontakt zu ihren Kolleg*innen zu halten, auch wenn ein Betrieb geschlossen oder ge-

werkschaftlich Aktiven der Zugang zu einem Walmart-Markt verwehrt wurde (vgl. Wood 2020: 7). Ähnlich wie beim Arbeitskampf bei British Airways kam es auch bei OUR Walmart zur Nutzung von YouTube-Videos als einem verbindenden Medium (vgl. ebd.). Dabei ging man zielgruppenspezifisch vor, das heißt, die Facebook-Inhalte und Videos wurden an die jeweiligen Interessen und Bedürfnisse der Beschäftigten angepasst. Man schaute, über welche Missstände bei Walmart sie sich vor allem beschwerten und von welchen sie konkret betroffen waren. So gab es beispielsweise eine Gruppe, in denen es vorrangig um LGBT-Thematiken ging (vgl. Caraway 2016: 915). Die Moderation der Gruppen lag in den Händen von sogenannten hauptamtlichen Online-to-offline-Organizer*innen,⁴ die zusätzlich zu ihren Aktivitäten auf Facebook auch die verschiedenen Walmart-Filialen und Beschäftigten besuchen und die Kampagnenarbeit vor Ort leisten sollten (ebd.). Neben traditionellen Aktionsformen verweisen die Autoren Pasquier und Wood explizit auf die Bedeutung von «Teilen», «Liken» oder «Re-Tweeten» als Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit, da damit Aufmerksamkeit erregt und so indirekt Druck auf Unternehmen und Gesetzgeber ausgeübt werden könne (Pasquier/Wood 2018: 4).

Die Bilanz der Kampagne wird in der Fachliteratur kontrovers diskutiert. Als Erfolge werden die Durchsetzung von höheren Mindestlöhnen in den Walmart-Filialen in Kalifornien, New York und Seattle sowie eine Erhöhung des Einstiegsgehalts auf zehn US-Dollar pro Stunde für über 500.000 Walmart-Beschäftigte verbucht

(vgl. ebd.: 2), wobei der tatsächliche Einfluss der Kampagne darauf schwer zu messen ist, da die Initiator*innen von OUR Walmart und auch die UFCW mit dem Konzern bewusst keine Tarifverhandlungen führten.

Die tatsächlichen Mobilisierungserfolge ließen zu wünschen übrig: Landesweiten Streikaufrufen folgten nur einige Hundert Beschäftigte, die sich damit zudem großen Risiken aussetzten (vgl. Reich/Bearman 2018: 212). Das verweist auf die Kluft zwischen Erfolgen auf der Ebene einer digitalen (Teil-)Öffentlichkeit und den Anforderungen an einen richtigen Arbeitskampf. Jane McAlevey schreibt dazu (auch mit Blick auf OUR Walmart):

«Ein Streik, um das ins Gedächtnis zu rufen, bedeutet, dass eine Mehrheit der Arbeiterinnen und Arbeiter in einer kollektiven und widerständigen Aktion ihre Arbeit nieder- und die Produktion lahmlegt [vgl. den Chicagoer Lehrerstreik von 2012; d. V.]. Wenn ein, zwei Leute nach einigen Wochen an einem besonders ausbeuterischen Arbeitsplatz den Job hinschmeißen und sich dafür von anderen weitgehend machtlosen Gruppen bejubeln lassen, dann handelt es sich eher um ein PR-Event.» (McAlevey 2014)

Andere Kritiker*innen von OUR Walmart beklagten, das Online-to-offline-Modell der Kampagne ähnele mehr einem modernen Geschäftsmodell als einem nachhaltigen Organizing-Ansatz. Die UFCW habe

⁴ «Online-to-Offline-Organizing» bezeichnet die Strategie, zuerst über digitale Kanäle wie soziale Medien Mitglieder zu gewinnen, um darauf aufbauend die «analoge» Organisation im Betrieb voranzutreiben und Aktionen durchzuführen.

gebührenpflichtige Trainings für andere aktivistische Organisationen angeboten, ohne dass ein wirklicher Nachweis eines nennenswerten Nutzens erbracht worden sei (vgl. Leo 2020). Die Facebook-Gruppen werden als weitestgehend «vernachlässigt» und «demobilisierend» beschrieben, da die Beschäftigten nach der Einladung, sich ihnen anzuschließen, von den hauptamtlichen Organizer*innen mehr oder minder allein gelassen worden seien. Quantitative Mitgliederzuwächse seien als wichtiger erachtet worden als dauerhafte und lebendige Verbindungen zwischen der Organisation und den Beschäftigten (vgl. ebd.). Anstatt schlagkräftige Kampagnenstrukturen aufzubauen, seien enorme Mittel in Social-Media-Stunts gesteckt worden, kommentiert der langjährige Organizer Peter Olney. Dass Walmart Beschäftigte aufgrund ihrer Beteiligung an der Kampagne kündigte, sei zwar PR-mäßig ausgeschlachtet worden. Es sei jedoch versäumt worden, diese nach dem Jobverlust aufzufangen und mit finanzieller und rechtlicher Hilfe zu unterstützen (vgl. Olney 2015).

Eine gewerkschaftliche Kampagne muss sich letztlich an ihren Erfolgen messen lassen, insbesondere daran, ob sie die selbstgesteckten Ziele erreicht hat oder nicht. In dieser Hinsicht fällt die Bilanz von OUR Walmart eher bescheiden aus: Fünf Jahre nach dem Beginn der Kampagne ist das Ziel, ein Prozent der Walmart-Belegschaft gewerkschaftlich zu organisieren, immer noch nicht erreicht. Einige Darstellungen der Kampagne zeigen durchaus, worin die Potenziale digitaler Technologien für Organizing-Prozesse bestehen. Wenn sich diese jedoch nach Jahren erheblichen perso-

nellen und finanziellen Aufwands nicht in einer einigermaßen schlagkräftigen Organisation und in konkreten Erfolgen in den Betrieben niederschlagen, muss bezweifelt werden, dass der eingeschlagene Weg der richtige war.

VER.DI-KAMPAGNE BEI RYANAIR (2017–2019)

Eher werde die Hölle zufrieren, als dass Ryanair mit den Gewerkschaften verhandelt. Mit dieser provozierenden Aussage, die von Ryanairs Geschäftsführer Michael O’Leary stammt, hatte dieser ein Eigentor geschossen. Die Fluggesellschaft war Ende 2017 nämlich nicht nur gezwungen, Gewerkschaften als Verhandlungspartner anzuerkennen. Darüber hinaus sah sich Ryanair einer wahrhaften Revolte ihrer Belegschaften in mehreren europäischen Ländern gegenüber. In Deutschland konnte ver.di im Jahr 2019 nach mehreren Streiks der Flugbegleiter*innen sogar erstmals einen Tarifvertrag zu Entgelt, Arbeitsbedingungen und Sozialplanregelungen mit Ryanair abschließen. Dieser Teilerfolg war Ergebnis einer Organizing-Kampagne, bei der es gelang, innerhalb von wenigen Monaten einen Großteil des Kabinenpersonals gewerkschaftlich zu organisieren (vgl. Boewe et al. 2021; Butollo 2019). Dies erforderte die direkte Ansprache von Kolleg*innen an den Flughäfen und am Arbeitsplatz sowie eine Kampagnenstrategie, die auf die Überzeugung von Meinungsführer*innen und auf den schrittweisen Aufbau der Streikfähigkeit der Beschäftigten abzielte. Ein großer Teil dieser Aktivitäten fand offline statt: Hunderte Einzelgespräche wur-

den geführt und die Kampagne wuchs mit einer Vielzahl von informellen Treffen und gemeinsamen Events. All diese Aktivitäten wurden durch die Nutzung von digitalen Medien wie WhatsApp-Gruppen, eine Kampagnen-Website und zahlreiche Videokonferenzen unterstützt.

Der Arbeitskampf nahm im Sommer 2018 in enger Zusammenarbeit mit anderen nationalen Gewerkschaften sowie der International Transport Workers' Federation (ITF) an Fahrt auf. Ryanairs Geschäftsmodell basiert auf dem bereits oben beschriebenen «Away-and-back-home-Prinzip». Zudem setzt sich das Kabinenpersonal zu einem überwiegenden Teil aus jungen Süd- und Osteuropäer*innen zusammen, die in Erwartung einer spannenden und einigermaßen gut bezahlten beruflichen Tätigkeit ihre krisenhaften Heimatländer verlassen haben und an den verschiedenen Basen in ganz Europa verteilt stationiert sind. Ihr Arbeitsalltag ist jedoch geprägt von hohem Druck (so wird vom Personal zum Beispiel verlangt, die Zusatzeinkünfte über Bordverkäufe zu steigern), geringem Verdienst und einem autoritären Managementstil. Diese Missstände resultieren oft in großer Frustration unter den Beschäftigten und in einer hohen Fluktuation innerhalb der Belegschaft (Boewe et al. 2021).

Für gewerkschaftliche Organisation stellt diese Ausgangslage eine besondere Herausforderung dar. Bemühungen, feste Strukturen aufzubauen, waren bis zur ver.di-Kampagne, die 2017 begann, nicht erfolgreich. Hinzu kam, dass Ryanair bis vor Kurzem besonders aggressiv gegen gewerkschaftliche Interventionen vorging

und Bestrebungen von kollektiver Organisation unter anderem durch Kündigungen zu verhindern suchte. In der Anfangsphase war eine kampagneneigene Website mit dem Titel «Cabin Crew United» enorm wichtig, gerade für die Basen, an denen zuvor noch keinerlei Verbindungen zwischen Gewerkschaften und Flugbegleiter*innen bestanden hatten.

Die ver.di-Bundesfachgruppenleiterin für Luftverkehr, Mira Neumaier, berichtet:

«Neben den Kernaktiven haben sich die ersten 50, 100 Beschäftigten in Deutschland mithilfe der Seite organisiert. [...] Das hat am Anfang sehr gut funktioniert. [...] Und die Seite hat uns dann auch durch die Kampagne begleitet. Es war dadurch möglich, immer wenn an einer Station ein Erstkontakt durch «Ground Organizing» schwierig war, weil dort niemand jemanden kannte, nur durch Ankündigungen auf der Seite [...] schnell Zugang zu gewinnen.»

Das zentrale Ziel dieser Website war es, Mapping-Listen⁵ mit Informationen zur Zusammensetzung der Belegschaft zu erstellen sowie in den Anfängen der Kampagne einen Anlaufpunkt für Kernaktive bereitzustellen. Hierfür wurde die Website auf Facebook geteilt, etwa in Gruppen, die vom Unternehmen selbst genutzt werden. Wenn Beschäftigte über die Seite mit der

⁵ Das Mapping dient dazu, möglichst alle Informationen zur Belegschaft zu sammeln, die für die Kampagne von Relevanz sein können. Neben Kontaktdaten der Beschäftigten kann dies auch ihre Position im Betrieb, der Grad ihrer Beteiligung oder ihre Einstellung zur Kampagne betreffen. Die gesammelten Informationen erleichtern die weitere Ansprache und Einschätzungen zur Stärke der Organisation (vgl. Organisier Dich! 2021).

Kampagne in Verbindung traten, wurden sie einerseits kontaktiert und andererseits in ebendiesen Mapping-Listen erfasst.

Im weiteren Verlauf der Kampagne war die Einbindung einer möglichst großen Zahl von Mitgliedern über Videokonferenzen von großer Bedeutung. Darüber konnten die interne Kommunikation und die strategische Koordination von Streikaktionen und Verhandlungen unterstützt werden:

«Wir haben die gesamte Kampagne mit darauf aufgebaut. Die Mitgliedertreffen fanden seit 2018 häufig über Zoom-Calls statt. Die Aktivenkreise, die Organizer haben sich darüber vernetzt, große Teile der organisatorischen Struktur fanden darüber statt.»

Die digitale Strategie der Kampagne orientierte sich an einigen Leitlinien und Prinzipien, die auch für das herkömmliche «Ground Organizing» gelten: Es bedarf Räume, in denen die Kommunikation nicht nur von «oben nach unten» verläuft. Es geht darum, dass die Organizer*innen den Beschäftigten zuhören. Die Kabinenbeschäftigten sollten zudem bei einer digitalen Kontaktaufnahme möglichst schnell und unabhängig von ihrer Stationierung eine Antwort ihrer jeweilig zuständigen nationalen Gewerkschaft erhalten.

Unerlässliche Instrumente für die Kommunikation der Beschäftigten untereinander waren außerdem WhatsApp- und Facebook-Gruppen. Sie bauten zum Teil auf den bereits existierenden Kontakten und losen Netzwerken der Beschäftigten auf, die zum einen über gemeinsam absolvierte Trainings entstanden waren, sich zum anderen

an den Herkunftsländern der Flugbegleiter*innen orientierten. Ver.di richtete für jede Ryanair-Basis eine Facebook-Gruppe ein, in der sich Interessierte vernetzen konnten, organisatorische Fragen stellen und über die zum Beispiel neue Mitarbeiter*innen nach Wohnungen suchen konnten. Zwar sind die Kommunikationsstrukturen innerhalb der Belegschaft nicht nur digitaler Natur, es besteht jedoch aufgrund asynchroner Dienstpläne und einer hohen Mitarbeiterfluktuation nur bedingt eine Betriebsöffentlichkeit, wo sich die Beschäftigten in einem größeren Zusammenhang begegnen können. Die vielfältigen WhatsApp-Gruppen dienten der strategischen Planung, aber auch als «virtueller Pausenraum» und «Feierabendtreff». Über sie wurde viel diskutiert, hier wurden für den Arbeitskampf relevante Nachrichten geteilt und an Streiktagen auf vom Management gestreute Fehlinformationen reagiert (siehe Kasten zur Nutzung von WhatsApp für Kampagnen auf S. 38f.).

Die vom Unternehmen für ihre Mitarbeiter*innen eingerichteten Facebook-Gruppen wurden im Rahmen der Kampagne weniger intensiv genutzt, da eine Social-Media-Richtlinie im Vertrag den Beschäftigten das Teilen von Beiträgen verbietet, die sich kritisch auf den Arbeitgeber beziehen. Ein Verstoß gegen diese Auflage hat in einigen Fällen sogar zur Kündigung geführt. Neumaier betont, dass sich an den Unterhaltungen im digitalen Raum gut ablesen lässt, welche Themen die Beschäftigten bewegen und wer die Meinungsführerschaft innehat. Wichtig waren für die Kampagne nicht nur Beschäftigte, die sich intensiv an Gruppendiskussionen beteiligten, selbst

Beiträge verfassten oder besonders aktiv Kampagneninhalte teilten, sondern auch diejenigen, die als kommunikative Knotenpunkte fungieren und aufgrund ihrer guten Kontakte verschiedene Basen verbinden und bei ihrer gewerkschaftlichen «Erschließung» helfen können.

Der Kern der Kampagne bestand in klassischem «Ground Organizing», also informellen Gesprächen, die bereits gewerkschaftlich aktive Beschäftigte mit Kolleg*innen während eines Fluges führten, oder Ansprachen nach Arbeitsende am Flughafen durch Organizer*innen. Einige der Angesprochenen wurden zu aktiven Gewerkschaftsmitgliedern, bei anderen lösten die Gespräche zumindest Interesse aus und sie engagierten sich daraufhin in verschiedenen Chats. Mira Neumaier zufolge sollte die digitale Ansprache ähnliche Anforderungen erfüllen wie die persönliche Kontaktaufnahme: Sie sollte gut vorbereitet, zielgerichtet und auf das Individuum zugeschnitten sein.

Luigi Wolf, ein Koordinator der Organizing-Aktivitäten bei Ryanair, hebt zusätzlich die Bedeutung von sogenannten Strukturtests hervor. Das waren im Rahmen der ver.di.-Kampagne bei Ryanair zum Beispiel Aktionstreffen außerhalb der Arbeitszeit, auf denen Ziele und Vorgehen besprochen und aktuelle Informationen ausgetauscht wurden, aber auch einfach gemeinsam Zeit verbracht wurde. Die Beteiligung an solchen gewerkschaftlich organisierten Aktivitäten vermittele ein Bild von der Reichweite einer Kampagne und der Bereitschaft der Beschäftigten, sich abseits der Chats an Aktivitäten zu beteiligen.

Laut Wolf sei dies auch deswegen wichtig, um nicht Gefahr zu laufen, die eigene Stärke zu überschätzen. Eine gut funktionierende WhatsApp-Gruppe bedeutet nämlich noch lange nicht, dass eine Belegschaft streikfähig ist. Sowohl Wolf als auch Neumaier sehen jedoch deutliche Vorteile darin, wenn gut vorbereitetes «Ground Organizing» mit dem Einsatz von digitalen Technologien verbunden wird. Wäre es nach Mira Neumaier gegangen, hätte man die digitalen Mittel in dieser Kampagne noch viel weitreichender und strategischer nutzen können.

Die Kampagne wurde 2019 nach einigen Streiktagen beendet, nachdem die Geschäftsleitung von Ryanair sich zu Zugeständnissen bei den Gehaltsforderungen bereiterklärte und sich darauf eingelassen hatte, ein Mindestmaß von Einsätzen der Flugbegleiter*innen vertraglich zu regeln. Zudem wird nun an Basen in Deutschland auch deutsches Arbeitsrecht angewandt, was für die Beschäftigten einen deutlich verbesserten Schutz vor Kündigungen und im Krankheitsfall bedeutet (vgl. Boewe et al. 2021). Allerdings behindert Ryanair noch immer die Einsetzung eines Betriebsrates, was eine der zentralen Forderungen der Kampagne darstellte (vgl. Öfinger 2019).

GLOBALE (SELBST-)ORGANISIERUNG VON UBER-FAHRER*INNEN

Im folgenden Fallbeispiel geht es nicht um eine spezifische gewerkschaftliche Kampagne, sondern um die weltweiten Organisationsbestrebungen von Uber-Fahrer*innen, teilweise in Zusammenarbeit

mit Gewerkschaften. Das Unternehmen Uber ist bekannt für sein aggressives Wachstumsmodell, mit dem es in den vergangenen Jahren weltweit neue Märkte erschließen konnte. Eine Besonderheit im Vergleich zu herkömmlichen Taxiunternehmen ist dabei das Beschäftigungsverhältnis der Fahrer*innen: Diese sind nicht direkt bei Uber angestellt, sondern arbeiten als Selbstständige mit ihren privaten Autos oder Mietwagen. Da das Unternehmen keine Verantwortung für die Fahrer*innen übernimmt, lehnt die Geschäftsleitung von Uber eine Anerkennung von kollektiver Interessensvertretung in Form von Betriebsräten oder Gewerkschaften strikt ab (vgl. Johnston/Land-Kazlauskas 2018: 23).

Für die Organisierung der Fahrer*innen hat dieses Geschäftsmodell insofern Konsequenzen, als dass auf den ersten Blick keine herkömmliche Form von geteilter betrieblicher Öffentlichkeit existiert und jede Fahrer*in/jeder Fahrer bei Problemen am Arbeitsplatz zunächst auf sich allein gestellt ist. Diese Isolation ist auch im Sinne Ubers, da die Verhandlungsposition der Beschäftigten ohne eine Vernetzung untereinander denkbar schlecht ist. Ein häufig erwähnter Faktor, der der Vereinzelung der Beschäftigten jedoch entgegenwirken und die Organisierung erleichtern kann, ist in der technischen Komponente des Geschäftsmodells Ubers verankert. Das angewendete «Just-in-place-Prinzip» – also das Konzept, Fahrer*innen datenbasiert zum richtigen Zeitpunkt an den richtigen Ort zu navigieren, damit sie schnellstmöglich Kund*innen erreichen können – bedeutet, dass Sammelplätze entstehen, an denen sich die Fahrer*innen längere Zeit zusam-

men mit anderen aufhalten. Diese algorithmisch bestimmten Orte, etwa ein Parkplatz vor einem Flughafenterminal, können sich zu einer Art betrieblichem Treffpunkt entwickeln, der für informelle Gespräche, Austausch und Vernetzung genutzt wird (vgl. ebd.). Diese Vernetzung kann dann später über WhatsApp oder vergleichbare Medien weitergeführt werden (vgl. Aslam/Woodcock 2020: 415). In Gruppenchats besteht die Möglichkeit, sich über Probleme mit Fahrtenzuteilungen, über die Bezahlung oder Schwierigkeiten mit Kund*innen auszutauschen.

Jüngere Beispiele von Demonstrationen und Streiks auf mehreren Kontinenten zeigen, dass durchaus erfolgreiche Bestrebungen zur Organisierung von Uber-Fahrer*innen existieren (vgl. Wells et al. 2020: 2). So gab es koordinierte Proteste in Dutzenden Städten, unter anderem Nairobi (Kenia), Dayton (USA), Lagos (Nigeria), Paris (Frankreich), Glasgow (Schottland), São Paulo (Brasilien) und Brisbane (Australien) (ebd.). Diese zeigen, dass die Organisierung von Fahrer*innen trotz der Herausforderungen, die Ubers Geschäftsmodell mit sich bringt, nicht nur auf lokaler, sondern sogar auf transnationaler Ebene funktionieren kann. Die Autoren Wells, Attah und Cullen heben dabei die besondere Rolle digitaler Technologien hervor: E-Mails, Social Media und Messenger-Dienste hätten eine sehr flexible und kurzfristige Koordination ermöglicht. So hätten sich die Fahrer*innen in Washington D.C. erst fünf Tage vor der Aktion per WhatsApp auf eine Teilnahme verständigt. Mithilfe der genannten digitalen Kommunikationsmittel sei es gelungen, den kollektiv geteilten Un-

**EIN HÄUFIG ERWÄHNTER
FAKTOR, DER [...] DIE
ORGANISIERUNG
ERLEICHTERN KANN,
IST IN DER TECHNISCHEN
KOMPONENTE DES
GESCHÄFTSMODELLS
UBERS VERANKERT.**

mut über die schlechten Arbeitsbedingungen zu einem gemeinsamen Protest auf globaler Ebene zu verdichten (ebd.).

In Großbritannien gründeten Uber-Fahrer*innen 2015 eine Gewerkschaft, die United Private Hire Drivers (UPHD), die mittlerweile ein Zweig der Independent Workers of Great Britain (IWGB) ist (vgl. Aslam/Woodcock 2020: 412; UPHD 2020). Im Mai 2019 streikten die in der UPHD organisierten Fahrer*innen und forderten von Uber eine Erhöhung des Fahrpreises um zwei britische Pfund pro Meile sowie eine Senkung der an das Unternehmen zu zahlenden Vermittlungskommission von 25 auf 15 Prozent (Butler 2019). Zusätzlich verlangen sie seit 2016, als Beschäftigte des Unternehmens anerkannt zu werden, sowie die Zahlung eines garantierten Mindestlohns und von Urlaubsgeld (vgl. UPHD News 2019). Eine besondere Aktionsform der andauernden Kampagne ist die des Log-off-Streiks, bei dem sich die Fahrer*innen für einen verabredeten Zeitraum kollektiv aus der für die Auftragsvergabe ge-

nutzten App ausloggen und damit nicht für Kundenbuchungen zur Verfügung stehen (vgl. Ghosh 2018). Flankiert wurde dieser Streik im digitalen Raum («Digital Picketline») von Autodemonstrationen an Sammelpunkten, um öffentliche Aufmerksamkeit auf die Forderungen der Kampagne zu lenken. In London kamen mehrere Hundert Menschen zusammen, um den Bürgermeister von London zum Handeln zu bewegen (vgl. Aslam/Woodcock 2020: 419; UPHD News 2019).

Auch in der kenianischen Hauptstadt Nairobi organisieren sich seit Jahren Uber-Fahrer*innen und fordern höhere Umsatzbeteiligungen. Ausgangspunkt waren hier die zu niedrigen Einnahmen, die kaum die anfallenden Kosten deckten (vgl. Achieng/Muigai, 2019; Waweru 2018). Der Hintergrund hierfür: In Kenia müssen sich die Uber-Fahrer*innen ihre Autos häufig von anderen Personen leihen. Damit fallen neben den üblichen Kosten für Treibstoff und Versicherungen noch zusätzliche Mietausgaben an (vgl. Sperber 2020). Außerdem sehen sich Uber-Fahrer*innen aufgrund der äußerst niedrig angesetzten Fahrtpreise immer wieder der scharfen Kritik von ihrer Konkurrenz, das heißt Taxifahrer*innen und deren Gewerkschaften, ausgesetzt. Mitunter kommt es gar zu körperlichen Angriffen auf Kund*innen und Fahrer*innen oder diese werden mit anderen Mitteln unter Druck gesetzt (vgl. Mohammed/Kuo 2016). In dieser angespannten Situation organisierten sich die Fahrer*innen unter anderem im Digital Taxi Forum mit Kolleg*innen anderer Plattformen. Mit mehreren Streiks, teilweise koordiniert mit Beschäftigten in

anderen Ländern, gelang es ihnen, dem Unternehmen Zugeständnisse wie höhere Umsatzbeteiligungen abzurufen (vgl. Ayaga 2019). Diese Erfolge waren jedoch nur begrenzt, da Ubers Taktik darin besteht, die Tarife immer wieder teils drastisch zu senken, nur um sie nach erneuten Streiks wieder anheben zu müssen (vgl. Clarice 2017; Reuters 2017).

Es ist schwer zu beurteilen, welche Rolle digitalen Technologien bei der Organisation der Uber-Fahrer*innen zukommt. Mohammad Amir Anwar und Mark Graham, die sich näher mit den Arbeitsbedingungen und -kämpfen in der sogenannten Gig Economy beschäftigt haben, verweisen darauf, dass in diversen afrikanischen Ländern Facebook- und WhatsApp-Gruppen existieren, in denen sich Tausende Gig-Arbeiter*innen vernetzen und austauschen, darunter auch Uber-Fahrer*innen (Anwar/Graham 2020: 1286). Sie empfehlen Gewerkschaften, diese Kanäle stärker zu nutzen, um diesen Typus von Arbeiter*innen zu erreichen und als Mitglieder zu gewinnen, da diese dort bereits ihrer spezifischen «beruflichen Identitäten» entsprechend organisiert seien (ebd.).

Auf Basis seiner Studie, die in Kooperation mit der Rideshare Drivers United-Los Angeles (RDU) entstand, richtet auch Brian Dolber Empfehlungen an die Gewerkschaften, wie Fahrer*innen, die für Uber, Lyft oder andere Unternehmen arbeiten, besser organisiert werden können. Zunächst sollten diese im Rahmen dezidierter Kampagnen adressiert werden. Er rät, die Fahrer*innen mit Werbung auf Social-Media-Plattformen wie Facebook oder

Instagram anzusprechen. Des Weiteren sei es sinnvoll, professionelle Software-Entwickler*innen heranzuziehen, um spezifische Apps oder Online-Umfragen zu erstellen, um die Bedürfnisse und zentralen Forderungen dieser Beschäftigtengruppe genauer zu ermitteln. Alternativ könnten jedoch auch bereits existierende Software-Produkte verwendet werden (Dolber 2019: 4 f.).

Der Autor beschreibt die Bedeutung von Werbekampagnen auf Facebook für die RDU-Kampagne. Damit konnten innerhalb weniger Monate fast 3.000 Fahrer*innen für eine Gewerkschaftsmitgliedschaft gewonnen werden (vgl. ebd.: 11). Nach der ersten Kontaktaufnahme erfolgte bei der RDU-Kampagne ein persönlicher Telefonanruf durch eine/n Organizer*in (unter Hinzuziehung einer extra für die Gewerkschaft gestalteten App), um die Beziehung zwischen der Organisation und den Fahrer*innen zu stärken und um herauszufinden, ob und inwieweit diese bereit waren, sich gewerkschaftlich zu engagieren (ebd.: 11 f.). Die von den Organizer*innen verfassten Gesprächsnotizen standen mithilfe der App für spätere Kontaktaufnahmen und Telefonate zur Verfügung. Die gewerkschaftliche Basis wurde nicht nur angesprochen, sondern konnte auch selbst über einen Chat mit den Organizer*innen in Kontakt treten. Dieser Chat diente dazu, wichtige Informationen zur Kampagne und zu aktuellen Entwicklungen mit den Fahrer*innen zu teilen, zugleich wurde er für Befragungen genutzt, um eine Priorisierung der Kampagnenziele vorzunehmen (vgl. ebd.: 12). Auf der Grundlage der Umfrageergebnisse verfasste die Gewerkschaft eine «Driver's Bill of

Rights», eine Erklärung mit zentralen Forderungen, wie etwa faire und transparente Bezahlung, mehr Mitbestimmung und bessere Arbeitsbedingungen (ebd.).

Die App erwies sich als dauerhafter und reziproker Kommunikationskanal, über den die Fahrer*innen nicht nur informiert, sondern in die Gestaltung der Kampagne miteinbezogen wurden. Dies schlug sich auch in konkreten Erfolgen nieder: So nahmen im März 2019 rund 3.000 Fahrer*innen an einem Log-off-Streik teil, der ein enormes Medienecho fand und dazu führte, dass der Bürgermeister von Los Angeles von sich aus Kontakt mit der Gewerkschaft Rideshare Drivers United – Los Angeles aufnahm (vgl. ebd.: 15). Nach diesem ersten Streik wuchs die Gewerkschaft auf 4.748 Mitglieder an und erhielt nach einem zweiten Streik, der zeitgleich in elf Städten in den USA stattfand, sogar Unterstützung von mehreren der damaligen Präsidentschaftskandidat*innen der Demokratischen Partei, darunter Joe Biden, Bernie Sanders und Elizabeth Warren (ebd.: 16).

Die RDU-Kampagne macht deutlich, dass gewerkschaftliches Organizing in wesentlichen Aspekten durch digitale Technologien unterstützt werden kann. Hervorzuheben ist hier die Erstansprache über Social-Media-Werbung, aber auch die Nutzung von speziellen Telefon-Apps, um langfristige Beziehungen zwischen der Gewerkschaft und ihren Mitgliedern herzustellen. Zudem war die Basis der Organisation in die Gestaltung der Kampagne miteinbezogen und die Streikbeteiligung hoch. Dolber hebt außerdem die relativ niedrigen Kosten der Social-Media-Werbung hervor, wodurch

die RDU-Kampagne mit einem verhältnismäßig geringen Budget ausgekommen sei (vgl. ebd.). Dies gilt für den deutschen Kontext nur mit Einschränkungen, da nach Aussage eines ver.di-Organizers hier die Kosten von gezielter Werbung etwa auf Facebook deutlich höher sind und aufgrund strengerer Datenschutzbestimmungen die Zielgruppe nicht so genau eingegrenzt werden kann wie etwa in den USA. Ungeachtet dessen werden Personen ohne Facebook- oder Instagram-Account aber nur schlecht erreicht, wenn der Fokus auf Online-Werbung liegt. Dolber nennt als weitere potenzielle Hindernisse Sprachbarrieren, die die Kommunikation über Telefon und App erschweren können. Es empfiehlt sich also, bei Vorhandensein entsprechender Ressourcen alle Materialien in mehrere Sprachen zu übersetzen (vgl. ebd.: 13). Trotz dieser Einschränkungen zeigt die Kampagne, wie digitale Technologien sinnvoll in die strategische Planung integriert werden können. Für Gewerkschaften besonders interessant an diesem Beispiel ist sicherlich die erfolgreiche Nutzung einer speziell entwickelten App, die gleich mehrere zentrale Dimensionen von gewerkschaftlichem Organizing berührt: nämlich Partizipation und Bindung von Mitgliedern an eine Kampagne bzw. an die sie organisierende Gewerkschaft.

Aus den hier dargestellten Arbeitskämpfen von Fahrer*innen von Uber und anderen Rideshare-Anbietern lassen sich einige Schlüsse in Bezug auf die Potenziale von «Digital Organizing» ziehen. Zunächst können algorithmisch bestimmte Sammelpunkte mitunter (unabsichtlich) der Isolation der Arbeiter*innen entgegenwir-

VON DER KAMPAGNE
DER UBER- UND LYFT-
FAHRER*INNEN IN LOS
ANGELES LÄSST SICH
LERNEN, WIE WERBUNG
IN SOZIALEN MEDIEN UND
SPEZIELL ENTWICKELTE
APPS GEWERKSCHAFT-
LICHES ORGANIZING
IN DER GIG ECONOMY
UND DARÜBER HINAUS
UNTERSTÜTZEN UND
PARTIZIPATIVER
GESTALTEN KÖNNEN.

ken, unterstützt durch WhatsApp- oder Facebook-Gruppen, in denen sich diese zunächst über Erfahrungen und Probleme austauschen können, die aber auch für längerfristige Organisationsprozesse genutzt werden können. Diese Gruppen fungieren in diesem Sinne als Ersatz für eine fehlende Betriebsöffentlichkeit und sind eine Möglichkeit, ein Gegengewicht zu Ubers Strategie der Vereinzelung herzustellen. Diese Sammelpunkte können ebenso von Organizer*innen für persönliche Ansprachen genutzt werden. Als weitere digitale Stütze der beschriebenen Arbeitskämpfe hat sich der Log-off-Streik erwiesen, also das kollektive Kappen der digitalen Verbindung zum Unternehmen. Von der Kampagne der Uber- und Lyft-Fahrer*innen in Los Angeles schließlich lässt sich lernen, wie Werbung in sozialen Medien und speziell entwickelte Apps gewerkschaftliches Organizing in der Gig Economy und darüber hinaus unterstützen und partizipativer gestalten können.

Schließlich ist noch die transnationale Dimension einiger Kampagnen im Transportsektor hervorzuheben. Zwar lassen sich große Distanzen auch per Telefon überbrücken, wie Saikat Chakrabarti, der Bernie Sanders Kampagne für die Präsidentschaftskandidatur 2016 als Director of Organizing Technology unterstützte, in einem der Interviews betont. Digitale Technologien ermöglichen jedoch eine besondere Flexibilität, Geschwindigkeit und Unmittelbarkeit und sind gerade in Auseinandersetzungen mit global agierenden Konzernen, die Aktionen über Ländergrenzen oder sogar Kontinente hinweg erfordern, eine wichtige Ressource.

ARBEITSKAMPF DER HOCHSCHULLEHRER*INNEN IN GROSSBRITANNIEN (2018 BIS HEUTE)

Die Kampagne der University and College Union (UCU), die 2018 begann, ist vor dem Hintergrund einer vor zwei Jahrzehnten begonnenen umfassenden Neoliberalisierung der britischen Hochschulen zu betrachten (vgl. Cannella/Koro-Ljungberg 2017: 129). Die UCU vertritt landesweit rund 120.000 Universitätsangestellte, die in Lehre und Forschung tätig sind (UCU 2019). Konkreter Auslöser der Auseinandersetzung mit den Hochschulleitungen, die im Verband Universities UK zusammengeschlossen sind, war die geplante Reform der Altersversorgung dieser Berufsgruppe, die eine Kürzung ihrer langfristigen Pensionsansprüche von rund elf Prozent vorsah (Platanakis/Sutcliffe 2016: 29). Zusätzlich sorgten eine immer größer werdende Gehaltsschere zwischen akademischem Mittelbau und der administrativen Führungsebene sowie die Zunahme befristeter Arbeitsverträge und Halbzeit-

stellen für wachsenden Unmut unter den wissenschaftlich Beschäftigten (vgl. downward 2018; HESA 2020). Der Konflikt eskalierte schließlich im Frühjahr 2018 und entwickelte sich zu einem offenen Arbeitskampf, inklusive wochenlanger Streiks, als weitere Kürzungspläne bei der Altersvorsorge bekannt wurden (vgl. Bergfeld 2018: 233). Die Begründung dafür war ein milliardenschweres Defizit in der Pensionskasse für Hochschulbeschäftigte (vgl. Smyth 2018).

Zentrales Ziel der UCU-Kampagne war es, die Rentenansprüche der wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen und Professor*innen in der existierenden Form zu verteidigen und die Beitragsleistungen der Arbeitgeberseite, das heißt der Universitäten, zu erhöhen. Gleichzeitig schlug die Gewerkschaft vor, dem existierenden Finanzierungsloch des Pensionsfonds mit einem etwas riskanteren, aber mutmaßlich profitablerem Investitionsmodell zu begegnen (UCU 2018). Eine wichtige strategische Rolle im Kampf der Gewerkschaft nahm die

AUF DER WEBSITE DER GEWERKSCHAFT WERDEN BIS HEUTE UNTERSTÜTZENDE SOCIAL-MEDIA-POSTS VON VERSCHIEDENEN PLATTFORMEN GESAMMELT, DIE VON UCU-ORTSGRUPPEN, GEWERKSCHAFTLICH AKTIVEN SOWIE WISSENSCHAFTLER*INNEN STAMMEN. SIE STELLEN EINE ART DIGITALE «WALL OF SUPPORT» DAR.

Zusammenarbeit mit Studierenden ein, da diese durch die rasant gestiegenen Studiengebühren ebenfalls negativ von der neoliberalen Transformation des Hochschulsystems betroffen sind (ebd.: 234). Die Student*innen beteiligten sich zahlreich an den großangelegten Streiks an über 60 britischen Hochschulen. Ihre große Unterstützung der Kampagne lässt sich zudem an diversen Besetzungen von Hochschulgebäuden ablesen (vgl. Burns 2018).

Die Kampagne der UCU beinhaltete auch eine intensive Nutzung des Internets und sozialer Medien. Auf der Website der Gewerkschaft werden bis heute unterstützende Social-Media-Posts von verschiedenen Plattformen gesammelt, die von UCU-Ortsgruppen, gewerkschaftlich Aktiven sowie Wissenschaftler*innen stammen. Sie stellen eine Art digitale «Wall of Support» dar (UCU 2020). Vor allem auf Twitter entstanden Hashtags, mithilfe derer sich Unterstützer*innen während der Streiks informieren sowie sich selbst an der Kampagne mit Bildern, Videos oder Text-Postings beteiligen konnten. Zusätzlich errichtete man auch hier eine «Digital Picketline». Verschiedene UCU-Ortsgruppen beschreiben diese als Verweigerung von Aktivitäten im digitalen Raum. Die an der Kampagne beteiligten Wissenschaftler*innen und Lehrbeauftragten beantworteten keine mit ihrem Beruf zusammenhängenden E-Mails mehr und teilten auch keine Informationen mehr zu Angeboten der Universität oder zu ihren wissenschaftlichen Veröffentlichungen. Stattdessen lenkten sie die Aufmerksamkeit auf das Anliegen der Gewerkschaftskampagne (vgl. Newcastle UCU 2018; Spurgin 2020; UCU Leeds 2019).

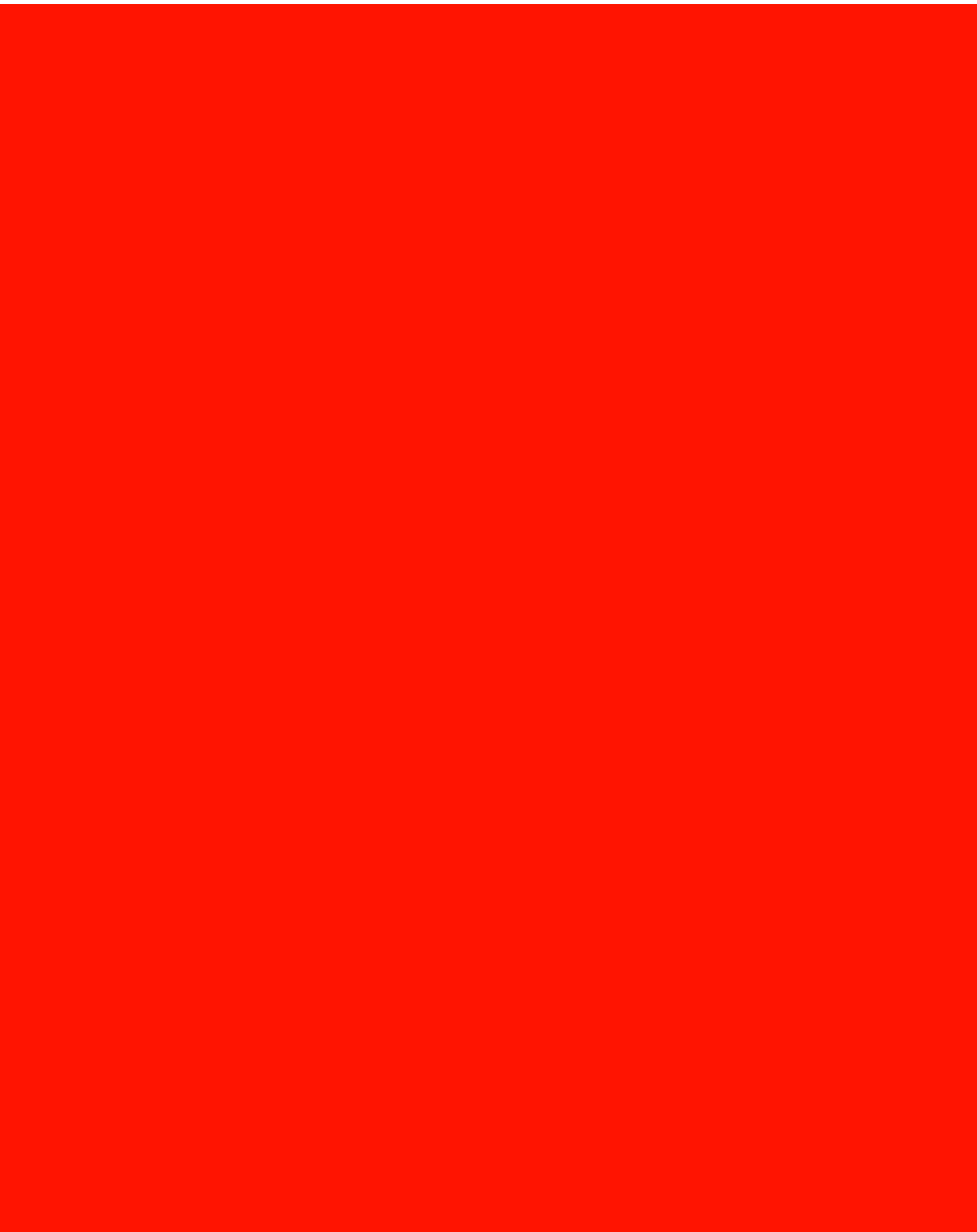
Die «Streikposten im Netz» zielten vor allem auf die Ebene der symbolischen Macht, das heißt die Deutungshoheit über die Geschehnisse, und auf die Sichtbarmachung der Auseinandersetzung an den Universitäten ab. Sie waren kein Ersatz für reale Mobilisierungen. Die Kolleg*innen müssen weiterhin mithilfe persönlicher Ansprache für die Teilnahme an den Arbeitskämpfen gewonnen werden und es bedarf gefestigter Strukturen, um an den verschiedenen Universitäten und deren Instituten koordinierte Streikaktionen durchzuführen. Da aber Online-Auftritte und soziale Medien im akademischen Betrieb immer wichtiger werden, um Forschungsergebnisse der Öffentlichkeit zu präsentieren sowie Publicity für die Universität zu schaffen, kann ihr Boykott durchaus dazu beitragen, Druck zu entfalten und Unterstützung für gewerkschaftliche Forderungen zu gewinnen.

Darüber hinaus wurden wichtige Ereignisse im Laufe der Kampagne rege im Internet diskutiert. Ein Beispiel hierfür ist der Hashtag #NoCapitulation, mit dem im Februar 2018 tausendfach die Ablehnung eines ersten Angebots des Arbeitgeberverbands Universities UK (UUK) zum Ausdruck gebracht wurde (Kobie 2018). Später gab es den Hashtag #RejectUUKDeal, unter dem sich Kritiker*innen eines weiteren Verhandlungsangebots der Arbeitgeberseite für dessen Zurückweisung aussprachen (ebd.). Wie relevant digitale Kommunikationskanäle in solchen Arbeitskämpfen sein können, zeigt eine hitzige Twitter-Diskussion zwischen dem offiziellen UUK-Account sowie Vertreter*innen und Unterstützer*innen der UCU-Kampagne über

den Stand der Verhandlungen, der zu neuen Gesprächen zwischen beiden Parteien am darauffolgenden Tag führte (vgl. Burns 2018). Was sich in den sozialen Medien tat, war kein Nebenschauplatz der Auseinandersetzungen, vielmehr wurden diese von beiden Seiten sehr strategisch genutzt, um mit der Öffentlichkeit und der Gegenseite in Kontakt zu treten bzw. zu bleiben. Begünstigend wirkte sich dabei sicherlich die relativ hohe Social-Media-Affinität der Initiator*innen und Träger*innen der Kampagne sowie der Medienvertreter*innen aus: Sehr viele Menschen mit einer höheren Bildung (und dazu gehören sowohl die Streikenden als die anzusprechenden Journalist*innen) nutzen in Großbritannien zum Beispiel Twitter (Sloan 2017: 7).

Ein abschließendes Resümee der UCU-Kampagne lässt sich nicht ziehen. Zwar ging mit der Pandemie eine vorläufige Aussetzung der Streiks einher, doch es ist immer noch keine Einigung zwischen UCU und UUK zur Ausrichtung des Pensionsfonds in Sicht. Der Konflikt schwelt also weiter. Dennoch ist allein die Tatsache, dass es auch nach annähernd zwei Jahren Arbeitskampf immer noch eine breite Unterstützung für die Forderungen der Beschäftigten gibt, bemerkenswert und kann als Erfolg gewertet werden. Auch die wiederholte erfolgreiche Mobilisierung von Tausenden Beschäftigten aus dem akademischen Betrieb zu Streiks sowie die tatkräftige Solidarisierung der Studierenden weisen darauf hin, dass hinter der Kampagne eine stabile und schlagkräftige Organisation steht. Diese hat zudem die Bedeutung der Nutzung von digitalen Technologien für gewerkschaftliche Bünd-

nisarbeit erkannt und dieser ausreichend Aufmerksamkeit zukommen lassen. Vertreter*innen der UCU verweisen explizit auf den von ihnen geschaffenen «digitalen Aktionsraum», in dem sich Unterstützer*innen zusätzlich zu analogen Aktionen betätigen können. Dies geschah bzw. geschieht einerseits in angeleiteter Form durch Informationsangebote und die bereitgestellte digitale Infrastruktur (etwa die «Wall of Support»). Andererseits nutzen die am Arbeitskampf Beteiligten Social-Media-Plattformen, vor allem Twitter, selbstständig, um die Inhalte und Forderungen der Kampagne zu teilen und dafür zu sorgen, dass diese nicht in Vergessenheit geraten – und dies mit einigem Erfolg. Seit Jahren erscheinen in den großen Medien immer wieder ausführliche Berichte über die Auseinandersetzungen an den britischen Universitäten. Diese heben auch regelmäßig die digitalen Dimensionen der UCU-Kampagne hervor und begreifen den regen Einsatz von digitalen Medien als Machtressource und relevanten strategischen Faktor des Arbeitskampfs. Womöglich ist am Ende nicht entscheidend, wie einflussreich die Kommunikation über Twitter tatsächlich ist, solange ihr ein gewisser Impact vonseiten der Medienvertreter*innen zugesprochen wird und im Kontext einer größeren Debatte um die Macht von Social Media gewerkschaftliche Kämpfe und ihre Ziele Erwähnung finden.



DIMENSIONEN DES ORGANIZING: WIE KÖNNEN DIGITALE WERKZEUGE EINGESETZT WERDEN?

Im folgenden Abschnitt fassen wir zusammen, welche Möglichkeiten digitale Werkzeuge und Anwendungen für verschiedene Dimensionen des Organizing-Prozesses bieten. Wir nutzen dafür Erkenntnisse aus den skizzierten Kampagnen, der Fachliteratur zum Thema und Interviews, die wir mit gewerkschaftlichen Akteur*innen geführt haben.

MITSTREITER*INNEN GEWINNEN

Am Beginn einer jeden gewerkschaftlichen Aktion steht die Aufgabe, Menschen für gemeinsame Ziele zu gewinnen und davon ausgehend Mehrheiten zu organisieren. Dazu muss herausgefunden werden, welche Kolleg*innen offen dafür sind, aktiv für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen einzutreten, und wer die Meinungsführer*innen in der Belegschaft sind. Interessierte Beschäftigte als Kernaktive für die Kampagne zu gewinnen, das betonten mehrere Gesprächspartner*innen im Rahmen unserer Studie, ist ganz oft eine Frage von Eins-zu-eins-Gesprächen,⁶ die am besten offline geführt werden – weil dabei gegenseitiges Vertrauen zentral ist und dieses im direkten Kontakt meist besser aufgebaut werden kann. Dennoch können di-

gitale Technologien bei der Ansprache von Kolleg*innen helfen, insbesondere wenn es um niedrigschwellige Angebote geht.

Insbesondere in Situationen, in denen der gewerkschaftliche Organisationsgrad noch niedrig ist und Einschüchterungen bzw. Repressionen vonseiten der Arbeitgeberseite drohen, können digitale Instrumente sogar eine entscheidende Rolle spielen. Die Kampagne «Cabin Crew United» bei Ryanair nahm beispielsweise da-

**INSBESONDERE IN SITUATIONEN,
IN DENEN DER GEWERKSCHAFT-
LICHE ORGANISATIONSGRAD
NOCH NIEDRIG IST UND
EINSCHÜCHTERUNGEN BZW.
REPRESSIONEN VONSEITEN DER
ARBEITGEBERSEITE DROHEN,
KÖNNEN DIGITALE INSTRUMENTE
SOGAR EINE ENTSCHEIDENDE
ROLLE SPIELEN.**

⁶ Einzelgespräche zwischen Organizer*innen und Mitgliedern der Belegschaft mit dem Ziel, Beziehungen zu knüpfen, Vertrauen herzustellen und Beschäftigte für die aktive Beteiligung an Kampagnen zu gewinnen.

durch an Fahrt auf, dass einzelne Beschäftigte auf informellen Facebook-Gruppen Dampf abließen und sich direkt bei ver.di meldeten. Durch die Beobachtung der Kommunikation auf solchen Foren konnten Schlüsselpersonen leichter identifiziert und angesprochen werden. Es lässt sich auf Plattformen wie Facebook nachvollziehen, wer welche Inhalte teilt und einen «Knotenpunkt» innerhalb der kommunikativen Netzwerke im Betrieb darstellt. Und auch Messenger-Gruppen geben Aufschluss darüber, welche Beschäftigten potenziell für eine aktive Beteiligung an gewerkschaftlichen Kampagnen zu begeistern sind (vgl. Blanusa et al. 2018: 35; McGuire 2018: 28). Auch lässt sich über diese Chats einiges über die Sorgen und Bedenken der Beschäftigten erfahren sowie über deren Kritikpunkte und Forderungen, genauso darüber, wer diese formuliert

und vertritt (bzw. wer noch zweifelt, unsicher ist und überzeugt werden muss; vgl. Wood 2015: 265).

Dennis Dacke, Projektsekretär für «Digital Organizing» bei ver.di, betont, dass soziale Medien wie Facebook hervorragend dafür geeignet seien, Beschäftigte mit ihren spezifischen Interessen und persönlichen Einstellungen näher kennenzulernen, etwa über ihr Posting-Verhalten. Zusätzlich können über Umfragetools wie Typeform Daten gesammelt werden, die eine Kontaktaufnahme und gezielte Ansprache erheblich erleichtern. Für Gewerkschaftskampagnen relevante Informationen und Gesprächsleitfäden können in einem fortlaufend aktualisierten Cloud-Dokument gesichert werden, das für das Organizing-Personal jederzeit abrufbar ist. Dieses Vorgehen unterstützt die analoge und digitale Ansprache und Aktivierung der Beschäftigten. Im Rahmen eines hybriden Ansatzes kann dabei der erste und auch der zweite Kontakt digital erfolgen, etwa über Video-Calls oder E-Mails, um ein sich anschließendes analoges Treffen vorzubereiten und um eine Vertrauensbasis aufzubauen.

**DES WEITEREN KÖNNTEN MIT
VIDEOKONFERENZEN, ETWA
ÜBER DIE SOFTWARE ZOOM,
SEHR VIELE MITGLIEDER UND
NICHT-MITGLIEDER AUS
VERSCHIEDENEN REGIONEN
GLEICHZEITIG ANGESPROCHEN
WERDEN, WAS IN ANALOGER
FORM SO KAUM MÖGLICH IST.**

Wenn der erste Kontakt über die Website einer Kampagne stattfindet, dann ist nach Einschätzung von Dacke besonders wichtig, dass diese übersichtlich gestaltet ist und eine klar formulierte Botschaft enthält. Des Weiteren könnten mit Videokonferenzen, etwa über die Software Zoom, sehr viele Mitglieder und Nicht-Mitglieder aus verschiedenen Regionen gleichzeitig angesprochen werden, was in analoger Form so kaum möglich ist. Der Austausch zwischen

der Organisation und der gewerkschaftlichen Basis könnte intensiviert werden, indem Verbindungen zu Beschäftigten über digitale Kanäle ausgebaut werden, also etwa E-Mail-Adressen, Telefonnummern und andere Daten abgefragt und gespeichert werden. Dennis Dacke hält diesbezüglich fightfor15.org, die Website der Kampagne für einen flächendeckenden Mindestlohn von 15 US-Dollar in den USA, für vorbildhaft. Hier werden alle Besucher*innen direkt nach Namen, Kontaktdaten und ihrer Postleitzahl gefragt. Zwar ist dies aufgrund strengerer Datenschutzrichtlinien in Deutschland komplizierter, jedoch sollten Gewerkschaften versuchen, verschiedene Wege der

Kontaktaufnahme mit Interessierten und Unterstützer*innen zu erschließen. Dies sollte und muss nicht allein digital geschehen. Dennoch kann über soziale Medien oder eine Website von Gewerkschaftsseite ein erster Grundstein für langfristige und vertrauensvolle Beziehungen mit Beschäftigten gelegt werden, die dringend benötigt werden. Schließlich sollen sich diese möglichst aktiv an Arbeitskämpfen und öffentlichen Auseinandersetzungen beteiligen, von denen viele mit nicht unerheblichen individuellen Risiken verbunden sind.

Ein Beispiel aus den Fallstudien dafür, wie die digitale Ansprache und Aktivierung von Beschäftigten gelingen kann, ist die Nutzung von spezifischen Organizing-Apps. Mit einer solchen nahm die kalifornische

**EIN BEISPIEL AUS
DEN FALLSTUDIEN
DAFÜR, WIE DIE
DIGITALE ANSPRACHE
UND AKTIVIERUNG
VON BESCHÄFTIGTEN
GELINGEN KANN,
IST DIE NUTZUNG
VON SPEZIFISCHEN
ORGANIZING-APPS.**

Gewerkschaft Rideshare Drivers United (RDU) in Los Angeles Kontakt zu zahlreichen Fahrer*innen auf. Dabei konnten die professionellen Organizer*innen von RDU in der App Notizen zu den Gesprächen mit den jeweiligen Mitgliedern der Gewerkschaft abspeichern und diese dann bei erneuten Kontaktaufnahmen

verwenden. Dieses Vorgehen erleichtert die Aktivierung der Beschäftigten, schafft Vertrauen und erhöht die Qualität der Bindung zwischen ihnen und der Organisation. Die Organizing-App «Action Builder» bietet sogar die Möglichkeit, ein detailliertes Mapping vorzunehmen. Es können Listen von Kampagnenmitglieder erstellt, Informationen über sie ge-

speichert und zentral abgerufen, diese nach bestimmten Kriterien gefiltert sowie Aufgaben unter den Aktiven verteilt werden (vgl. Action Builder 2021).

Eine weitere Form der Aktivierung kann die Einbindung in kampagnenbezogene Gruppenchats sein. Dies hatte beim Arbeitskampf der bei Ryanair angestellten Flugbegleiter*innen Erfolg. Mehrere der von uns interviewten Gewerkschafter*innen betonten jedoch die Notwendigkeit, irgendwann von digitalen Verbindungen auf analoge Kontakte und Zusammentreffen überzugehen, um einerseits die Beziehungen zu intensivieren und mehr Vertrauen zu schaffen sowie um andererseits die Stärke der Organisationsstruktur testen zu können.

SOLIDARITÄT UND KOLLEKTIVE IDENTITÄT STÄRKEN

Des Weiteren geht es um die Frage, wie mit digitalen Methoden die Identifikation von Beschäftigten mit einer spezifischen Kampagne, einem anstehenden Arbeitskampf oder einer Gewerkschaftsorganisation gestärkt werden kann. Empirische Erfahrungen haben gezeigt, wie enorm wichtig dabei Tools sein können, die eine Betriebsöffentlichkeit dort herstellen, wo diese aufgrund räumlicher oder arbeitsorganisatorischer Bedingungen gar nicht oder nur ansatzweise existiert. Facebook-Gruppen und Online-Foren erweisen sich beispielsweise immer wieder als wichtige Anlaufstellen für soloselbstständige Freelancer und Click-Worker, Personen also, die simple digitale Arbeiten wie das Eintragen von Daten ausführen. Sie können sich so über Auftraggeber, die Bezahlung und andere berufsspezifische Fragen und Probleme verständigen, was sonst aufgrund der stark individualisierten Arbeitssituation nicht so einfach möglich wäre (vgl. Wood et al. 2018: 27). Dies kann durch weitere Medien wie YouTube-Videos oder Links auf Kampagnen-Websites unterstützt werden. Bei einem Arbeitskampf von Lehrer*innen in West Virginia (USA) konnten die über den Bundesstaat verteilten Streikenden etwa eine Großdemonstration in der Hauptstadt über Live-streams auf der gewerkschaftlichen Website verfolgen. Durch solche Mittel kann das Gemeinschaftsgefühl trotz geografischer Beschränkungen wachsen. Die Beschäftigten können sich schnell direkt austauschen und gegenseitig ermuntern, sei es über das Teilen von Videoclips, per-

sönliche Botschaften und Aufrufe, sich gegenseitig zu unterstützen. So entsteht eine Gegenöffentlichkeit, die der Berichterstattung in den Medien ein anderes Bild gegenüberstellt und Solidarität zwischen Belegschaften fördern kann.

In der Kampagne bei Enercon begegnete man der Fragmentierung der Belegschaft in viele kleine Arbeitsteams erfolgreich mit einem Blog, der die direkte Kommunikation der Beschäftigten untereinander ermöglichte, zugleich aber auch den gemeinsam geführten Arbeitskampf für alle Beteiligten sichtbar machte. Wichtig war zudem, dass dieser Blog den Nutzer*innen Anonymität zusicherte und damit einen Raum zum Austausch ohne Angst vor Repressionen vonseiten der Arbeitgeberseite bot. In der Ryanair-Kampagne von ver.di wurden WhatsApp-Gruppen in ähnlicher Weise genutzt. Zwar existierten innerhalb der Belegschaft schon vor den Organisationsbestrebungen dichte Kommunikationsnetzwerke, jedoch trugen die Chats dazu bei, eine Art kampagneninterne Gegenöffentlichkeit zu schaffen. Sie boten den Beschäftigten einen Raum, um ihrer Unzufriedenheit Ausdruck zu verleihen. Darüber hinaus kann aus den zahlreichen Kampagnen zur Organisation von Uber-Fahrer*innen gelernt werden, wie digitale Medien dabei helfen können, vormals vereinzelte Personen effektiv hinter kollektiven Anliegen und Forderungen zu versammeln.

Ein wichtiger Aspekt ist die Organisation des Informationsflusses zwischen den an Gewerkschaftskampagnen Beteiligten. Wie Erfahrungen bei British Airways zei-

**DIGITALE TECHNOLOGIEN
SIND DEMZUFOLGE ZWAR
EIN NÜTZLICHES WERKZEUG
ZUM AUFBAU VON ORGANI-
SATIONSSTRUKTUREN UND
FÜR MOBILISIERUNGS-
ZWECKE, ERSETZEN ABER
NICHT DAS ARBEITSINTEN-
SIVE FACE-TO-FACE-
ORGANIZING.**

gen, können Äußerungen auf öffentlichen digitalen Plattformen negative arbeitsrechtliche Konsequenzen für die Beschäftigten nach sich ziehen und daher kontraproduktiv sein. Messenger-Gruppen wie WhatsApp, Telegram oder Signal bieten hier je nach Medium und Voreinstellungen mal mehr, mal weniger Schutz. Doch ist auch hier zu beachten, dass in Chats geteilte Nachrichten und Informationen grundsätzlich an das Management weitergeleitet werden können.

Zudem sollte man im Kopf behalten, dass die Mobilisierung von Beschäftigten über digitale Kanäle kein Selbstläufer ist. Luigi Wolf, der als Organizing-Dienstleister für ver.di im Einsatz ist, weist auf das Risiko hin, dass die Stärke der eigenen Kampagne auf Basis der «virtuellen Beteiligung» überschätzt werden kann. Letztlich zeige sich erst offline, ob ein mutiger Kern von Aktivist*innen oder gar eine Mehrheit der Beschäftigten bereit ist, tatsächlich in Aktion zu treten und sich davon auch nicht von Einschüchterungen und Drohungen des Managements abbringen lässt. Als Negativbeispiel kann in diesem Zusammenhang die OUR-Walmart-Kampagne genannt werden. Sie konnte zwar einigermaßen erfolgreich über Facebook-Gruppen Mitglieder werben, vermochte es aber nur in Maßen, Beschäftigte für Aktionen wie Streiks zu mobilisieren, die mit der Gefahr von Repressionen einhergehen. Digitale Technologien sind demzufolge zwar ein nützliches Werkzeug zum Aufbau von Organisationsstrukturen und für Mobilisierungszwecke, ersetzen aber nicht das arbeitsintensive Face-to-face-Organizing.

WIE ARBEITEN MIT WHATSAPP- ODER TELEGRAM-GRUPPEN?

Messenger-Dienste wie WhatsApp oder Telegram sind aus dem Organizing-Alltag der Gewerkschaften kaum mehr wegzudenken. Vielfach spielen sie eine bedeutende Rolle in der Kommunikation zwischen Organizer*innen und Belegschaften sowie unter den Beschäftigten, so auch beim Arbeitskampf bei Ryanair. Susana Pereira Ventura ist seit 2018 Gewerkschaftssekretärin bei ver.di und unterstützte die Kampagne maßgeblich als Organizerin. Davor arbeitete sie als Flugbegleiterin bei der Airline. Sie war unter anderem in acht WhatsApp-Gruppen der lokalen Belegschaften und in weiteren thematischen Arbeitsgruppen aktiv. Im Interview berichtet sie von ihren Erfahrungen:

«Zunächst einmal ist es wichtig, zu verstehen, warum die Messenger-Dienste eine wichtige Rolle für das Organizing spielen. Die Kommunikation verläuft einfach, schnell und direkt. Außerdem werden die Nachrichten öfter gelesen als beispielsweise E-Mails und die Kommunikation ist inklusiver. Über WhatsApp erreiche ich schnell mal 100 Personen. Wenn wir zu einem Treffen einladen, kommt höchstens ein Kern von 20 bis 30 besonders aktiven Leuten. Die Messenger-Gruppen kreieren auch ein Gefühl der Zugehörigkeit, das für jeden Arbeitskampf wichtig ist. Und die Kommunikation bleibt vertraulich, anders als beispielsweise bei Facebook-Gruppen, die meist öffentlich einsehbar sind. Dadurch entsteht ein Raum, der es erlaubt, offen zu sprechen, Zweifel zu

äußern, Dampf abzulassen etc. Allerdings gibt es keine Möglichkeit, Leute aus einer Liste auszuschließen. Man muss auch beachten, dass U-Boote des Managements mitmischen können. Und ein Problem ist auch, dass nicht jeder auf WhatsApp ist, was wiederum Leute ausschließt. Das gilt leider umso mehr für Apps mit geringerer Verbreitung wie Telegram oder Signal.

Chats eignen sich gut, um einen Überblick zu bestimmten Themen zu geben oder auf inhaltliche Anfragen zu reagieren. Außerdem ist die Kommunikation keine Einbahnstraße. Manchmal lösen sich Probleme wie von selbst. Jemand erzählt von einem Problem und jemand anderes hatte auch schon damit zu tun und kann eine Lösung anbieten. Es gibt einen Aspekt von Solidarität in Diskussionen, die von Dutzenden Beschäftigten gleichzeitig nachvollzogen werden. Manchmal gibt es aber auch hitzige Debatten zu strittigen Fragen. Auch diese bilden, selbst wenn sie manchmal chaotisch verlaufen, die Stimmung ab und helfen Ereignisse einzuordnen. Ein Nachteil ist allerdings, dass die Messenger-Gruppen nur den Moment abbilden, in dem die Kommunikation stattfindet. Es ist praktisch unmöglich, Informationen im Nachhinein zu rekonstruieren, und das kann auch ausschließend sein. Man muss deshalb lernen, richtig mit den Chatgruppen umzugehen. Es ist wichtig, regelmäßig kurze Updates zu versenden, damit alle am Ball bleiben können – nicht zu viele Details, sondern eher die groben

Fakten. Ich verwende auch oft GROSS-SCHRIFT und dekoriere mit Emojis, damit das auffällt. Ich unterschreibe das außerdem namentlich, damit klar wird, dass es sich um wichtige Infos von ver.di handelt. Es ist deshalb auch wichtig, sich den Mitgliedern der Liste vorzustellen und die eigene Rolle zu erklären. Man kann Chatnachrichten zudem mit PDFs ergänzen, in denen alles genauer erklärt ist. Wenn es bestimmte Anliegen gibt, die alle interessieren können, dann macht es Sinn, gleich gemeinsam nach einer Lösung zu suchen. Andernfalls sollten die Gespräche aber eher individuell geführt werden, damit die Liste nicht gespalten wird.

Es ist wichtig, ein bisschen zu moderieren, aber eher intuitiv als durch eine zu starre Struktur. Streit und Wut gehören dazu, aber wenn nur noch rumgeäzt wird, muss man mäßigend einwirken, und ich appelliere durchaus mal emotional dafür, solidarisch zu sein. Wenn manche Kolleg*innen Grenzen überschreiten, ist es wichtig, sie direkt vor allen anderen anzusprechen. Natürlich funktionieren kleine Gruppen insgesamt besser, aber die großen Gruppen haben den Vorteil, dass man eben alle erreichen kann. Wenn sich mit der Zeit eine informelle Kultur im Umgang mit den Messenger-Gruppen herausbildet, dann können sie ein starkes Instrument des Organizing sein.»

Im Interview vertrat Jane McAlevey die Auffassung, dass die Massenkommunikation über soziale Medien gerade dann an ihre Grenzen stößt, wenn es in den Belegschaften bzw. unter den Beschäftigten Uneinigkeit und Verunsicherung gibt oder diese gespalten sind. Das Beispiel der Ryanair-Kampagne zeigt allerdings auch, dass die Kommunikation zwischen Gewerkschaft und Beschäftigten über digitale Kanäle dafür genutzt werden kann, schnell auf Einschüchterungsversuche und Falschinformationen der Unternehmensseite zu reagieren. Dies war insbesondere in der unmittelbaren Streikphase von Bedeutung.

KAMPAGNEN PARTIZIPATIV GESTALTEN

Entscheidend bei Organizing-Konzepten ist, inwieweit sie darauf setzen, Beschäftigte und die Mitgliederbasis von Gewerkschaften in die Gestaltung von Kampagnen und Arbeitskämpfen aktiv einzubinden. Das Spektrum reicht von klassischen Mitbestimmungskonzepten bis hin zu basisdemokratischen Ansätzen der Kampagnenführung. Solche Ansätze bieten aus Sicht der Beschäftigten im besten Falle die Möglichkeit, die Kampagne an den eigenen Vorstellungen und Bedürfnissen auszurichten und über eine Top-down-Kommunikation oder die Beteiligung an Umfragen hinaus involviert zu sein (vgl. Howey et al. 2020: 10). Mit anderen Worten: Es geht um die Frage, ob die Beschäftigten sich eine Kampagne wirklich zu eigen machen, sich mit ihr identifizieren und sie so an Schlagkraft gewinnt.

Digitale Instrumente und Methoden bergen diesbezüglich einiges an Potenzial, wenngleich es auch hier ein Irrtum wäre anzunehmen, dass sich Partizipation und Identifikation maßgeblich über «Digitales Organizing» herstellen ließen. In diesem Zusammenhang ist an den Begriff des «Distributed Discourse» zu erinnern, den Upchurch und Grassman im Zusammenhang mit der Kampagne der British Airlines Stewards and Stewardesses Association aufgebracht haben. Damit ist gemeint, dass sich eine große Zahl von Aktiven relativ unkompliziert über soziale Medien zu Wort melden kann, was es der gewerkschaftlichen Basis potenziell erleichtert, inhaltlich Einfluss zu nehmen. Zwar haben sich bei der beschriebenen Gewerkschaftskampagne die Entscheidungsprozesse nicht radikal geändert. Dennoch entstanden neue Wege des horizontalen Austauschs zwischen den Beschäftigten, was sich positiv auf die Kampagne auswirkte und die Anliegen der Basis stärkte.

Ein weiteres Mittel, um diese mehr einzubinden, sind digital durchgeführte Umfragen. Darauf griffen sowohl die Rideshare Drivers United – Los Angeles (RDU) wie auch ver.di während der Tarifrunde 2020 im öffentlichen Dienst von Bund und Kommunen zurück. Die RDU nutzte dafür eine speziell entwickelte App. Mit ihr wurde abgefragt, was die Beschäftigten als ihre dringendsten Probleme und als die wichtigsten über gewerkschaftliche Interventionen zu erreichenden Ziele erachten. Diese Informationen flossen in die Formulierung eines Forderungskatalogs ein und ermöglichten darüber hinaus einen beständigen wechselseitigen Austausch

zwischen der Gewerkschaft und ihren Mitgliedern. Auch andere Werkzeuge wie das bereits erwähnte Typeform können dazu dienen, Stimmungen und Bedürfnisse der Beschäftigten zu erfassen und das Wissen dazu direkter in die Ausrichtung der Kampagne einfließen zu lassen. Die UCU-Kampagne in Großbritannien zeigt schließlich, dass Beschäftigte über die Beteiligung an Online-Debatten auf Facebook und Twitter selbstständig Deutungen und Narrative ihrer Arbeitskämpfe entwickeln können, die mitunter sogar von Qualitätsmedien aufgegriffen werden.

Diesen Aspekt unterstreicht auch Romin Khan, der bis 2014 für den Aufbau eines internen Mitgliedernetzes sowie von Social-Media-Kanälen für die Gewerkschaft ver.di zuständig war. Als Beispiel nennt er den Streik der Luftsicherheitskräfte im Januar 2019, die einen Tarifvertrag und Lohnerhöhungen erkämpften. Khan hebt hier hervor, wie sich Mitglieder der gewerkschaftlichen Basis in sozialen Medien direkt an diskursiven Auseinandersetzungen beteiligen und so die Motive und Ziele hinter Arbeitskämpfen selbstständig einer größeren Öffentlichkeit im Netz präsentieren können.

Eine ganz neue Qualität der gewerkschaftlichen Kommunikation über die Hierarchiestufen hinweg schildert Christine Behle, stellvertretende Vorsitzende von ver.di. So hätten die in der zurückliegenden Tarifrunde im öffentlichen Dienst flächendeckend eingesetzten Videokonferenzen, an denen zum Teil mehrere Hundert Beschäftigte teilnahmen, das gemeinsame Voneinander-Lernen erleichtert.

«Wir besuchen natürlich sonst auch viele Veranstaltungen, aber diese direkte Kommunikation zwischen denen, die die Verhandlungen führen, und denen, die im Betrieb handeln, war enorm wichtig. Auch für uns in der Verhandlungsführung, weil wir natürlich auch sofort mitbekommen haben, was denn für die Beschäftigten wichtig ist. Das ist ja eher außergewöhnlich, gerade in so einer Flächentarifrunde, wo man für 2,3 Millionen Menschen verhandelt. Vieles bekommen wir sonst nur gefiltert. Das war für alle Beteiligten ein echter Vorteil.»

In solchen veränderten Kommunikationsstrukturen deutet sich ein anderes Verhältnis zwischen Gewerkschaftsführung und -basis an. Das heißt nicht, dass die Bedeutung zentraler Organisationsressourcen abnimmt, wohl aber, dass sich ein direkterer Austausch und neue Formen der Zusammenarbeit und der Basisbeteiligung durchsetzen könnten. Dies würde gewerkschaftliche Kampagnen tendenziell stärken und sicherstellen, dass die unmittelbaren Bedürfnisse der Beschäftigten umfassender Berücksichtigung finden. Es sollte jedoch nicht vergessen werden, dass Art und Verlauf von Entscheidungsprozessen nicht primär von der Wahl der technologischen Mittel abhängen, sondern vielmehr vom Führungsstil in den Gewerkschaften. Ob eine Kampagne partizipativ gestaltet wird, hängt letztlich nicht davon ab, ob Facebook, WhatsApp oder Blogs zum Einsatz kommen, sondern davon, inwieweit dies von der Kampagnenführung gewünscht und bewusst befördert wird.

**ES SOLLTE JEDOCH NICHT
VERGESSEN WERDEN, DASS
ART UND VERLAUF VON
ENTSCHEIDUNGSPROZESSEN
NICHT PRIMÄR VON DER WAHL
DER TECHNOLOGISCHEN
MITTEL ABHÄNGEN,
SONDERN VIELMEHR VOM
FÜHRUNGSSTIL IN DEN
GEWERKSCHAFTEN.**

STRATEGISCHE BÜNDNISSE EINGEHEN

In der akademischen Literatur zum Thema «Digital Organizing» wird außerdem die Frage aufgeworfen, inwieweit den Gewerkschaften und den Beschäftigten mit sozialen Medien und anderen Online-Kanälen wie Blogs die Kontaktaufnahme zu politischen Bündnispartnern erleichtert wird. Einige Autor*innen vertreten die Ansicht, über Online-Petitionen könne zusätzlich Aufmerksamkeit auf gewerkschaftliche Kampagnen und deren Forderungen gelenkt werden. Diese wiederum ziehe potenzielle Koalitionspartner an. Über soziale Medien sei es zudem einfacher, Personen mit einer großen Reichweite anzusprechen und für die eigene Sache zu gewinnen (vgl. Blanusa et al. 2018: 35). Mit Data-Mining kann dann nachvollzogen werden, welche «Top-User» eine Petition oder einen Aufruf geteilt haben und wie viele Personen diese User wiederum erreichen (vgl. Brady et al. 2015: 265). Vernetzungsplattformen wie LinkedIn werden als eine weitere Möglichkeit genannt, um Kontakte zu sondieren und anzubahnen (vgl. Brescia 2020: 103).

Dieser Aspekt, dem in der Literatur zu gewerkschaftlichem Organizing große Relevanz beigemessen wird, erfuhr in den hier analysierten Kampagnen und Arbeitskämpfen sowie in den Interviews relativ wenig Beachtung. In den in die Untersuchung einbezogenen Kampagnen kamen speziell für die Mobilisierung der Beschäftigten entwickelte Websites zum Einsatz. Man nutzte digitale Medien jedoch kaum für die Gewinnung von politischen Bündnispartnern. Die Ryanair-Kampagne ging

gar den umgekehrten Weg. Pat*innen aus dem Bereich des öffentlichen Lebens, die sich hinter die Streikenden stellten, wurden auf traditionellem Weg kontaktiert. Einige Flugbegleiter*innen besuchten Bundestagsabgeordnete und erzielten mit der Face-to-face-Schilderung ihres Anliegens einige Wirkung.

DEN KAMPF UM DIE ÖFFENTLICHE MEINUNG FÜHREN

Inzwischen gehört die Nutzung von sozialen Medien zum Standardrepertoire vieler gewerkschaftlicher Organizer*innen. Mit ihrer Hilfe versuchen sie, die öffentliche Aufmerksamkeit auf gewerkschaftliche Kampagnen und ihre Ziele zu lenken. Über Facebook und Twitter kann einerseits (in Deutschland sehr kostenintensive) Werbung geschaltet werden, um Beschäftigte und eine breitere Öffentlichkeit zu erreichen. Des Weiteren kann über (kostenlose) Online-Gruppen die Grundlage für Offline-Aktionen wie das Sammeln von Unterschriften geschaffen werden, womit wiederum weitere öffentliche Unterstützung für Arbeitskämpfe mobilisiert werden kann (vgl. McGuire 2018: 26). Manche Autor*innen betonen die Möglichkeit, über Social-Media-Plattformen nicht nur Aufmerksamkeit zu erregen, sondern den öffentlichen Diskurs zugunsten gewerkschaftlicher Positionen und Forderungen zu beeinflussen. Dies kann sowohl über die Nutzung von gewerkschaftseigenen Accounts als auch über massenhafte Postings von Beschäftigten unter bestimmten Hashtags geschehen (vgl. Hodder/Houghton 2015: 178–180; Newcastle UCU

2018: 3). Laut ACRONYM (2019: 22), einer Non-Profit-Organisation, besteht ein Vorteil von Twitter darin, dass damit viele Journalist*innen erreicht werden und man so die mediale Berichterstattung indirekt beeinflussen kann. Im besten Fall entstehe so ein Feedback-Loop: Das heißt, wenn viele Nutzer*innen auf Twitter eine gewerkschaftliche Kampagne erwähnen, ist es wahrscheinlich, dass die Medien sich dafür interessieren und darüber berichten, woraufhin wieder mehr Personen auf das Thema aufmerksam gemacht werden, die dann später auf Twitter darüber posten etc. (vgl. ebd.). Wichtig sei, täglich in hoher Frequenz zu posten und die eigene Online-Followerschaft mit der für die Kampagne relevanten Zielgruppen abzugleichen. So kann eine digitale Organizing-Kampagne viele interessierte Online-Unterstützer*innen haben, die Postings passiv verfolgen. Um hier das Potenzial voll auszuschöpfen, sind jedoch vor allem aktiv postende Nutzer*innen wichtig, die mit ihrer eigenen Reichweite als Multiplikator*innen wirken können. Bei diesem Abgleich würden auch analytische Werkzeuge helfen, die Twitter bereitstellt und die Aufschluss darüber geben, wer die eigenen Posts liest und mit ihnen interagiert. Zusätzlich sei es möglich, über Live-Events neue Follower zu gewinnen und Aufmerksamkeit auf bestimmte Aktionen zu lenken (ebd.: 24).

Upchurch und Grassman (2016: 649) sowie Wood (2020: 4) sehen zudem im Hochladen und Teilen von Videos mit persönlichen Botschaften durch Beschäftigte (vgl. hierzu die British-Airways- bzw. die Walmart-Kampagne) die Chance, die Motivation und Legitimität von gewerkschaftli-

chen Kämpfen und Forderungen einem größeren Publikum zu vermitteln. Wichtig ist, wie bereits ausgeführt, dass so nicht nur die Gewerkschaften Informationen verbreiten und ihre Sichtweise darstellen können, sondern auch die Gewerkschaftsbasis in der Lage ist, hier direkte Unterstützung zu leisten und die öffentliche Meinung zu beeinflussen. Des Weiteren können gewerkschaftseigene Kommunikationskanäle wie Blogs oder spezielle Websites dabei helfen, Aufmerksamkeit auf die Kampagne zu lenken (vgl. Brady et al. 2015: 263). Beispiel hierfür sind die Brutish-Airways-Website sowie die Websites der Ryanair- und der Enercon-Kampagne, auch wenn die Letzteren ihren Nutzen eher in anderen Bereichen zeigten, wie der Ansprache von Beschäftigten oder der Stärkung der kollektiven Identität der Belegschaft.

Befragt nach Beispielen einer gelungenen öffentlichen Kommunikation, erwähnt Jane McAlevey einen weiteren Arbeitskampf von Lehrkräften, diesmal in Los Angeles, im Zuge dessen die Arbeitgeberseite in den Medien falsche Aussagen machte. Ihr zufolge seien soziale Medien hier ein effektives Werkzeug gewesen, um der Darstellung des Managements direkt öffentlich zu widersprechen und die eigenen Forderungen hervorzuheben. Romin Khan wiederum plädiert dafür, die Social-Media-Kanäle noch offensiver und strategischer in Kampagnen einzusetzen. Ein Vorteil dieser direkten Kommunikation sei, dass es keiner direkten medialen Berichterstattung bedürfe, um gewerkschaftliche Kampagnen und deren Ziele bekannt zu machen. Stattdessen bestehe die Chance, dass sich gut platzierte Aktionen, etwa ein pointiertes Video

oder eine Website wie die digitale «Wall of Support» der UCU, viral verbreiten und über Mund-zu-Mund-Propaganda öffentliches Interesse erregen.

Zusammenfassend lässt sich auf Grundlage der Fachliteratur, der präsentierten Fallstudien und der Expertise unserer Interviewpartner*innen festhalten: Gewerkschaftliches Organizing kann in vielerlei Hinsicht von einem wohlüberlegten Einsatz digitaler Technologien profitieren. Zunächst können damit herkömmliche Methoden unterstützt und komplettiert werden. Es kann in allen Bereichen nicht nur Bekanntes schneller und effektiver gemacht werden, sozusagen als «Update» der bestehenden Organisationspraktiken. Völlig neue Vorgehensweisen erlauben vielmehr auch qualitative Sprünge. Das lässt sich etwa an der Vielzahl von Streiktaktiken ablesen, die erst durch digitale Technologien ermöglicht werden. Neben der genannten «Wall of Support» und den «Digital Picketlines» von Uber-Fahrer*innen und Hochschulbeschäftigten kön-

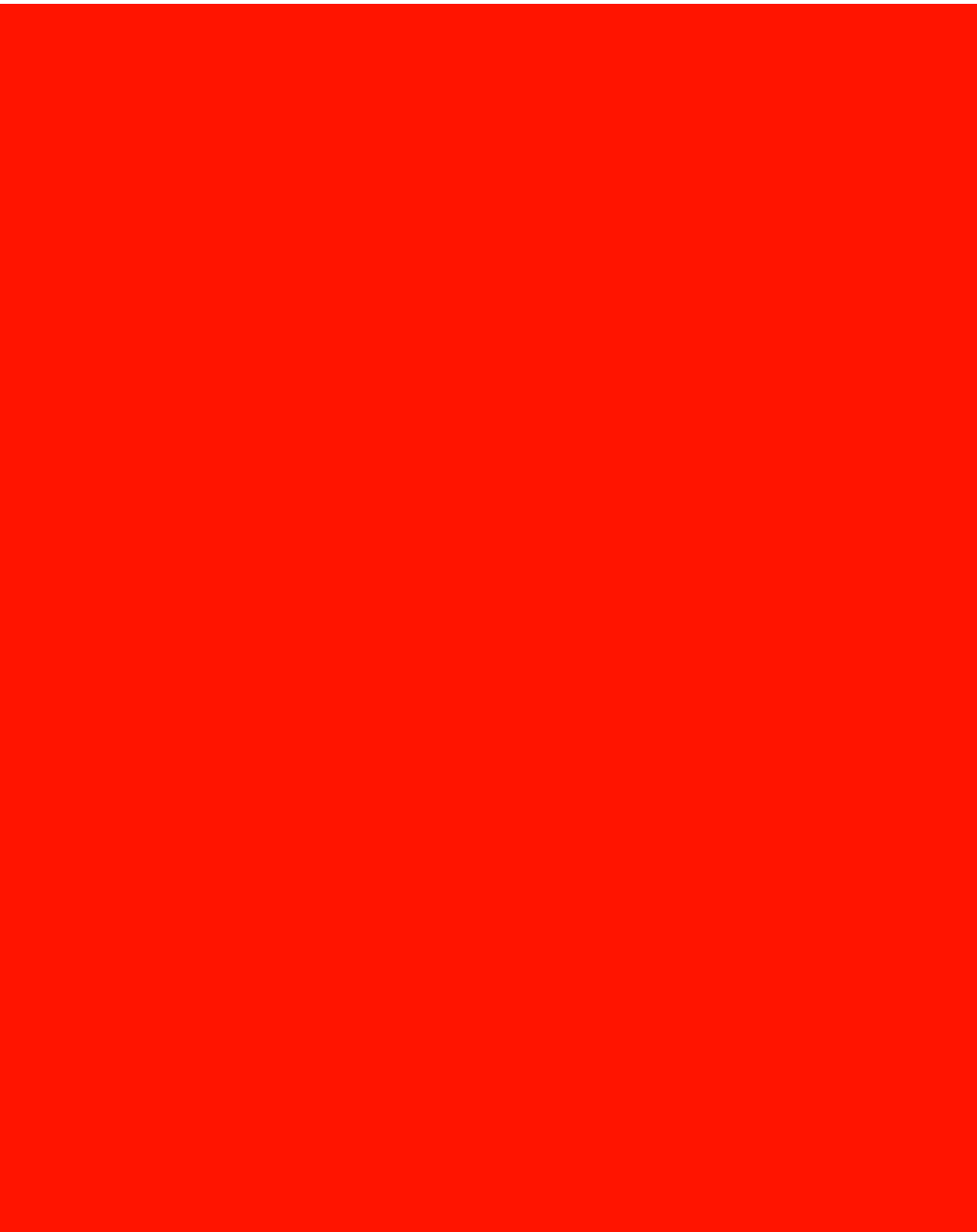
nen hier auch die «Rein-Raus-Streiks» an verschiedenen Amazon-Standorten und im Einzelhandel als Beispiel dienen (vgl. Riexinger 2013; Sawall 2017). Ganz offensichtlich eröffnen sich mit der Nutzung von digitalen Kommunikationskanälen außerdem ganz neue Optionen des Austauschs zwischen Angehörigen von Belegschaften, die unter einer räumlichen Trennung leiden, wie der Arbeitskampf der Flugbegleiter*innen bei Ryanair beweist. Die direktere und weniger gefilterte Kommunikation, die Christine Behle als Vorteil von Zoom-Calls nennt, ist ein weiterer Beleg dafür, dass digitale Technologien nicht nur etablierte Partizipationsformen unterstützen, sondern auch neue Formen der Interaktion zwischen Basis und Führungsebene ermöglichen.

Gleichzeitig verdeutlichen die hier beleuchteten Anwendungsbeispiele, dass technologische Hilfsmittel keine fertigen Lösungen für die tagtäglichen Herausforderungen liefern. Denn diese bedürfen eigentlich strategischer und weniger tech-

nischer Antworten. «Digital Organizing» kann immer nur so gut und effektiv sein wie die Gesamtstrategie einer gewerkschaftlichen Kampagne bzw. einer Organisation. Aus diesem Grund plädieren wir für ein Organizing-Modell, das herkömmliche Konzepte um digitale Komponenten ergänzt. Digitale Technologien können gewerkschaftliches Organizing erweitern und verbessern, wenn sie richtig genutzt werden. Im besten Falle ermöglichen sie es, effektiver Organisationmacht aufzubauen, die Kommunikation innerhalb der Belegschaften sowie die Kampagnenführung

zu erleichtern und genug Unterstützung für gewerkschaftliche Kampagnen und Arbeitskämpfe zu mobilisieren, damit diese erfolgreich sind. Es ist von entscheidender Bedeutung, dabei das Verhältnis von traditionellen, auf die direkte zwischenmenschliche Kommunikation abzielenden Ansätzen und neuen Tools möglichst genau zu bestimmen. Die hier aufgezeigten Potenziale sind bei Weitem noch nicht ausgeschöpft und es dürfte sich lohnen, in Zukunft mit weiteren kreativen Anwendungen zu experimentieren und diese weiterzuentwickeln.

**GANZ OFFENSICHTLICH ERÖFFNEN SICH MIT DER
NUTZUNG VON DIGITALEN KOMMUNIKATIONSKANÄLEN
AUSSERDEM GANZ NEUE OPTIONEN DES AUSTAUSCHS
ZWISCHEN ANGEHÖRIGEN VON BELEGSCHAFTEN, DIE
UNTER EINER RÄUMLICHEN TRENNUNG LEIDEN.**



DIGITALE HILFSMITTEL ALS ERGÄNZUNG UND ERWEITERUNG DES GEWERKSCHAFTLICHEN ORGANIZING

Welche konkreten Schritte müssen Gewerkschaften gehen, um eine erfolgreiche Anwendung digitaler Technologien im Rahmen von Organizing-Prozessen sicherzustellen? Letztendlich hängt viel davon ab, wie Aktivist*innen digitale Tools in konkreten Auseinandersetzungen in ihre Arbeit integrieren und dabei an die jeweiligen Bedürfnisse und Erfordernisse anpassen. Wie auch der gesamte Prozess gewerkschaftlicher Erneuerung ist die Nutzung digitaler Tools im Wesentlichen ein Bottom-up-Prozess, dessen Gelingen davon abhängt, ob die Beschäftigten das Heft selbst in die Hand nehmen. In vielerlei Hinsicht verbessern digitale Medien und Hilfsmittel dafür die Rahmenbedingungen: Weil Absprachen schneller und einfacher werden, Informationen besser ausgetauscht werden können und die Möglichkeiten zur Vernetzung innerhalb und außerhalb des konkreten Arbeitsumfeldes immer besser werden.

Für Susanne Kim steht dabei fest: Es gilt, die gesamte Klaviatur an möglichen Hilfsmitteln zu spielen, um die Herausforderungen, denen Gewerkschaften heute und in der Zukunft gegenüberstehen, zu meistern. Um auch die Möglichkeiten im digita-

len Raum erschließen zu können, müssten wichtige «organisationspolitische Entscheidungen» getroffen werden. Und auch Dennis Dacke sieht Gewerkschaften insbesondere in Bereichen, in denen die traditionelle kollektive Interessenvertretung nicht länger greift oder schwieriger geworden ist, mit der Frage konfrontiert:

«Wie stellen wir uns in Zukunft auf? [...] Das ist eine klassische Überlebensfrage für Gewerkschaften und die wird sich nicht am typischen Betrieb, an der typischen Beschäftigten, sondern an der atypischen Beschäftigten stellen. [...] Es geht nicht ohne «Digital Organizing» in der Zukunft der Gewerkschaftswelt.»

Auch Christine Behle unterstreicht die Notwendigkeit, sich an eine veränderte Arbeitswelt anzupassen:

«Wie kommt man denn an die [Menschen im Homeoffice, in Co-Working-Spaces und Soloselbstständige; d. V.] ran und wie kann man bei den Entwicklungen, die wir in dem Bereich haben, wie kann man da etwas tun? [...] Wie ist unsere Möglichkeit, die Menschen anzusprechen, wenn sie nicht mehr am Arbeitsplatz sind, wenn wir

sie nicht aufsuchen können? Wir können ja nicht zu jedem nach Hause gehen.»

Auch Behle sieht in digitalen Technologien eine Option, um auf die zunehmende «Entbetrieblichung» von Arbeit zu reagieren:

«[...] und vielleicht können wir sie doch erreichen, wenn wir sie digital ansprechen. Auch da gibt es neue Möglichkeiten, die wir jetzt [seit Ausbruch der Corona-Pandemie; d. V.] haben und die wir sonst sowieso hätten entwickeln müssen. Vielleicht nicht in dieser durch die Pandemie verursachten Geschwindigkeit.»

Der Betrieb bleibt Behle zufolge nach wie vor der Ausgangspunkt gewerkschaftlicher Arbeit. Allerdings müssten sich Gewerkschaften besser auf Konflikte mit global agierenden Unternehmen wie Amazon einstellen, um erfolgreich für die Interessen der Beschäftigten eintreten zu können:

«Wo trifft man die denn tatsächlich? Die trifft man nicht, wenn man in Deutschland streikt. [...] Die sind global vernetzt und da geht's doch darum, genau diese Beziehungen, die sich natürlich auch digital abbilden, zu treffen. Da müssen wir auch an anderen Strategien arbeiten, wenn wir als Organisation wirklich handlungsfähig bleiben wollen. Für uns ist extrem wichtig, dass wir nicht nur mitgehen, sondern neue Methoden entwickeln, wie wir die Unternehmen in die Zange nehmen können. Damit wir die Arbeitgeber zwingen können, die Bedingungen der Beschäftigten zu verbessern. Sonst sind die Beschäftigten am Ende die Verlierer. Stattdessen wollen wir diejenigen sein, die die Kämpfe gewinnen,

«DIGITAL DIVIDE» IM BETRIEB?

Auch für «Digital Organizing» gilt, dass die Voraussetzungen für die Teilhabe variieren. Nicht alle haben gleichermaßen Zugang zur digitalen Welt. Faktoren, die Einfluss auf die Partizipationsfähigkeit von Beschäftigten haben, sind laut Klaus Schoemann (2018: 72) ihr Wohnort (die technische Infrastruktur ist in städtischen Regionen wesentlich besser als in ländlichen), aber auch individuelle Fähigkeiten im Umgang mit neuen Technologien. Aus gewerkschaftlicher Sicht ist zudem zu berücksichtigen, dass in Großkonzer-

um bessere Bedingungen für die Beschäftigten zu schaffen.»

Konkrete organisationspolitische Voraussetzungen für «Digital Organizing» betreffen einerseits die Strukturen und Arbeitsabläufe der Gesamtorganisation – also die technische Infrastruktur, die Etablierung eines professionellen Umgangs mit digitalen Instrumenten und das Abstecken von Kompetenzen. Außerdem besteht Bedarf in Bezug auf die Schulung und Qualifizierung von Organizer*innen, damit gewerkschaftliche Kampagnen erfolgreich um digitale Komponenten erweitern werden können.

Was die Organisationsressourcen angeht, so muss, wie Romin Khan 2019 in einem

nen Beschäftigte eventuell andere Möglichkeiten haben als diejenigen, die in kleineren Unternehmen arbeiten. Die Verfasser*innen einer Studie der Arbeiterkammer Wien (Birkner et al. 2016: 38 f.) weisen darauf hin, dass den inklusiven Potenzialen digitaler Technologien eine Ungleichverteilung von Zugangsmöglichkeiten gegenübersteht. Konkret heißt das: Gewerkschafter*innen müssen immer mitbedenken, dass nicht jede Person über eine Highspeed-Internetverbindung oder ein modernes Endgerät verfügt und dass sich auch nicht alle intuitiv mit Apps oder auf Websites zurechtfinden. Christine Behle dazu:

«Nicht jeder ist ein Technikfreak, wir haben ja auch einen hohen Altersdurchschnitt, das sind ja nicht alles nur junge Leute, die damit aufgewachsen sind. Es braucht einfache, niedrigschwellige Methoden.»

Einerseits müssen die Angebote möglichst für viele zugänglich sein und die verschiedenen Aspekte des «Digital Divide» mitgedacht werden. Andererseits müssen Wege gefunden werden, wie die Beschäftigten im Umgang mit ihnen noch nicht vertrauten technischen Mitteln gestärkt werden können, beispielsweise über Weiterbildungen (vgl. Schoemann 2018: 80).

Interview zu Recht anmerkte, ein professioneller Umgang mit sozialen Medien und digitalen Technologien gefunden werden. Kompetenzen und Aufgabenbereiche sollten klarer umrissen werden:

«Vielfach ist dann im Kommunikationsbereich auch ein Konfliktpunkt, wer jetzt welche Kompetenzen hat und welche Inhalte dann wie ausgespielt werden. Das führt dann häufig dazu, dass das, was eigentlich für den Printbereich erstellt wurde, dann einfach im Netz geteilt wird. [...] Ich glaube schon, dass man eine klarere eigene Kommunikationsstrategie in sozialen Medien etablieren könnte. [...] Im Zweifel ist Kommunikation nur ein kleiner Aspekt, das Wichtigere ist, dass die Streikfront steht. Aber wenn man da eine geschickte

Medienstrategie entwickelt und natürlich auch die entsprechende Zeit und Ressourcen hat, kann man da auf jeden Fall eine Menge rausholen.»

Seit 2019 hätten sich einige dieser Aspekte bei ver.di jedoch schon verbessert, schätzt Khan bei einem Gespräch drei Jahre später (2021) die Lage ein.

DATENERFASSUNG UND DATENSCHUTZ

Susanne Kim betont, dass es wichtig (aber keineswegs selbstverständlich) ist, Daten, die zum Beispiel im Rahmen von Beschäftigtenbefragungen erhoben werden, auch für die anschließende Kontaktaufnahme und Mitgliederwerbung zu nutzen. Zum Potenzial so gewonnener Daten erklärt Dennis Dacke:

«Für die Erstansprache oder auch gerade für das Mapping ist das Gold wert. Ich versuche, meine Leute zu finden. Die Leute geben sich zu erkennen, die geben mir Daten. Ich kriege, was ich mit so einem klassischen Blatt Papier nie hinkriegen würde, und kann sie dann mit E-Mails gezielt ansprechen.»

Wie können Gewerkschaften Datenschutz gewährleisten, aber trotzdem gleichzeitig die enormen Möglichkeiten von Datenanalyse-Tools für Organizing-Zwecke nutzen? Mira Neumaier hat hierzu derzeit mehr Fragen als Antworten: «Wie viel andere Formate und vor allem wieviel Datenauswertung und wieviel Datenanalyse können wir eigentlich machen? Wir sind da in einem dauernden Widerspruch zwischen datenschutzrechtlichen Gesichtspunkten und der Erkenntnis, [...] dass wir weniger Möglichkeiten und weniger Zugriff als im Standardmarketing haben oder zum Beispiel als die Rechte sich an der Stelle rausnimmt. Und da stellt sich dann die Frage: Wo und wie können wir da weitermachen? Erfordert eine progressive Alternative an manchen Stellen [...] auch eine andere Datenanalyse?»

Teil dieses notwendigen Prozesses der Professionalisierung ist für Dennis Dacke auch, dass Gewerkschaften sich an die digitalisierte Welt anpassen, indem sie ihre Internetauftritte übersichtlicher gestalten und die Botschaften, die sie übermitteln wollen, klarer formulieren. Mira Neumaier zufolge ist es wichtig, auf Zugangshürden und auf ein funktionales Design zu achten:

«Was sind die unterschiedlichen Barrieren und wie funktionieren Schwellen im digitalen Raum? Wie viel an erster Vertrauensbasis ist da, wie viele Informationen werden im ersten Schritt gegeben? Drei Angaben werden meistens im ersten Schritt abgefragt, gleichgültig ob Supporter oder Aktivist*innen oder Beschäftigte aus dem Feld. [...] Und E-Mail-Adressen nehmen wir immer noch mit auf, weil gerade im Supporter-Feld E-Mails immer noch eine spezifische effektive Ansprache ermöglichen.»

Für Christine Behle ist in diesem Zusammenhang auch wichtig, dass digitale Räume für Beschäftigte möglichst sicher sind. Hier müsse garantiert sein, dass

«auch keiner was davon erfährt, wenn ich dahingehe. Das kann nicht irgendwie missbraucht werden, mir schickt auch keiner danach Werbung zu, sondern es ist ganz klar, das ist der Ort, wo ich mich gewerkschaftlich im Netz organisieren kann, wo ich auch sicher bin.»

Gleichzeitig erkennt sie eine Spannung zwischen Datenschutzanforderungen und möglichst niedrigen Zugangsbedingungen.

«Die Hürden, auch die technischen Hürden, [...] da braucht es noch ein gutes Verhältnis zum notwendigen Datenschutz. Wir wollen natürlich mit den Daten vorbildlich umgehen, aber wir brauchen eben auch eine Einfachheit der Zugänge.»

Bei vielen Technologien, die etwa von Gewerkschaften in den USA oder Australien bereits erfolgreich zur Anwendung kommen, sieht Susanne Kim hierzulande noch Nachholbedarf:

«Es gibt ja auch Action Builder, so ein Tool für Organizer, wo du einfach auf dem Handy eine App nutzt. Damit kannst du Kontakte aufnehmen, dein Mapping und Rating machen und nachvollziehen, wer beim Aktiventreffen war, wer eine Schlüsselperson ist und so weiter. Und das ist das, womit wir hier überhaupt erst anfangen.»

Die technischen Mittel, die notwendigen Kompetenzen und der Wille, diese anzuwenden, sollten, ginge es nach ihr, in jeder Geschäftsstelle der Gewerkschaften vorhanden sein, was bisher nur in Einzelfällen gegeben sei. Zwar sei die Unterstützung von Organizing-Prozessen durch digitale Instrumente schon jetzt Gegenstand von Schulungen. Ob (digitale) Organizing-Konzepte aber wirklich zum Einsatz gelangten, sei vom jeweiligen Personal vor Ort abhängig. Kim zufolge bedarf es neben den allgemeinen Bestrebungen der Gewerkschaften, ihre Verwaltungsapparate zu digitalisieren, dezidierte Überlegungen, wie gewerkschaftliche Kampagnen mit digitalen Mitteln optimiert werden können und welche Rolle die Aus- und Weiterbildung des Organizing-Personals dabei spielen

soll. Wichtig sei, dass schon vorhandene Erfahrungen gebündelt sowie Kompetenzen und Stärken besser genutzt werden, um in den harten Auseinandersetzungen mit den Unternehmen effektiver auftreten zu können:

«Da wünsche ich mir tatsächlich auch eine viel stärker abgestimmte, ganzheitliche Herangehensweise. Und du benötigst eine Arbeitsweise, die viel agiler ist, wo die verschiedenen Stärken und Kompetenzen, das Wissen und die Erfahrungen, die es ja in dieser riesigen Organisation gibt, zur Geltung kommen und befördern, dass die Organisation noch schneller lernt.»

Dies könne auch unter Einbeziehung von externen «Kommunikationsprofis» geschehen, da mitunter spezielles Wissen hilfreich sei, das über das Qualifikationsprofil klassisch geschulter Organizer*innen hinausgeht. Ähnlich argumentiert Mira Neumaier von ver.di und schlägt vor, Organizer*innen noch gezielter im Umgang mit digitalen Technologien zu schulen, um klassische Organizing-Kenntnisse mit technischem Knowhow zu verbinden. Diese Qualifikationen sollen ausdrücklich nicht gegeneinander ausgespielt werden, sondern sich ergänzen. Neumaier findet es zudem sinnvoll, zum Zweck der Verbesserung der Kommunikation gezielt Fachkräfte anzuwerben, um Kampagnen mit deren Wissen zu unterstützen. Gewerkschaftliche Arbeit solle nicht in bloßes Marketing abdriften, es sei jedoch wichtig, über mehr technisches Wissen zu verfügen, um testen zu können, «wo Organizing und wo Partizipation anfängt. Was ist der Unterschied zwischen einem Like und echter Be-

teilung?». Diese beiden Interaktionsmodi seien Ausdruck von kurzfristiger Kommunikation, die leicht überbewertet werde:

«[...] es ist die Kurzfristigkeit in der Zielerreichung. Gerade beim «Digital Organizing» sind die Erfolge viel schlechter mess- und vermittelbar, deshalb bleibst du ganz oft in der Kommunikation stecken. Und das wiederum heißt, dass in die Kommunikation die meisten Ressourcen reinfließen.»

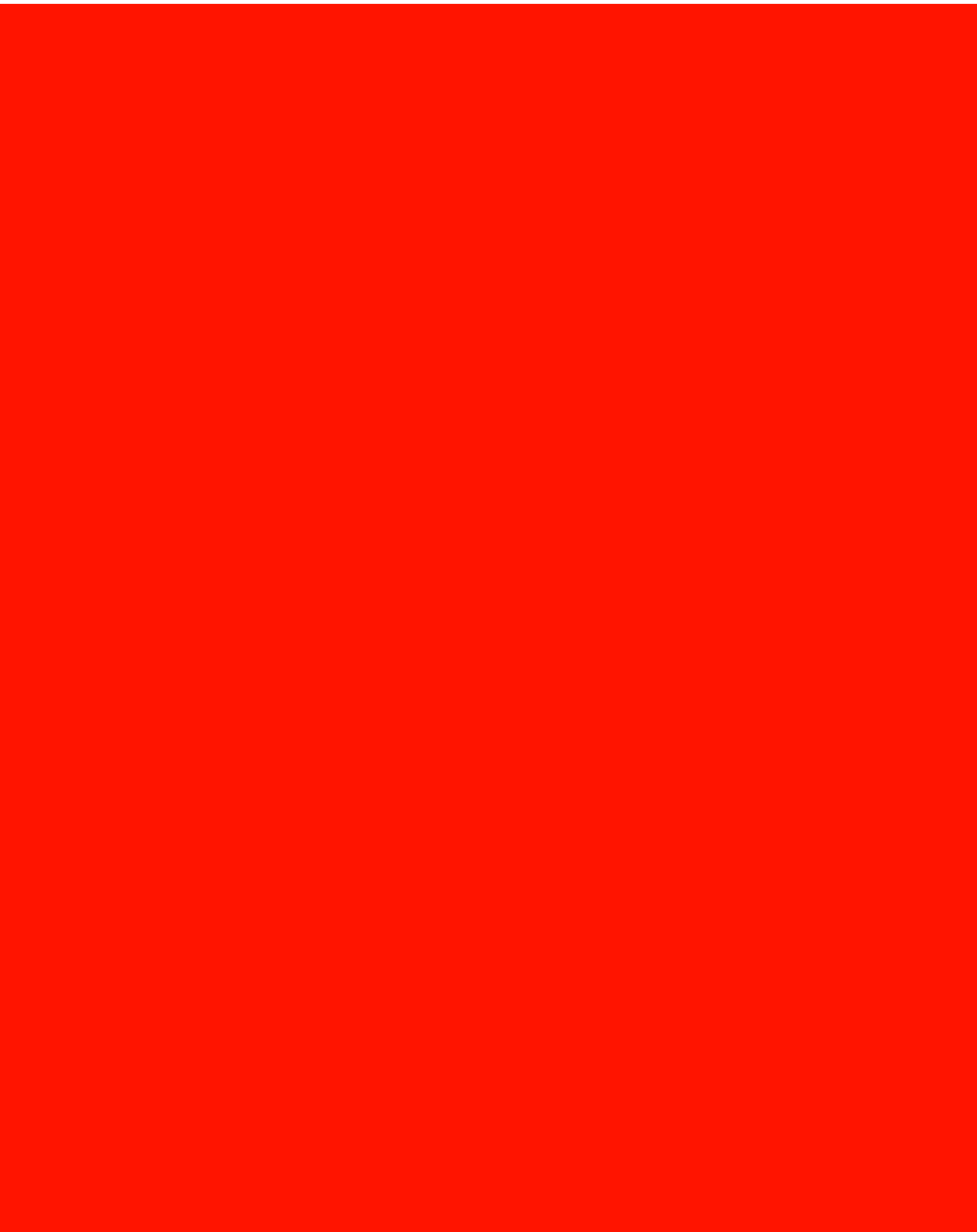
Neumaier unterstreicht darüber hinaus die Bedeutung von Zentralisierung und Institutionalisierung von Wissen im Hinblick auf Best-Practice-Verfahren und Trainingsmethoden:

«Wir haben an all diesen Stellen Erfahrungswerte oder einzelne Erkenntnisse, aber die werden oft nicht zusammengeführt. Daher haben wir nach dem Ryanair-Projekt im nächsten Schritt eine Digital-Organizing-Projektstelle geschaffen.»

Und Dennis Dacke gibt zu Protokoll:

«Das ist sozusagen ein Teil meines Projekts, Schulungskonzepte für die Gesamtorganisation da stehen zu haben. Empowerment-Bausteine für die Funktionäre und für die Multiplikatorinnen und Multiplikatoren vor Ort zu haben. Bausteine vielleicht auch mal für einen Fachgruppenvorstand oder für einen Betriebsrat. Zu sagen: «Hey, wie könnt ihr mit einfachen Mitteln nicht nur eure Arbeit bekannt machen, sondern auch Leute digital ansprechen, Leute digital organisieren, digitale Gewerkschaftsarbeit machen.»»

Auch Christine Behle sieht einen zentralen Bedarf bei der Integration von «Digital Organizing» und entsprechenden Inhalten in die bereits existierenden Schulungsprogramme. Die Gewerkschaften stünden vor der Herausforderung, nicht nur einfach zu nutzende technische Tools bereitzustellen oder ihre Entwicklung in Auftrag zu geben. Sie müssten auch dafür sorgen, dass entsprechende Qualifizierungsangebote zum festen Bestandteil des Weiterbildungsprogramms für alle Haupt- und Ehrenamtlichen werden.



FAZIT

Wie die Praxisbeispiele und Einschätzungen von gewerkschaftlich Aktiven aus verschiedenen Organisationsbereichen zeigen, ist auf betrieblicher Ebene und innerhalb der Gewerkschaften gerade ein intensiver Lernprozess im Gang. Digitale Hilfsmittel spielen in jeder gewerkschaftlichen Auseinandersetzung eine Rolle, schon allein deswegen, weil die Beschäftigten auch im Arbeitsalltag digital miteinander vernetzt sind und der digitale Raum eine wesentliche Dimension der betrieblichen (und überbetrieblichen) Öffentlichkeit ist. Insofern geht es bei den Debatten um «Digital Organizing» nicht länger um das «Ob», sondern um das «Wie» der Nutzung digitaler Tools und Methoden.

Gewerkschaftliche Aktivist*innen weisen immer wieder darauf hin, dass «Digital Organizing» kein Ersatz für den geduldigen Aufbau von Organisationsmacht sein kann. Im schlimmsten Fall könnten Aktivitäten im digitalen Raum sogar einen verzerrten Eindruck davon vermitteln, wie es tatsächlich um die Kräfteverhältnisse und Streikfähigkeit von Beschäftigten bestellt ist. Ein gesunder Mix aus Offline- und Online-Elementen kann aber dabei helfen, Organisationsmacht Schritt für Schritt aufzubauen, Unterstützung für Kampagnen sichtbar zu machen und mehr Kolleg*innen miteinzubinden. Durch den Einsatz digitaler Hilfsmittel eröffnen sich zudem neue Möglich-

keiten, die die Reichweite, die Intensität und die Effektivität der Kommunikation untereinander und mit anderen erhöhen. Damit können bestimmte Ziele nicht nur effektiver angegangen werden, es können zum Beispiel auch andere Prioritäten gesetzt und Zwecke verfolgt werden, wie etwa mehr Partizipation der Belegschaften an Entscheidungen oder eine Ad-hoc-Koordination von (Streik-)Aktivitäten. Richtig angewendet können digitale Hilfsmittel wie Videokonferenzen, Chatgruppen, Organizing-Apps, Blogs oder Webseiten die Effektivität des Organizing vergrößern und es partizipativer gestalten, indem die Belegschaften etwa zentrale strategische und taktische Entscheidungen tatsächlich selbst treffen und umsetzen lernen.

Eine wichtige Voraussetzung dafür ist, dass in den Gewerkschaftsorganisationen insgesamt in Zukunft wesentlich mehr Ressourcen und Knowhow für diese Entwicklung bereitstehen. Dazu gehört auch, klarere Regeln für den Umgang mit digitalen Medien vorzugeben und Schulungsangebote zu entwickeln, die am besten in reguläre Organizing-Module integriert werden sollten. Und nur über eine Professionalisierung der gewerkschaftlichen Online-Angebote wird es möglich sein, die Potenziale des «Digital Organizing» in konkreten Kampagnen und Arbeitskämpfen noch stärker auszuschöpfen.

Die wichtigste Ebene des gemeinsamen Lernprozesses bleibt jedoch die des kollektiven Handelns und der kollektiven Aktionen: Der Sinn digitaler Hilfsmittel muss sich im tagtäglichen Kampf beweisen, wenn es darum geht, Kolleg*innen davon zu überzeugen, dass es sich lohnt, für die eigenen Interessen einzustehen und Streiks zu gewinnen. Die Professionalisierung der Gewerkschaften im Umgang mit digitalen Hilfsmitteln führt dann zum Erfolg, wenn sie die Beschäftigten befähigt, selbst in Aktion zu treten. Und die beste digitale Infrastruktur (so wichtig sie auch ist)

hilft wenig, wenn sie nicht von denen aufgegriffen und mit Leben gefüllt wird, die konkrete Auseinandersetzungen um die Verbesserung ihrer eigenen Arbeitsbedingungen führen.

In der Quintessenz bedeutet Organizing, dass solide Mehrheiten dafür geschaffen werden, in Aktion zu treten. Nur so können Auseinandersetzungen gewonnen werden. Wir hoffen, mit diesem Überblick zu «Digital Organizing» Anregungen dafür geliefert zu haben, wie man digitale Hilfsmittel in diesem Sinne einsetzen kann.

LITERATUR

Achieng, Gloria/Muigai, Njoroge (2019): Uber drivers in Nairobi explain why they are on strike, BBC News, 16.7.2019, unter: www.bbc.com/news/av/world-africa-49008968.

ACRONYM (2019): Digital Organizing Handbook, unter: [/www.anotheracronym.org/wp-content/uploads/2018/09/The-Digital-Organizing-Handbook-By-ACRONYM.pdf](http://www.anotheracronym.org/wp-content/uploads/2018/09/The-Digital-Organizing-Handbook-By-ACRONYM.pdf).

Action Builder (2021): Advocacy tools built by Organizers, unter: www.actionbuilder.org/toolset.

Anwar, Mohammad Amir/Graham, Mark (2020): Hidden transcripts of the gig economy: Labour agency and the new art of resistance among African gig workers, in: Environment and Planning A: Economy and Space 52(7), S. 1269–1291, unter: <https://doi.org/10.1177/0308518X19894584>.

Aslam, Yaseen/Woodcock, Jamie (2020): A History of Uber Organizing in the UK, in: South Atlantic Quarterly 119(2), S. 412–421, unter: <https://doi.org/10.1215/00382876-8177983>.

Ayaga, Wilfred (2019): Kenya: Digital Taxi Forum members to protest low pay & poor working conditions, Business & Human Rights Resource Centre, 15.7.2019, unter: www.business-humanrights.org.

Bergfeld, Mark (2018): «Do you believe in life after work?» The University and College Union strike in Britain, in: Transfer: European Review of Labour and Research 24(2), S. 233–236, unter: <https://doi.org/10.1177/1024258918772692>.

Birkner, Michael et al. (2016): Digital Change – Fair and Just, Arbeiterkammer Wien, unter: <https://emedien.arbeiterkammer.at/viewer/resolver?urn=urn:nbn:at:at-akw:g-775333>.

Blanusa, Mary/Chen, Stacey/Huttner, Nathan (2018): Grassroots Rising. Building movements for action, März 2018, Redstone Strategy Group, unter: www.redstonestrategy.com/wp-content/uploads/2018/03/2018-11-19-Grassroots-Rising.pdf.

Boewe, Jörn/Butollo, Florian/Schulten, Johannes (2021): Organizing Ryanair. Die transnationale Gewerkschaftskampagne bei Europas Billigfluglinie Nummer eins, hrsg. von der Rosa-Luxemburg-Stiftung, Analysen 63, Berlin, unter: www.rosalux.de/publikation/id/43815/organizing-ryanair?cHash=53e86136c185626e30c2797b749176d7.

Brady, Shane R./Young, Jimmy A./McLeod, David Axlyn (2015): Utilizing Digital Advocacy in Community Organizing: Lessons Learned from Organizing in Virtual Spaces to Promote Worker Rights and Economic Justice, in: *Journal of Community Practice* 23(2), S. 255–273, unter: <https://doi.org/10.1080/10705422.2015.1027803>.

Brescia, Ray (2020): The Future of Change: How Technology Shapes Social Revolutions, Ithaca.

Brinkmann, Ulrich/Choi, Hae-Lin/Detje, Richard/Dörre, Klaus/Holst, Hajo/Karakayali, Serhat/Schmalstieg, Catharina (2008): Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung? Umriss eines Forschungsprogramms, Wiesbaden.

Burns, Judith (2018): University strike talks resume after Twitter skirmishes, BBC News, 6.4.2018, unter: www.bbc.com/news/education-43295334.

Butler, Sarah (2019): Uber drivers in UK cities strike over pay and conditions, in: *The Guardian*, 7.5.2019, unter: www.theguardian.com/technology/2019/may/08/uber-drivers-in-uk-cities-strike-over-pay-and-conditions.

Butollo, Florian (2019): Die Hölle friert zu. Machtressourcen und Organizing bei Ryanair, in: Ludwig, Carmen/Simon, Hendrik/Wagner, Alexander (Hrsg.): *Entgrenzte Arbeit, (un-)begrenzte Solidarität? Bedingungen und Strategien gewerkschaftlichen Handelns im flexiblen Kapitalismus*, Münster, S. 148–167.

Cannella, Gaile S./Koro-Ljungberg, Mirka (2017): Neoliberalism in Higher Education: Can We Understand? Can We Resist and Survive? Can We Become Without Neoliberalism?, in: *Cultural Studies/Critical Methodologies* 17(3), S. 155–162, unter: <https://doi.org/10.1177/1532708617706117>.

Caraway, Brett (2016): OUR Walmart: A case study of connective action, in: *Information, Communication & Society* 19(7), S. 907–920, unter: <https://doi.org/10.1080/1369118X.2015.1064464>.

Clarice (2017): Latest on Uber Drivers Strike in Kenya: Inside Nairobi Protesters Demands, 20.2.2017, unter <https://kenyayote.com/latest-uber-drivers-strike-kenya-inside-protesters-demands/>.

Corasaniti, Nick (2016): in: *The New York Times*, 24.6.2016, unter: www.nytimes.com/2016/06/25/us/politics/bernie-sanders-digital-strategy.html.

Dicker, John (2002): Union Blues at Wal-Mart, in: The Nation, 20.6.2002, unter: www.thenation.com/article/archive/union-blues-wal-mart/.

Dolber, Brian (2019): From Independent Contractors to an Independent Union: Building Solidarity through Rideshare Drivers United's Organizing Strategy, Media, Inequality and Change Center (MIC), unter: https://mic.asc.upenn.edu/wp-content/uploads/2020/07/Dolber_final1.pdf.

Doward, Jamie (2018): Revealed: British university vice-chancellors' five-star expenses, in: The Guardian, 24.2.2018, unter: www.theguardian.com/media/2018/feb/24/vice-chancellors-expenses-scan-dal-channel-4-dispatches-universities.

Dribbusch, Heiner: Nachhaltig erneuern. Aufbau gewerkschaftlicher Interessenvertretung im Windanlagenbau, in: Wetzel, Detlef (Hrsg.): ORGANIZING. Die Veränderung der gewerkschaftlichen Praxis durch das Prinzip Beteiligung, Hamburg, S. 92–118.

Ghosh, Shona (2018): Uber drivers are staging their first multi-city strike, and it's a sign their anger over «exploitation» is getting harder to ignore, in: Business Insider, 9.10.2018, unter: www.businessinsider.com/uber-drivers-multiple-protests-users-log-off-app-2018-10.

Greenhouse, Steven (2011): Wal-Mart Workers Try the Nonunion Route, in: The New York Times, 15.6.2011, unter: www.nytimes.com/2011/06/15/business/15walmart.html.

Greenpeace (2020): Digital Organizing and Digital Campaigning 101, unter: www.greenpeace.org/usa/toolkits/digital-organizing-and-digital-campaigning-101/.

Groom, Brian (2011): Cabin crew union votes to end BA dispute, in: Financial Times, 11.5.2011, unter: www.ft.com/content/2fd4e70e-7c1b-11e0-a386-00144feabdc0.

Grundy, Michael/Moxon, Richard (2013): The Effectiveness of Airline Crisis Management on Brand Protection: A Case Study of British Airways, in: Journal of Air Transport Management 28, S. 55–61, unter: <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2012.12.011>.

Gustin, Sam (2011): Social Media Sparked, Accelerated Egypt's Revolutionary Fire, WIRED, 2.11.2011, unter: www.wired.com/2011/02/egypts-revolutionary-fire/.

HESA (2020): Higher Education Staff Statistics: UK, 2018/19, 23.1.2020, unter: www.hesa.ac.uk/news/23-01-2020/sb256-higher-education-staff-statistics.

Hodder, Andy/Houghton, David (2015): Union use of social media: A study of the University and College Union on Twitter, in: New Technology, Work and Employment 30(3), S. 173–189, unter: <https://doi.org/10.1111/ntwe.12055>.

Howey, Natasha/Adams, Ned/Jarvis, Becky (2020): The State of Digital Organising in Europe 2020, The Commons, 23.11.2020, unter: <https://commonslibrary.org/the-state-of-digital-organising-in-europe-2020/>.

IG Metall (2013): Enercon-Servicebeschäftigte haben ihre Betriebsräte gewählt, 3.12.2013, unter: www.igmetall.de/im-betrieb/enercon-servicebeschaeftigte-haben-ihre-betriebsraete-gewaehl.

Johnston, Hannah/Land-Kazlauskas, Christopher (2018): Organizing On-Demand: Representation, Voice, and Collective Bargaining in the Gig Economy, International Labour Organization, Genf, unter: www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_624286.pdf.

Kassim, Saleem (2012): Twitter Revolution: How the Arab Spring Was Helped By Social Media, Mic, 3.7.2012, unter: www.mic.com/articles/10642/twitter-revolution-how-the-arab-spring-was-helped-by-social-media.

Kneuer, Marianne/Demmelhuber, Thomas (2012): Die Bedeutung Neuer Medien für die Demokratieentwicklung, hrsg. vom Forum Politische Bildung, Innsbruck u. a.

Kobie, Nicole (2018): #NoCapitulation: How one hashtag saved the UK university strike, Wired UK, 18.3.2018, unter: www.wired.co.uk/article/no-capitulation-uk-university-pension-protest-twitter.

Leo (2020): Burnout culture, workers as props: Organizers at United For Respect speak out, 16.5.2020, unter: <https://organizing.work/2020/05/burnout-culture-workers-as-props-organizers-at-united-for-respect-speak-out/>.

Mason, Paul (2012): Why It's Kicking Off Everywhere: The New Global Revolutions, London.

McAlevy, Jane (2014): Unions Need to Build Power, Truthout, 9.5.2014, unter: <https://truthout.org/articles/unions-need-to-build-power/>.

McAlevy, Jane (2019): Keine halben Sachen: Machtaufbau durch Organizing, Hamburg.

McGuire, Ben (2018): Political Organizing in the Digital Age: Why Campaigns Need to Integrate Traditional and Digital Organizing, in: Harvard Kennedy School Review 18, S. 25–33.

Mixpanel (2016): Digital lessons from Bernie Sanders' campaign, 25.10.2016, unter: <https://mixpanel.com/blog/revolution-messaging-digital-campaign-lessons/>.

Mohammed, Omar/Kuo, Lily (2016): Nairobi taxi drivers are trying to shut down Uber with protests and intimidation, in: Quartz Africa, 4.2.2016, unter: <https://qz.com/africa/608977/nairobi-taxi-drivers-are-trying-to-shut-down-uber-with-protests-and-intimidation/>.

Newcastle UCU (2018): Newcastle UCU Strike FAQ, unter: <https://ncl.web.ucu.org.uk/files/2020/02/StrikeFAQs.pdf>.

Öfinger, Hans-Gerd (2019): Ryanair torpediert Betriebsratswahl noch immer, in: neues deutschland, 1.7.2019, unter: www.neues-deutschland.de/artikel/1122076.union-busting-ryanair-torpediert-betriebsratswahl-noch-immer.html.

Olney, Peter (2015): Where Did the OUR Walmart Campaign Go Wrong?, in: In These Times, 14.12.2015, unter: <https://inthesetimes.com/article/our-walmart-union-ufcw-black-friday>.

Organisier Dich! (2021): Mapping, 19.2.2021, unter: <https://organisier-dich.info/mapping/>.

Pasquier, Vincent/Wood, Alex (2018): The power of social media as a labour campaigning tool: Lessons from OUR Walmart and the Fight for 15, unter: <https://ora.ox.ac.uk/objects/uuid:db6-2486a-380c-4ace-8723-0bf6e8f49619>.

Platanakis, Emmanouil/Sutcliffe, Charles (2016): Pension scheme redesign and wealth redistribution between the members and sponsor: The USS rule change in October 2011, in: Insurance: Mathematics and Economics 69, S. 14–28, unter: <https://doi.org/10.1016/j.insmatheco.2016.04.001>.

Rehder, Britta (2014): Vom Korporatismus zur Kampagne? Organizing als Strategie der gewerkschaftlichen Erneuerung, in: Schroeder, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch Gewerkschaften in Deutschland, Heidelberg, S. 241–264.

Reich, Adam/Bearman, Peter (2018): Working for Respect. Community and Conflict at Walmart, New York.

Reuters (2017): Uber Kenya hikes fare by 20 percent after driver strikes, 17.3.2017, unter: <https://de.reuters.com/article/us-uber-tech-kenya-idUSKB-N16O0MN>.

Riexinger, Bernd (2013): Demokratisierung von Streiks, Rede auf der Konferenz «Erneuerung durch Streik», 1. bis 3. März 2013 in Stuttgart, hrsg. von der Rosa-Luxemburg-Stiftung, Berlin, unter: www.rosalux.de/publikation/id/6715/demokratisierung-von-streiks?cHash=ad-7d9a154e73050daa2ca0abc4aa0b41.

Sawall, Achim (2017): Rein-Raus: Wieder größerer Streik bei Amazon, Golem.de, 2.5.2017, unter: www.golem.de/news/rein-raus-wieder-groesserer-streik-bei-amazon-1705-127597.html.

Schmalstieg, Catharina (2013): Rein-Raus. Flexibel streiken, LuXemburg Online, Juni 2013, unter: www.zeitschrift-luxemburg.de/rein-raus-flexibel-streiken/.

Schmalz, Stefan/Dörre, Klaus (2014): Der Machtressourcenansatz: Ein Instrument zur Analyse gewerkschaftlichen Handlungsvermögens, in: Industrielle Beziehungen 21(3), S. 217–237.

Schoemann, Klaus (2018): Digital Technology to Support the Trade Union Movement, in: Open Journal of Social Sciences 6 (1), S. 67–82, unter: <https://doi.org/10.4236/jss.2018.61005>.

Scola, Nancy (2016): Inside Bernie Sanders' vast, virtual ground game, in: Politico, 11.4.2016, unter: www.politico.com/story/2016/04/bernie-sanders-virtual-ground-game-221748.

Sloan, Luke (2017): Who Tweets in the United Kingdom? Profiling the Twitter Population Using the British Social Attitudes Survey 2015, in: Social Media + Society 1(3), unter: <https://doi.org/10.1177/2056305117698981>.

Smyth, Stewart (2018): The UCU strikes: A battle for the future of Higher Education, British Politics and Policy at LSE, 27.2.2018, unter: <https://blogs.lse.ac.uk/politicsandpolicy/the-ucu-strikes-a-battle-for-the-future-of-higher-education/>.

Sperber, Amanda (2020): Uber made big promises in Kenya. Drivers say it's ruined their lives, NBC News, 30.11.2020, unter: www.nbcnews.com/news/world/uber-made-big-promises-kenya-drivers-say-it-s-ruined-n1247964.

Spurgin, Lewis (2020): Never Cross A Digital Picket Line, unter: <https://medium.com/@lewisspurgin/never-cross-a-digital-picket-line-58c4249095c6>.

Taylor, Philip/Moore, Sia (2014): Organising in the air and on the ground - cabin crew resistance to British Airways: Reconfiguration of work and employment, 9th Global Labour University Conference, 17.4.2014, unter: <https://strathprints.strath.ac.uk/56385/>.

Thünken, Oliver (2018): Bewegung im Betrieb. Organizing-Projekte und die Revitalisierung der industriellen Beziehungen, in: Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management 2/2018, S. 231–251, unter: <https://doi.org/10.3224/indbez.v25i2.06>.

UCU (2018): Further talks agreed in universities pensions dispute, 27.2.2018, unter: www.ucu.org.uk/article/9364/Further-talks-agreed-in-universities-pensions-dispute.

UCU (2019): Our history, 4.2.2019, unter: www.ucu.org.uk/article/2176/Our-history.

UCU (2020): Following the action!, unter: www.ucu.org.uk/heaaction-live.

UCU Leeds (2019): News on negotiations, the digital picket line, hot breakfasts and more, 27.11.2019, unter: www.leedsucu.org.uk/news-on-negotiations-the-digital-picket-line-hot-breakfasts-and-more/.

Upchurch, Martin (2014): The internet, social media and the workplace, in: International Socialism 141, S. 119–138.

Upchurch, Martin/Grassman, Rickard (2016): Striking with social media: The contested (online) terrain of workplace conflict, in: Organization 23(5), S. 639–656, unter: <https://doi.org/10.1177/1350508415598248>.

UPHD (2020): United Private Hire Drivers, unter: <https://uphd.org.uk/>.

UPHD News (2019): United Private Hire Drivers, unter: <https://uphd.org.uk/news/>.

Waterman, Peter (1993): Social-Movement Unionism: A New Union Model for a New World Order?, in: Review (Fernand Braudel Center) 16(3), S. 245–278.

Waweru, Muthoni (2018): Uber, Little, Taxify drivers on strike demanding better rates, in: Capital Business, 2.7.2018, unter: www.capitalfm.co.ke/business/2018/07/uber-little-taxify-drivers-strike-demanding-better-rates/.

Webb, Tim (2009): British Airways cuts 1,700 Heathrow jobs, in: The Guardian, 6.10.2009, unter: www.theguardian.com/business/2009/oct/06/ba-cuts-jobs-heathrow-airport-industrial-action.

Wells, Katie J./Attoh, Kafui/Cullen, Declan (2020): «Just-in-Place» labor: Driver organizing in the Uber workplace, in: Environment and Planning A: Economy and Space 53(2), unter: <https://doi.org/10.1177/0308518X20949266>.

Wood, Alex J. (2015): Networks of injustice and worker mobilisation at Walmart, in: Industrial Relations Journal 46(4), S. 259–274, unter: <https://doi.org/10.1111/irj.12103>.

Wood, Alex J. (2020): Beyond mobilisation at McDonald's: Towards networked organising, in: Capital & Class 44(4), unter: <https://doi.org/10.1177/0309816820906354>.

Wood, Alex J./Lehdonvirta, Vili/Graham, Mark (2018): Workers of the Internet unite? Online freelancer organisation among remote gig economy workers in six Asian and African countries, in: New Technology, Work and Employment 33(2), S. 95–112, unter: <https://doi.org/10.1111/ntwe.12112>.

Woodman, Spencer (2012): Walmart accused of firing union organizers in bid to intimidate workers, in: The Guardian, 26.6.2012, unter: www.theguardian.com/business/2012/jul/26/walmart-accused-firing-union-organizers.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

BASSA: British Airlines Stewards and Stewardesses Association; Zweig der britischen Gewerkschaft Unite the Union, der exklusiv Kabinenbeschäftigte der Fluglinie British Airways am Flughafen London Heathrow vertritt

IG Metall: Industriegewerkschaft Metall; vertritt Beschäftigte in den Branchen Metall/Elektro, Stahl, Textil/Bekleidung, Holz/Kunststoff und Informations- und Kommunikationstechnologie in Deutschland

ITF: International Transport Workers' Federation; globale Gewerkschaftsföderation, die Beschäftigte des Verkehrssektors vertritt

RDU: Rideshare Drivers United; gewerkschaftliche Vereinigung, die Fahrer*innen, die für Uber, Lyft und anderen Rideshare-Plattformen arbeiten, vertritt

OUR Walmart: The Organization United for Respect at Walmart; Kampagne der United Food and Commercial Workers International Union (UFCW) zur Organisierung der Beschäftigten des Einzelhandelskonzerns Walmart

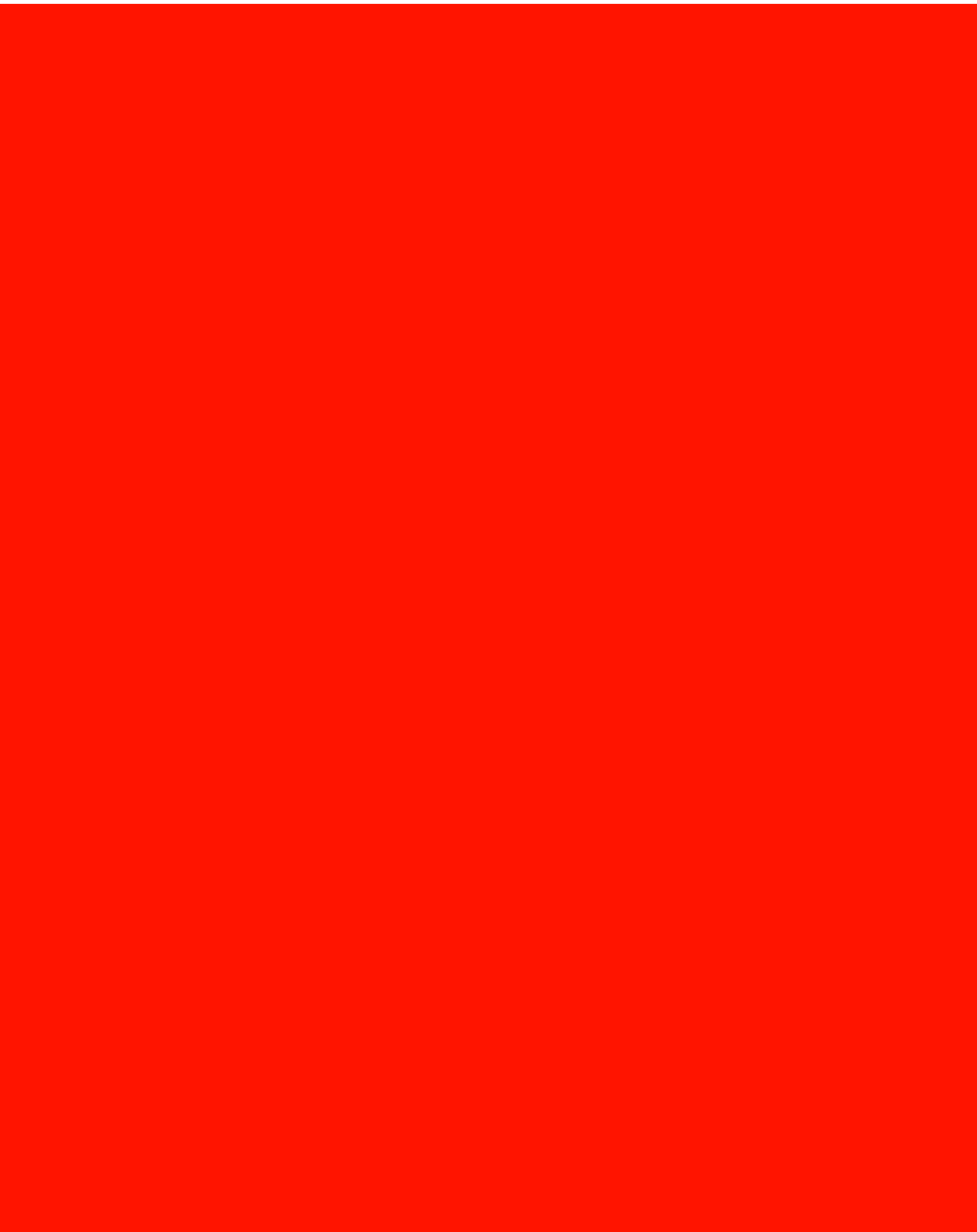
UCU: University and College Union; britische Gewerkschaft, die Beschäftigte im weiterführenden und höheren Bildungswesen vertritt

UFCW: United Food and Commercial Workers International Union; Gewerkschaft in Kanada und den USA, die unter anderem Beschäftigte in der Produktion und im Vertrieb von Lebensmitteln vertritt

UPHD: United Private Hire Drivers; Zweig der britischen Gewerkschaft Independent Workers of Great Britain (IWGB), der Fahrer*innen vertritt, die für Uber, Lyft und anderen Rideshare-Plattformen arbeiten

UUK: Universities UK; Arbeitgeberverband der britischen Universitäten

Ver.di: Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft; vertritt Beschäftigte in verschiedenen Bereichen des Dienstleistungssektors in Deutschland



LISTE DER GEFÜHRTEN INTERVIEWS

Christine Behle: stellvertretende Vorsitzende ver.di, geführt im Frühjahr 2021

Saikat Chakrabarti: Aktivist, politischer Berater und Zuständiger für Organizing-Technologie in Bernie Sanders' Kampagne zur Präsidentschaftskandidatur 2016, geführt im Herbst 2020

Dennis Dacke: Projektsekretär für «Digital Organizing» bei ver.di, geführt im Herbst 2020

Romin Khan: Referent für Migrationspolitik bei ver.di, geführt im Frühjahr 2019

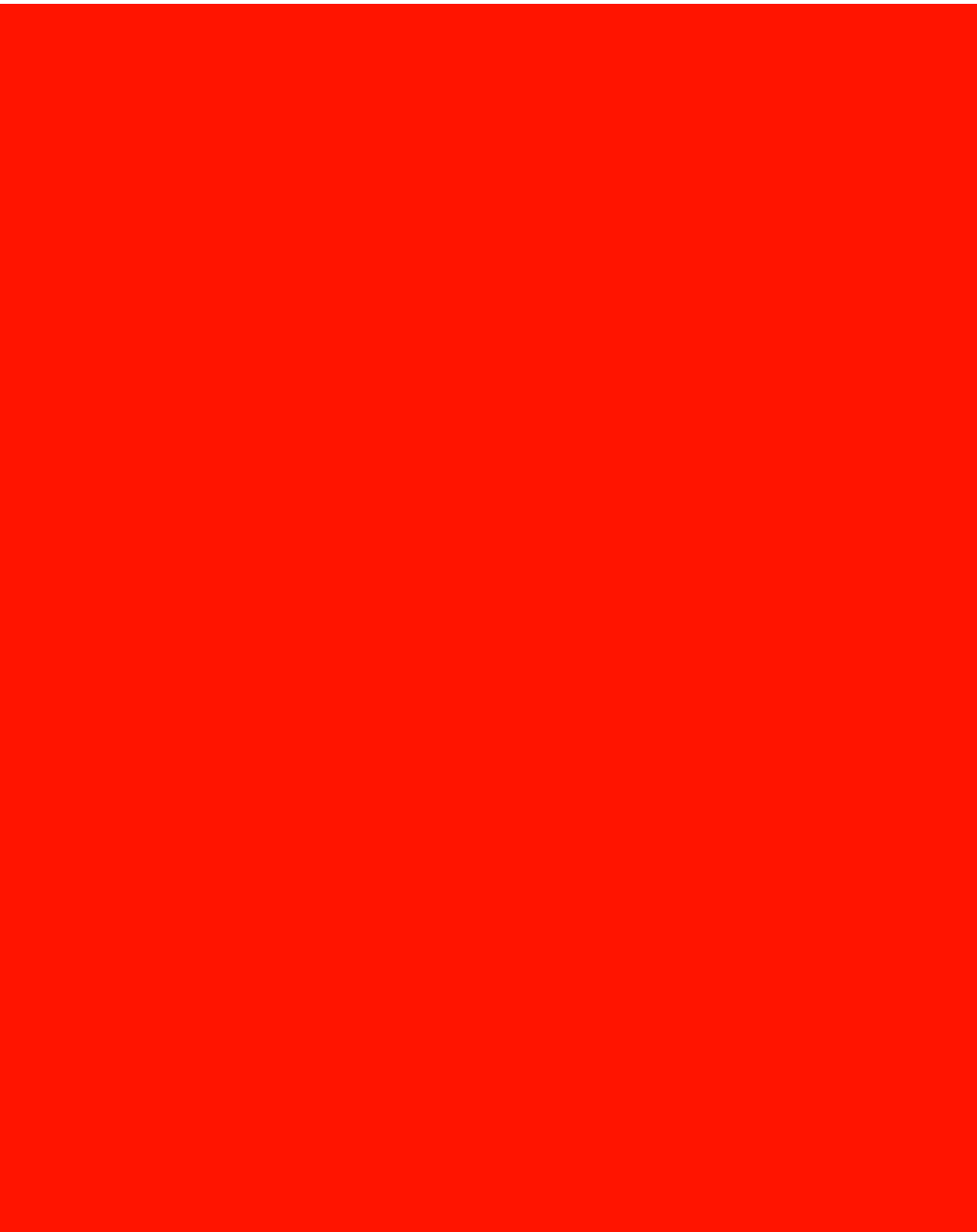
Susanne Kim: Gewerkschaftssekretärin und ehemalige Leiterin des Bereichs «Strategische Erschließung» bei der IG Metall, geführt im Frühjahr 2021

Jane McAlevey: Organizerin und Autorin, geführt im Frühjahr 2019

Mira Neumaier: ver.di-Bundesfachgruppenleiterin für Luftverkehr, geführt im Frühjahr 2021

Susana Pereira Ventura: Gewerkschaftssekretärin für Low-Cost-Carrier bei ver.di, geführt im Frühjahr 2021

Luigi Wolf: Geschäftsführer des Organizing-Dienstleisters organizi.ng, geführt im Frühjahr 2019



AUTOREN

Florian Butollo leitet die Forschungsgruppe «Arbeiten in hochautomatisierten digital-hybriden Prozessen» am Weizenbaum-Institut für die vernetzte Gesellschaft in Berlin. Er ist zugleich Mitarbeiter in der Forschungsgruppe «Globalisierung, Arbeit und Produktion» am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB). In der Reihe Analysen der Rosa-Luxemburg-Stiftung veröffentlichte er im März 2021 zusammen mit Jörn Boewe und Johannes Schulten: «Organizing Ryanair. Die transnationale Gewerkschaftskampagne bei Europas Billigfluglinie Nummer eins.»

Jobst Gaus studiert Soziologie an der Freien Universität Berlin und an der Universität Wien. Er war studentischer Mitarbeiter in der Forschungsgruppe «Arbeiten in hochautomatisierten digital-hybriden Prozessen» am Weizenbaum-Institut sowie in der Forschungsgruppe «Globalisierung, Arbeit und Produktion» am WZB und forscht zu verschiedenen Fragestellungen mit Fokus auf die Digitalisierung der Arbeit. Mit «Digital Organizing» beschäftigt er sich seit einem Forschungsprojekt zur ver.di-Kampagne bei Ryanair.

IMPRESSUM

luxemburg beiträge Nr. 6
wird herausgegeben von der Rosa-Luxemburg-Stiftung
V. i. S. d. P.: Henning Heine
Straße der Pariser Kommune 8A · 10243 Berlin · www.rosalux.de
ISSN 2749-0939 · Redaktionsschluss: Oktober 2021
Titelmotiv: Willows Images UK/Alamy Stock Photo
Lektorat: TEXT-ARBEIT, Berlin
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.

«Richtig angewendet können digitale Hilfsmittel wie Video-konferenzen, Chatgruppen, Organizing-Apps, Blogs oder Webseiten die Effektivität des Organizing vergrößern und es partizipativer gestalten, indem die Belegschaften etwa zentrale strategische und taktische Entscheidungen tatsächlich selbst treffen und umsetzen lernen.»