

Bewegung im Betrieb: Organizing-Projekte und die Revitalisierung der industriellen Beziehungen

Thünken, Oliver

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
Verlag Barbara Budrich

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Thünken, O. (2018). Bewegung im Betrieb: Organizing-Projekte und die Revitalisierung der industriellen Beziehungen. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 25(2), 231-251. <https://doi.org/10.3224/indbez.v25i2.06>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-SA Lizenz (Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>

Terms of use:

This document is made available under a CC BY-SA Licence (Attribution-ShareAlike). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>

*Oliver Thünken**

Bewegung im Betrieb. Organizing-Projekte und die Revitalisierung der industriellen Beziehungen**

Zusammenfassung

Der Beitrag argumentiert, dass gewerkschaftliche Organisierung im Rahmen von betrieblichen Organizing-Projekten den Charakter von sozialen Bewegungen annimmt und damit die Verfasstheit der industriellen Beziehungen in Deutschland herausfordert. Während das duale System der Interessenvertretung repräsentative, auf Ausgleich und Kompromiss angelegte und zudem stark verrechtlichte Verhandlungssysteme etabliert, werden im Rahmen von Organizing-Prozessen die Beschäftigten selbst zur aktiven Gestaltung der Interessenpolitik im Betrieb motiviert. Dabei kommt es zu einer bemerkenswerten beteiligungsorientierten Erweiterung des dualen Systems auf betrieblicher Ebene, mit der auch Potenziale für die Revitalisierung der industriellen Beziehungen verbunden sind.

Schlagwörter: Beteiligung, Betriebsräte, Duales System der Interessenvertretung, Gewerkschaften, gewerkschaftliche Erneuerung, Industrielle Beziehungen, Soziale Bewegungen

Social movement unionism at the shop floor. Organizing and the revitalization of industrial relations

Abstract

The article argues that union organizing within corporate organizing projects takes on the character of social movements and thus represents a challenge for the constitutional nature of German industrial relations. Whilst the German system establishes representative bargaining systems, based on compensation and compromise as well as strong legalization, the organizing processes in contrast motivates employees to shape actively their policy interests at the company level. This results in a noteworthy participation-oriented expansion of the dual system at the workplace, which in turn has the potential for revitalizing industrial relations (institutions).

Key Words: organizing, work council, union, participation, German industrial relations, social movement unionism (JEL: J52, J53)

* Dipl.-Soz.-Wiss. Oliver Thünken, Technische Universität Chemnitz, Institut für Soziologie, Thüringer Weg 9, 09126 Chemnitz. E-Mail: oliver.thuenken@soziologie.tu-chemnitz.de

** Artikel eingegangen: 31.8.2017, revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 16.3.2018

Nachdem die Diskussion um gewerkschaftliches Organizing zum Ende der 2000er Jahre einen Höhepunkt in Deutschland erreicht hatte und immer mehr DGB-Gewerkschaften Organizing-Projekte auflegten oder Organizing-Module in ihre Schulungsprogramme aufnahmen, ist es um die gewerkschaftliche Erneuerungsstrategie zwischenzeitlich stiller geworden. Hatte Organizing zunächst noch polarisiert, weil damit sowohl weitreichende Hoffnungen auf eine Wiedererstarkung der Gewerkschaftsbewegung als auch Ängste und Befürchtungen verbunden waren, scheint sich mittlerweile eine Beruhigung abzuzeichnen. Auf Seiten der Hoffnungsvollen hat sich eine gewisse Ernüchterung eingestellt. Und von Seiten der Mahner und Kritiker, die mit Organizing die sozialpartnerschaftliche Prägung der Arbeitsbeziehungen bedroht sehen, wird auch deutlich zurückhaltender argumentiert. Dieses Auslaufen der Debatte kann möglicherweise damit erklärt werden, dass die Implementierung von Organizing-Elementen doch weit reibungsloser vonstattengegangen ist, als es seinerzeit allenthalben erwartet wurde. Für die wissenschaftliche Diskussion muss allerdings zunächst konstatiert werden, dass es schlicht an öffentlich zugänglichen Untersuchungen fehlt, die sich Organizing-Projekten widmen und somit die empirische Basis für eine entsprechende Debatte eröffnen würden.

Gerade vor dem Hintergrund dieser empirischen Lücke lohnt ein Blick in die Forschungsergebnisse, die im Rahmen eines Dissertationsprojektes erarbeitet wurden und hier im Folgenden vor dem Hintergrund des Bewegungscharakters von Organizing-Prozessen vorgestellt und kontextualisiert werden sollen. Zu diesem Zweck wird zunächst der Organizing-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung seines Bewegungscharakters rekonstruiert. Darauf folgt eine Bestimmung der grundlegenden Charakteristika des dualen Systems der Interessenvertretung, um diese schließlich mit dem Organizing-Ansatz zu kontrastieren und entsprechende Spannungsmomente identifizieren zu können. Auf Grundlage dieser begrifflichen Bestimmungen werden anschließend zentrale Ergebnisse der empirischen Untersuchung eines überregional durchgeführten Organizing-Projekts der IG Metall in der Windindustrie vorgestellt. Auf dieser Grundlage soll der Frage nachgegangen werden, wie Organizing-Prozesse, bei denen die Beschäftigten zur aktiven Gestaltung der Interessenpolitik und Selbsttätigkeit motiviert werden, im Kontext des stark durch *Interessenrepräsentation* geprägten dualen Systems der Interessenvertretung wirken. Entgegen der Einschätzung, dass der Organizing-Ansatz und das duale System aufgrund ihrer unterschiedlichen Prägung kaum miteinander vereinbar sind, wird im Folgenden die These entwickelt, dass es über die im Rahmen von Organizing-Prozessen aufgebauten Aktivenkreise zu einer *beteiligungorientierten Erweiterung der betrieblichen Interessenvertretung* kommt. Über den Bewegungscharakter des Organizing, der sich in der Beteiligung und Mobilisierung der Beschäftigten ausdrückt, werden Legitimität und Vertretungswirksamkeit der Betriebsräte gestärkt, so dass eine Revitalisierung der betrieblichen Interessenvertretung konstatiert werden kann.

2 Theoretische Grundlagen

Die folgenden Ausführungen geben einen Überblick zum Stand der Diskussion um gewerkschaftliches Organizing. Dabei werden die internationale Forschungsdebatte der Labor Revitalization Studies (LRS) aufgenommen und wichtige Ergebnisse und theoretische Ansätze

eingeführt. Dem folgen eine Skizze des dualen Systems der Interessenvertretung und schließlich ein Abriss der Organizing-Debatte in Deutschland.

2.1 Organizing-Begriff

Ausgangspunkt für die Beschäftigung mit dem Organizing-Ansatz ist die gewerkschaftliche Krise, die sich insbesondere in sinkenden Mitgliederzahlen und einer damit einhergehenden schwindenden Durchsetzungsfähigkeit der Gewerkschaften ausdrückt (Ebbinghaus & Göbel, 2014). Unter dem Stichwort Organizing werden spätestens seit den 2000er Jahren auch in Deutschland Fragen der gewerkschaftlichen Erneuerung diskutiert (Hälker & Vellay, 2007; Bremme, Fürniß & Meinecke, 2007; Brinkmann et al., 2008; Haipeter & Dörre, 2011; Schmalz & Dörre, 2013; Wetzel, 2013; Kocsis, Sterkel & Wiedemuth, 2013).

Die Organizing-Debatte begann in den USA bereits zum Ende der 1980er Jahre und führte dazu, dass das sogenannte Service-Modell, an dem sich die Mehrheit der US-amerikanischen Gewerkschaften orientierte, durch den alternativen Organizing-Ansatz unter Druck gesetzt wurde (Voss & Sherman, 2000, S. 310-314; Gumbrell-McCormick & Hyman, 2014, S. 55-56). Während die traditionelle Gewerkschaftsarbeit im Sinne des Service-Modells die Mitglieder weitgehend als Kundschaft betrachtet und sich auf die Verwaltung der bestehenden Mitglieder konzentriert, setzt das Organizing-Modell auf die Erweiterung des gewerkschaftlichen Organisationsbereiches durch die Erschließung von nicht organisierten Branchen und Beschäftigtengruppen. Ein Teil der US-amerikanischen Gewerkschaftsbewegung identifizierte – ganz im Sinne des Organizing-Modells – zum Ende der 1990er Jahre die Mitgliederfrage als die entscheidende Aufgabe, der sich die Gewerkschaften stellen müssten (Brinkmann et al., 2008, S. 51-56). Bekanntestes Beispiel für eine Gewerkschaft, die sich neuen Formen des Organizing widmete, ist die Dienstleistungsgewerkschaft Service Employees International Union (SEIU). Mit unkonventionellen Methoden gelang es der SEIU, beachtliche Organisierungserfolge bei Beschäftigtengruppen zu erzielen, die innerhalb der US-amerikanischen Gewerkschaftsbewegung lange als unorganisierbar galten. Exemplarisch stehen dafür die Erfahrungen der Kampagne *Justice for Janitors* (Milkman, 2006; Choi, 2008), die für die Organisierung der überwiegend prekär beschäftigten und migrantisch geprägten Belegschaften im Reinigungsgewerbe stritt. Hier nutzte die Gewerkschaft neben Community-Organizing-Elementen, bei denen migrantische Netzwerke in den Organisierungsprozess einbezogen werden, vor allem konfrontative Taktiken, mit dem Ziel, die vergleichsweise geringe Produktionsmacht der Beschäftigten mit Demonstrationen und Öffentlichkeitsarbeit zu kompensieren. So wurden etwa in Aufsehen erregenden Aktionen die Auftraggeber von Reinigungsfirmen mit den schlechten Arbeitsbedingungen der Reinigungskräfte konfrontiert, um so über die Kundschaft indirekten Druck auf die Reinigungsfirmen auszuüben. Des Weiteren verfolgten die Organizing-Kampagnen das Ziel, die Beschäftigten selbst zu Akteuren der Organisierung zu machen.

Der Organizing-Begriff ist schillernd und auch in der Literatur nicht immer eindeutig bestimmt. Carola Frege (2000, S. 142–144) entwickelt einen Organizing-Begriff entlang dreier Bedeutungsebenen. Auf der *methodischen Ebene* charakterisieren den Organizing-Ansatz demnach zunächst innovative Werbepraktiken, die auf einer systematischen und planvollen Durchführung von Organizing-Kampagnen beruhen. Zudem propagiere der Organizing-Ansatz auf einer *inhaltlichen Ebene* die Wiederbelebung von Gewerkschaften als

umfassende soziale Bewegung der arbeitenden Bevölkerung, die nicht nur die unmittelbaren Probleme am Arbeitsplatz, sondern das ganze Lebensumfeld zum Gegenstand haben müsse. Um durchsetzungsfähig zu werden, bedürfe eine derartige Bewegung zudem der Mitgliedermobilisierung in kollektiven Aktionen, die im Gegensatz zu einer politischen Kultur der Kooperation deutlich konfliktorientiert agiert. Auf einer *strukturellen Ebene* identifiziert Frege schließlich die Ausrichtung auf die aktive Integration der Mitglieder in die Gewerkschaftsorganisation, die auf einer demokratischen und partizipativen Mobilisierungskultur basiert. Die Mitglieder sollen zur Beteiligung ermutigt und damit die Funktionsgewerkschaft durch die Beteiligungsgewerkschaft abgelöst werden. Der *Bewegungscharakter* des Organizing-Ansatzes zeigt sich in dieser Begriffsbestimmung sowohl auf inhaltlicher als auch auf struktureller Ebene. Im Sinne eines *Social Movement Unionism* (Brinkmann et al., 2008, S. 84–94) gelte es, die Gewerkschaften wieder zu einer umfassenden sozialen Bewegung der arbeitenden Klassen zu machen und dabei über die betrieblich-gewerkschaftlichen Kämpfe hinaus gesellschaftspolitische Forderungen zu formulieren und zu diesem Zweck die Mitglieder zu kollektiven Aktionen zu mobilisieren. Diese Aktionsorientierung wird getragen von einer partizipativen Mobilisierungskultur, die die Gewerkschaftsmitglieder zur aktiven Beteiligung an der Entwicklung gewerkschaftlicher Forderungen und der konkreten Ausgestaltung einer Kampagne motiviert. Der hier umrissene Bewegungscharakter des Organizing-Ansatzes wird auch in der entsprechenden Forschungsliteratur reflektiert, die sich unter dem Label Labor Revitalization Studies (LRS) (Kelly & Frege, 2004; Hyman, 2007) etabliert hat.

Mit besonderer Aufmerksamkeit hat sich ein Teil dieser Forschungsarbeiten der Frage nach der gewerkschaftlichen Führung zugewandt und deren Bedeutung für den organisatorischen Erneuerungsprozess herausgestellt (Voss & Sherman, 2000). Zugleich betonen die Arbeiten, die sich der Revitalisierungsforschung zuordnen lassen, dass erfolgreiche Erneuerungsprozesse als ein Ineinandergreifen von guter Führung, Mobilisierung und Selbstermächtigung (Empowerment) der Gewerkschaftsbasis zu verstehen sei (vgl. Hurd, Milkman & Turner, 2003; Voss & Sherman, 2000, S. 313; Hyman, 2007, S. 198–199). Im Rahmen dieses Forschungsprogrammes der LRS sind in den vergangenen Jahren eine Vielzahl von Studien durchgeführt worden, die sich Organisierungskampagnen von Gewerkschaften widmen und dabei insbesondere das Zusammenspiel von hauptamtlichen Gewerkschaftern und ehrenamtlichen Gewerkschaftsaktivisten in den Blick nehmen. Zentral ist dabei die Frage nach dem strategischen Handlungsvermögen, das Gewerkschaften im Organisierungsprozess entwickeln müssen, um tatsächlich erfolgreich arbeiten zu können. Hierbei greifen die Autorinnen und Autoren auf Ansätze der Forschung zu Sozialen Bewegungen zurück, die auf die Ressourcenausstattung, die Nutzung politischer Gelegenheitsstrukturen und damit verbundener *framing-Prozesse* abzielen (McAdam, Tarrow & Tilly, 2003; Gahan & Pekarek, 2013; Davis, McAdam, Scott & Zald, 2005). In Ergänzung dieser Ansätze betont Marshall Ganz (2000, S. 1009), dass die bloße Bestimmung der Ressourcenausstattung oder sich bietender Gelegenheitsstrukturen nicht ausreicht, um den Erfolg oder Misserfolg gewerkschaftlicher Organisierungskampagnen erklären zu können. Vielmehr komme es auf das *strategische Handlungsvermögen* der handelnden Akteure an, die über entsprechende Fähigkeiten verfügen müssen, um die vorhandenen Ressourcen tatsächlich nutzen zu können und Gelegenheitsstrukturen als solche zu erkennen. Ganz benennt mit *Führung* und *Organisation* zwei Ebenen, auf denen

sich das strategische Handlungsvermögen von Gewerkschaften analysieren lässt. Auf der Ebene *Führung* problematisiert Ganz die hauptamtlichen Führungskräfte der Gewerkschaft in einer Organisierungskampagne. Hier sind neben dem biographischen Hintergrund und der Einbindung in soziokulturelle Netzwerke insbesondere die Erfahrungen und das Aktionsrepertoire von Führungskräften von Bedeutung. Auf der Ebene *Organisation* werden darüber hinaus die deliberative Ausrichtung der Kampagne, der Ressourcenfluss und die Verantwortlichkeitsstrukturen thematisiert (Ganz, 2000, S. 1019). Für den hier zu diskutierenden Zusammenhang ist insbesondere die deliberative Ausrichtung einer Kampagne von Bedeutung und damit die Interaktion zwischen gewerkschaftlicher Basis und Führung, die auch Hyman (2007) hervorhebt und als besondere Herausforderung der Gewerkschaftsbewegung beschreibt. Es bedürfe sowohl der Selbstaktivität der gewerkschaftlichen Basis und entsprechender Möglichkeiten der Partizipation als auch einer übergeordneten Führung, die die Schwächen rein dezentral ausgerichteter Gewerkschaftsstrukturen durch Koordination und Abstimmung ausgleichen müsse. Zur genaueren Bestimmung der Partizipation der Gewerkschaftsbasis lassen sich in Anschluss an Linda Jill Markowitz (2000) Basisbestimmungen für eine beteiligungsorientierte Gewerkschaftsarbeit entwickeln. In Auseinandersetzung mit demokratietheoretischen Debatten benennt die Autorin drei Elemente partizipatorischer Demokratie. Diese bedürfe erstens der Bereitstellung aller relevanten *Informationen*, auf deren Basis dann Entscheidungen getroffen werden können (Markowitz, 2000, S. 41–42). Auf Grundlage dieser transparenten Informationen nennt Markowitz die *offene Kommunikation* als zweites Element partizipatorischer Kampagnen. Hiermit ist insbesondere gemeint, dass im Rahmen der Kampagne Orte geschaffen werden, an denen offen diskutiert, neue Themen eingebracht, das Vorgehen, die Mittel und auch die Ziele einer Kampagne zur Diskussion gestellt werden können. Damit wiederum verbunden ist das dritte Element, das eine *gemeinsame Entscheidungsfindung* als Basis für partizipatorische Demokratie benennt, womit betont wird, dass alle Beteiligten tatsächlich eine *Entscheidung* über die aufgeworfenen Themen treffen können (Markowitz, 2000, S. 43).

Der Organizing-Ansatz erhält seinen Bewegungscharakter ganz wesentlich über seine Orientierung auf die gewerkschaftliche Basis. Letztere gilt es im Rahmen der gewerkschaftlichen Organisierung zu Beteiligung und Selbsttätigkeit zu motivieren, um darauf aufbauend Organisationsmacht zu entwickeln, die dann in Mobilisierungs- und Konfliktfähigkeit umgesetzt werden kann. Mit Organizing stellt sich letztlich die Frage, inwiefern die systematische Beteiligung der gewerkschaftlichen Basis zu einer Revitalisierung der Gewerkschaften beitragen kann. Vor dem Hintergrund der Nutzung von Organizing-Ansätzen im deutschen Institutionensystem der industriellen Beziehungen lassen sich darüber hinaus Fragen der innergewerkschaftlichen Demokratie und der Kompatibilität mit den Institutionen der betrieblichen Interessenvertretung thematisieren.

2.2 Das duale System der Interessenvertretung

Zur Bestimmung des deutschen Modells der industriellen Beziehungen liefern die Arbeiten von Walther Müller-Jentsch hilfreiche Hinweise für eine systematische Einordnung. Für Deutschland beschreibt Müller-Jentsch (2017) die Austauschbeziehungen zwischen Kapital und Arbeit mit der von ihm geprägten Wortschöpfung der *Konfliktpartnerschaft*. Die Konfliktpartnerschaft basiert demnach auf einem „Interessenarrangement zwischen Kapital, Ar-

beit und Staat“ (Müller-Jentsch, 2017, S. 20), durch das sich ein Organisations- und Institutionensystem der industriellen Beziehungen etablieren konnte, das „Orte geregelter Konfliktaustragung“ (Müller-Jentsch, 2017, S. 6) hervorbringt. Diese „Orte“ fasst Müller-Jentsch als *Arenen*, die entlang unterschiedlicher rechtlicher Grundlagen festlegen, welche Konfliktgegenstände in der jeweiligen Arena bearbeitet werden können. Darüber hinaus werden entlang der verschiedenen Arenen die Akteure und auch die Konflikt- und Austragungsformen bestimmt. Für das deutsche System der industriellen Beziehungen ergibt sich eine Dualität, die einerseits die betriebliche Arena und andererseits die Arena der Tarifautonomie umfasst. In der betrieblichen Arena gelten die rechtlichen Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes, das Betriebsräte und Geschäftsleitung als zentrale Akteure bestimmt. Die Arena der Tarifautonomie wird dagegen von Kollektivakteuren getragen: Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften. Müller-Jentsch geht in seiner Konzeption zwar von der Konfliktträchtigkeit der Beziehungen zwischen Kapital und Arbeit aus, betont aber zugleich, dass es zu Interessenarrangements kommen kann, die zu „relativ dauerhaften Kompromissstrukturen“ (Müller-Jentsch, 2017, S. 20) führen. Die beteiligten Akteure sind demnach in der Lage, innovative institutionelle Lösungen zu finden, um die wiederkehrenden Konfliktkonstellationen geregelt bearbeiten zu können. Einen nationalspezifischen Entwicklungspfad dieser evolutionären Entwicklung stellt nach Müller-Jentsch das duale System der Interessenvertretung für Deutschland dar. Derart institutionalisierte Formen, die staatlicherseits von entsprechenden Rechtsnormen getragen werden, erzeugen demnach eine Pfadabhängigkeit, die zu einer Orientierung an bestehenden Institutionen verpflichtet und darüber auch zur Stabilität dieses *partnerschaftlichen* Interessenarrangements beitragen (Müller-Jentsch, 2017, S. 20). Auch Rudi Schmidt und Rainer Trinczek (1991, S. 170) konstatieren einen kooperativen Charakter der deutschen Arbeitsbeziehungen, den sie als Ausdruck starker Verrechtlichung und Zentralisierung verstehen. Zudem halten sie fest, dass das duale System der Interessenvertretung durch einen repräsentativen Politikmodus charakterisiert sei, der die Einflussmöglichkeiten und Selbsttätigkeit der Beschäftigten deutlich limitiere. Weil sich der Einfluss der Beschäftigten auf die Politik des Betriebsrates auf die alle vier Jahre stattfindenden Betriebsratswahlen reduziere, sprechen Schmidt und Trinczek (1999, S. 111) von einer „weitgehenden Exklusion der Belegschaft als relevantem politischen Akteur“. Gewerkschaftsmitglieder haben formal zwar weiterreichende Möglichkeiten, sich an der innergewerkschaftlichen Willensbildung zu beteiligen. Allerdings hat sich hier eine faktische Zentralisierung der Entscheidungsbefugnisse bei den Hauptvorständen durchgesetzt (Bergmann, 1979, S. 211; Müller-Jentsch, 1997, S. 142–149; Asshoff, 2014), so dass die einfachen Mitglieder nur wenige Möglichkeiten haben, den Willensbildungsprozess tatsächlich wirkungsvoll zu beeinflussen. Ergebnis ist eine stark von Hauptamtlichen und Funktionsträgern geprägte Organisationsstruktur, die eine Beteiligung von einfachen Gewerkschaftsmitgliedern eher behindert als befördert.

Damit ist zunächst zu konstatieren, dass diese auf Stellvertretung und Interessenrepräsentation orientierten Politikformen sowohl die betriebliche als auch die gewerkschaftliche Interessenvertretung in Deutschland charakterisieren. Die starke Verrechtlichung orientiert insbesondere die Betriebsparteien, aber auch Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften an einem Leitbild von Arbeitsbeziehungen, das partnerschaftliche und kooperative Beziehungen stützt. Inwiefern dieses institutionelle Arrangement auch heute noch die von Müller-

Jentsch nahegelegte Stabilität aufweist, ist allerdings in Frage zu stellen (Haipeter, 2011; Dörre, 2016; Streeck, 2016). Einiges spricht dafür, dass der institutionelle Rahmen und dessen rechtliche Grundlagen zwar erhalten bleiben, die Regelungsinhalte, über die diese Institutionen zu entscheiden haben, aber immer deutlichere Zeichen der Erosion aufweisen (Dörre & Schmalz, 2013, S. 24). Zudem lässt sich mit Klaus Dörre (2010) die vermeintliche Stabilität des institutionellen Arrangements der deutschen Arbeitsbeziehungen auch anders problematisieren, indem die Perspektive der Gewerkschaften berücksichtigt wird. Wenn resümiert werden kann, dass die deutschen Gewerkschaften nach dem zweiten Weltkrieg vergleichsweise erfolgreich institutionelle Machtressourcen für sich zu nutzen verstanden, konstatiert Dörre, dass sich damit auch das strategische Handeln von Gewerkschaften entsprechend verschoben habe. Die Fokussierung auf institutionelle Machtressourcen habe dazu geführt, dass die Gewerkschaften ihre primären Machtressourcen (strukturelle und Organisationsmacht) zunehmend vernachlässigten und sich darüber der Gefahr aussetzten, auch institutionelle Machtressourcen einzubüßen (Brinkmann et al., 2008, S. 24–26; Dörre, 2010, S. 883). Vergleichbar mit Müller-Jentschs Postulat der Pfadabhängigkeit geht auch Dörre davon aus, dass derart institutionalisierte Formen der Arbeitsbeziehungen dazu beitragen, dass die entsprechenden Akteure ihr Handeln entlang der bewährten institutionellen Pfade ausrichten. Im Unterschied zu Müller-Jentsch weist Dörre allerdings darauf hin, dass aus gewerkschaftlicher Perspektive darin auch eine Gefahr liegt:

„So legen institutionalisierte Arbeitsbeziehungen Verbänden wie Gewerkschaften Handlungsstrategien nahe, die auch dann noch überzeugend erscheinen, wenn sich gesellschaftliche Kräfteverhältnisse bereits gravierend verändert haben. Die Chance institutionelle Macht über ihre Erzeugungsbedingungen hinaus wirksam werden zu lassen, kann kollektive Akteure aber auch dazu animieren, Repräsentationsdefizite mittels institutionenkonformen Verhaltens kompensieren zu wollen. In diesem Fall laufen vor allem die Lohnabhängigen-Organisationen beständig Gefahr, Handlungsstrategien zu konservieren, denen die Geschäftsgrundlage längst abhandengekommen ist.“ (Dörre, 2010, S. 891)

Dörre argumentiert in der Folge, dass die etablierten institutionellen Rahmenbedingungen dauerhaft nur erhalten bleiben können, wenn es den Gewerkschaften gelinge, mit struktureller und Organisationsmacht die wichtigsten Quellen von Lohnabhängigenmacht nachhaltig zu reproduzieren und damit letztlich auch den Bestand und die Funktionsweise institutioneller Machtressourcen abzusichern (Dörre, 2016, S. 351). Vor diesem Hintergrund erhalten betriebliche Organisierungsbemühungen von Gewerkschaften und insbesondere Organizing-Kampagnen entscheidende Bedeutung für die Frage nach tauglichen Strategien zur Stärkung der gewerkschaftlichen Organisationsmacht und darüber hinaus für die weitere Entwicklung des Systems industrieller Beziehungen.

2.3 Organizing-Debatte in Deutschland

In Deutschland wird die Debatte um Organizing von der Frage nach der Übertragbarkeit bestimmt. Schnell wurde von Seiten der Wissenschaft und aus den Gewerkschaften auf die grundlegenden Unterschiede der Ausgangsbedingungen für gewerkschaftliche Arbeit in den USA und Deutschland hingewiesen. Während sich US-Gewerkschaften einzig über die massive Organisierung von Beschäftigten in eine Verhandlungsposition mit einem Unternehmen bringen können, verfügen deutsche Gewerkschaften im Rahmen des dualen Systems der Interessenvertretung über „staatliche Organisationshilfen“ (Rehder, 2008, S. 438),

die sie in gewissen Grenzen unabhängig von der unmittelbaren Organisierung der Beschäftigten macht. Mit einiger Berechtigung argumentieren die Autorinnen und Autoren, die dem Organizing-Ansatz kritisch gegenüberstehen, dass die Mitgliederfrage vor dem Hintergrund des jeweiligen nationalen Systems ganz unterschiedliche Relevanz besitzt und daher auch in Zweifel gezogen werden kann, inwiefern die konfrontativen, auf Mobilisierung und Beteiligung ausgelegten Organizing-Praktiken der US-Gewerkschaften auf die deutschen Verhältnisse übertragen werden können. Britta Rehder (2008, S. 436-438) gibt etwa zu bedenken, dass mit der Orientierung auf die Beteiligung der Gewerkschaftsmitglieder eine zentrale strukturelle Grundlage des deutschen Modells der klassenbasierten Einheitsgewerkschaften in Bewegung kommt, da auf diesem Weg die auf institutionelle Einbindung der Gewerkschaften beruhende Einflusslogik zugunsten der Mitgliedschaftslogik geschwächt werde. Neben der Störung etablierter sozialpartnerschaftlicher Arrangements könnte das auch die Aufgabe der Kollektivrechts-Orientierung der deutschen Arbeitsbeziehungen nach sich ziehen (Rehder, 2014, S. 256–258). Des Weiteren konstatieren die kritischen Stimmen, dass die Fokussierung US-amerikanischer Organizing-Kampagnen auf betriebliche Themen in Deutschland mit den rechtlichen Trennungslinien des dualen Systems kollidiere. Da hier die Betriebsverfassung bestimmte Regulierungsgegenstände auf der betrieblichen Ebene an die Betriebsräte delegiere, seien diese Themen weitgehend vom Einflussbereich der Gewerkschaften getrennt, so dass eine entsprechende gewerkschaftliche Intervention erschwert werde (Frege, 2000, S. 276). Jürgen Prott (2013, S. 239) fürchtet in diesem Zusammenhang „unabsehbare Folgen“ für die Beziehungen zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften, wenn letztere im Rahmen von betrieblichen Organisierungskampagnen bewährte Arrangements zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften in Fragen der Mitgliederwerbung zur Disposition stellen.¹ Überhaupt erkennt Prott im Aufbau von Organizing-Aktivitenkreisen die Gefahr, dass diese an gewachsenen betrieblichen Strukturen vorbei agieren und darüber etwa bestehende Vertrauensleutestrukturen als ehrenamtliche Repräsentation der Gewerkschaftsmitglieder im Betrieb beschädigen könnten (Prott, 2013, S. 246-247). Im Zusammenhang mit dem Beteiligungsanspruch des Organizing sieht Prott zudem repräsentative Politikformen und demokratische Prinzipien der Gewerkschaften bedroht, da Organizing auf dem folgenden Partizipationskonzept basiere:

„Im Rahmen eines kampagnenförmigen Politikmodus lebt Beteiligung von der unmittelbaren Aktion. Sie wird eher spontan als geplant, fast immer direkt statt indirekt und grundsätzlich kurzfristig statt langfristig vorwiegend kleinräumig in Szene gesetzt. Mobilisierte Beteiligung dieses Typs hat damit eine ganz andere sinnliche Dimension als die langfristig geplante, in repräsentative Muster eingefügte Regelmäßigkeit des in Gewerkschaftssatzungen verankerten demokratischen Prinzips.“ (Prott, 2013, S. 247)

Die von Prott hier vorgenommene Charakterisierung des Organizing-Konzeptes soll im Folgenden als Ausgangspunkt für die Bestimmung eines Spannungsverhältnisses dienen, das sich aus einer Nutzung des Organizing-Ansatzes unter den Bedingungen des dualen Systems der Interessenvertretung ergibt. Während das duale System verrechtlichte Stellvertretungsverhandlungssysteme etabliert, die auf der weitgehenden Passivität der Beschäftig-

1 Trotz der formalen Trennung zwischen den Aufgabenbereichen haben sich zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften sowohl auf personaler als auch funktionaler Ebene enge wechselseitige Bezüge herausgebildet (Schmidt & Trinczek, 1991, S. 179–178). So dienen gewerkschaftlich organisierte Betriebsräte insbesondere als Basis für die gewerkschaftliche Mitgliederwerbung im Betrieb (Behrens, 2005).

ten/Mitglieder beruhen, setzt der Organizing-Ansatz auf die Aktivierung und Selbsttätigkeit der Beschäftigten/Mitglieder. Damit gehen ganz unterschiedliche Anforderungen an die beteiligten Akteure einher, die bei einem Zusammentreffen beider Konzepte ein Spannungsverhältnis begründen. Im Folgenden soll dieses Spannungsverhältnis zwischen dualem System und Organizing-Ansatz entlang der drei Dimensionen Interessenartikulation (1), Konfliktbearbeitung (2) und Organisation (3) näher bestimmt werden.

Mit der Dimension der *Interessenartikulation* tritt der repräsentative Charakter des dualen Systems zutage. Betriebsräte und Gewerkschaften müssen Interessen der Beschäftigten/Mitglieder entlang der gesetzlichen Grundlagen bzw. der gewerkschaftlichen Beschlusslage stellvertretend definieren. Der Betriebsrat fungiert dabei als Repräsentativorgan, auf das die Belegschaft nur alle vier Jahre über die Betriebsratswahl Einfluss nehmen kann. Abgesehen vom Wahlakt sind die Beschäftigten damit auf eine weitgehend passive Rolle verwiesen (Müller-Jentsch, 2017, S. 49).² Die Organisationsstrukturen deutscher Gewerkschaften sind wiederum durch einen starken Zentralismus gekennzeichnet, der sich u.a. in einer Kompetenzanhäufung bei zentralen Führungsorganen ausdrückt und die Mitwirkung der Mitglieder bezüglich der Richtungsbestimmung der Politik deutlich limitiert (Müller-Jentsch, 1997, S. 146–147). Auf Seiten des Organizing-Ansatzes steht dagegen die systematische Aufforderung an die Beschäftigten, sich aktiv an der Interessengestaltung zu beteiligen, eigene Themen einzubringen und damit aktiv die betriebliche Interessenpolitik mitzugestalten. Damit stehen Betriebsräte und das hauptamtliche Personal der Gewerkschaften vor der Herausforderung, die tradierte Praxis der Stellvertretung zu reflektieren und systematisch um Elemente zu erweitern, die eine Beteiligung der Beschäftigten an der betrieblichen Interessenpolitik ermöglichen und befördern. Eine derartige Ausrichtung erfordert neben der Bereitschaft, die privilegierte Repräsentationsrolle zumindest partiell aufzugeben, auch die Verfügung über entsprechende zeitliche Ressourcen und spezifische Fähigkeiten der Akteure, die ihnen die Durchführung von Beteiligungsprozessen überhaupt ermöglicht. Spannungen sind zu erwarten, wenn die relevanten Akteure der Interessenvertretung nicht willig oder fähig sind, die entsprechenden Beteiligungselemente in ihre Interessenvertretungspraxis zu integrieren.

Das Spannungsverhältnis zwischen Organizing-Ansatz und dualem System der Interessenvertretung lässt sich auch entlang der zweiten Dimension *Konfliktbearbeitung* identifizieren. Das duale System delegiert bestimmte Regulierungsgegenstände an verschiedene Akteure und definiert damit zugleich, welche Konflikt- und Austragungsformen zu deren Bearbeitung genutzt werden dürfen. Während die Gewerkschaften für den Abschluss eines Tarifvertrages unter der Einhaltung der entsprechenden rechtlichen Bestimmungen auch zu Streiks aufrufen dürfen, bleiben dem Betriebsrat derartige Kampfmittel untersagt. Er ist laut Betriebsverfassung zur vertrauensvollen Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung verpflichtet und damit auf betriebliche Verhandlungskorridore der Konsultation zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat orientiert. Betriebliche Organizing-Prozesse liegen quer zu diesen Bestimmungen des dualen Systems, weil sie entgegen dieser Aufgabenteilung zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft zum einen explizit *betriebliche* Themen aufgreifen, obwohl diese klar im Aufgabenbereich des Betriebsrates angesiedelt sind und zum anderen

2 Partizipationsrechte, die den Beschäftigten mit der Novellierung des BetrVG 2001 eingeräumt werden, stellen eine partizipative Erweiterung der Betriebsverfassung dar, verändern aber nicht deren grundsätzlich repräsentativen Charakter.

ganz andere Formen der Konfliktbearbeitung anvisieren. So werden Forderungen und Interessen der Belegschaft nicht (ausschließlich) über Stellvertretungsverhandlungssysteme bearbeitet, sondern vor allem über die direkte Mobilisierung der Beschäftigten, womit es zur direkten Konfrontation von Belegschaft und der Kapitalseite kommt.

Zuletzt zeigt auch die Dimension Organisation deutliche Unterschiede an: Während das duale System Institutionen/Akteure der Interessenvertretung einsetzt, die nach formalen Regeln durch Wahlen aus der Belegschaft bestimmt werden, finden sich im Rahmen von Organizing-Prozessen die Träger eines Organisationsprozesses in den weitgehend nicht-formalisierten Aktivenkreisen zusammen. Während das duale System also auf regelhaft-geplante und Langfristigkeit ausgelegte Formen der Interessenvertretung basiert, wirken im Rahmen von Organizing-Prozessen spontane Zusammenschlüsse von Beschäftigten, die jenseits formaler Regeln und nur kurzfristig zu Akteuren betriebspolitischer Interventionen werden.

Obwohl die Debatte um Organizing in Deutschland bereits seit Jahren geführt wird, beruht sie im Wesentlichen im Rekurs auf die unterschiedlichen institutionellen Hintergründe, von denen – wie hier überblickartig vorgestellt – angenommen wird, dass sie zu Übertragungsschwierigkeiten und Unvereinbarkeiten führen. Es fällt allerdings auf, dass die Debatte häufig ohne Bezüge auf konkrete Erfahrungen mit Organizing-Projekten in Deutschland auskommt und daher auf eine empirische Leerstelle verwiesen ist. Zu Organizing-Projekten deutscher Gewerkschaften gibt es nur eine Handvoll öffentlich zugänglicher Studien. Während insbesondere die frühen Untersuchungen häufig Konflikte zwischen Betriebsräten und Organizing-Aktivenkreise problematisierten (Bremme, 2007, S. 215; Birke, 2010, S. 148-149), geben neuere Studien vermehrt Hinweise, dass Organizing-Prozesse auch in gelungener Kooperation mit Betriebs- bzw. Personalräten durchgeführt werden können. Oliver Nachtwey und Marcel Thiel sprechen im Zusammenhang mit einer Untersuchung eines Organizing-Projektes im Krankenhauswesen von „pfadabhängiger Revitalisierung“ (Nachtwey & Thiel, 2014, S. 274) und betonen, dass durch Organizing-Prozesse nicht nur die gewerkschaftliche Organisationsmacht im Betrieb gestärkt, sondern auch institutionelle Machtressourcen erweitert werden, weil sich die gewerkschaftliche Verankerung im Personalrat verbesserte.

3. Organizing in der Windbranche: Ergebnisse aus betrieblichen Fallstudien

Einige Aufschlüsse über die Organizing-Praxis deutscher Gewerkschaften können von der Auswertung der Untersuchungsergebnisse eines überregional koordinierten Organizing-Projekts der IG Metall erwartet werden, das zwischen 2011 und 2013 in der Windindustrie durchgeführt wurde (Dribbusch, 2013; Thünken, 2013). Dazu wurden im Rahmen eines Dissertationsprojektes 35 Experteninterviews mit Betriebsräten, gewerkschaftlichen Aktiven und dem hauptamtlichen Gewerkschaftspersonal (Organizer) geführt und im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet.³ Auf dieser Basis sind Fallstudien erarbeitet worden, die auf Untersuchungen in vier Produktionsbetrieben, einem Standort mit Service-

3 Die Interviews wurden zum Ende der Laufzeit des Organizing-Projekts geführt und können daher nur eingeschränkt Auskunft über die Nachhaltigkeit der untersuchten Organisationsprozesse geben.

und Verwaltungsaufgaben und einem Forschungs- und Entwicklungsstandort basieren (s. Tabelle 1). Die Betriebe waren zu Projektbeginn weitgehend gewerkschaftlich unerschlossen, d.h. es gab nur eine marginale Anzahl oder überhaupt keine Gewerkschaftsmitglieder unter den Beschäftigten, und auch die Betriebsräte waren überwiegend nicht gewerkschaftlich organisiert oder verfügten über keine enge Bindung an die Gewerkschaft. Bis auf den Fallbetrieb *Turbau* verfügten alle Betriebe zu Beginn des Organizing-Projekts über einen Betriebsrat. Während das eigentümergeführte Unternehmen *Turbau* massiv Druck auf die Beschäftigten ausübte, um eine Betriebsratsgründung zu verhindern, bestanden die Betriebsratsgremien in den anderen Fallbetrieben bereits über mehrere Jahre und hatten nicht mit vergleichbaren Formen des Arbeitgeberwiderstands zu kämpfen. Gleichwohl können nur drei der fünf Betriebsratsgremien des Samples als vertretungswirksame Interessenvertretung (Kotthoff, 1994, S. 64) eingeordnet werden. Für diese drei Fallbetriebe gelten Interaktionsbeziehungen zwischen Betriebsrat und Management, die sich dem Typ der *Integrationsorientierten Kooperation* zuordnen lassen (Bosch, Ellguth & Trinczek, 1999, S. 91-92). Für diesen Interaktionstyp ist charakteristisch, dass die Betriebsparteien bei wechselseitiger Anerkennung der unterschiedlichen Interessen, auf partnerschaftliche Beziehungen orientiert sind und sich um einen Ausgleich in Verhandlungen bemühen. Die Fallbetriebe *Generator* und *Rotorblatt* kennzeichnet dagegen, dass sie zu Projektbeginn u.a. aufgrund personeller Umbrüche in den Gremien nur eingeschränkt arbeitsfähig waren und von Seiten der Unternehmensführung häufig ignoriert und bewusst übergangen wurden. In der Folge hatten die Betriebsräte in beiden Betrieben damit zu kämpfen, dass sie von Teilen der Belegschaft nicht mehr als Interessenvertretung anerkannt wurden. Die Betriebsräte der Fallbetriebe *Generator* und *Rotorblatt* werden hier aufgrund ihrer mangelnden Vertretungswirksamkeit als *defiziente Form der Interessenvertretung* gekennzeichnet (Kotthoff, 1994, S. 64). Tabelle 1 gibt einen entsprechenden Überblick über die Fallbetriebe.

Tabelle 1: Fallbetriebe

Fallbetrieb	Betriebstyp	Beschäftigten- gruppen	Beschäftigten- zahl	Betriebsrat-Typ zu Projektbeginn	Haltung des Be- triebsrat zur Ge- werkschaft
Generator	Produktion	Fachkräfte	200 50% Leiharbeit	Defiziente Interessen- vertretung	Zusammenarbeit
Rotorblatt	Produktion	Fachkräfte und Angelernte	730 60% Leiharbeit	Defiziente Interessen- vertretung	Zusammenarbeit
Forschung & Entwicklung	Forschung & Entwicklung	Ingenieurwesen und Verwaltung	700	Integrationsorientierte Kooperation	Distanz
Generator II	Produktion	Fachkräfte	150	Integrationsorientierte Kooperation	Zusammenarbeit
Service und Verwaltung	Service, Mon- tage & Ver- waltung	Montagefachkräfte und Verwaltung	800 (200 Verwal- tung, 600 Mon- tage)	Integrationsorientierte Kooperation	Ablehnung
Turbau	Produktion	Fachkräfte und Angelernte	150 50% Leiharbeit	Kein Betriebsrat	Kein Betriebsrat

Quelle: Eigene Darstellung.

Im Folgenden wird entlang der Fallstudienberichte der Bewegungscharakter von Organizing-Prozessen herausgearbeitet, der sich zentral in der Orientierung auf die Beteiligung, Mobilisierung und Aktivierung der Belegschaften darstellt (3.1 und 3.2). Unter Punkt 3.3 wird schließlich auf die Rolle der Betriebsräte in diesen Prozessen fokussiert und gezeigt, dass diese sowohl zu Protagonisten einer beteiligungsorientierten Erweiterung der betrieblichen Interessenvertretung werden können, als auch die Möglichkeit besteht, dass sich Betriebsräte einer solchen Orientierung verweigern und damit den Organizing-Prozess ausbremsen.

3.1 Bewegungscharakter des Organizing und beteiligungsorientierte Erweiterung der betrieblichen Interessenvertretung

Die Fallstudien dokumentieren, dass es im Rahmen von Organizing-Prozessen zu einer bemerkenswerten beteiligungsorientierten Erweiterung der betrieblichen Interessenvertretung gekommen ist. Die maßgeblichen Träger und Treiber dieser Beteiligung von Beschäftigten an der Interessenvertretungspraxis waren die im Rahmen von Organizing-Prozessen aufgebauten Aktivenkreise. In den Aktivenkreisen trafen sich die gewerkschaftlich interessierten Teile der Belegschaft und planten die Organisierung eines Betriebes. Diese Kreise waren zunächst offene Sammelpunkte, an denen Beschäftigte in den Austausch untereinander und mit den hauptamtlichen Organizern treten konnten. Im Verlauf von Organizing-Prozessen wurden die Aktivenkreise immer mehr zu Trägern eines betrieblichen Organisationsprozesses, der zentral über die Beteiligung und Mobilisierung der Belegschaften geprägt wurde. Gerade diese Beteiligungsorientierung, die auf die Einbeziehung möglichst großer Teile der Belegschaft eines Betriebes ausgerichtet war, zeigt den Bewegungscharakter von betrieblichen Organizing-Prozessen an. Die Beschäftigten selbst sorgten, zunächst noch unter Anleitung hauptamtlicher Organizer, später mehr und mehr auf sich alleine gestellt, für die Planung und Durchführung einer Kampagne. Im Rahmen der Aktivenkreise trafen sich Beschäftigte um mögliche Themen der Kampagne zu diskutieren, Forderungen zu entwickeln und Aktionen zu planen. Die Aktiventreffen waren dabei weitgehend nicht-formalisiert, d.h. die Teilnahme war z.B. nicht an eine Gewerkschaftsmitgliedschaft oder der Übernahme einer Funktionsträgerschaft gebunden. Die Mitglieder von Aktivenkreisen waren auch keine Träger von Wahlmandaten, sondern stellten einen mehr oder weniger spontanen Zusammenschluss von Beschäftigten dar.

Darüber hinaus zeigte sich der Bewegungscharakter des Organizing in der spezifischen Form der Konfliktbearbeitung. Neben der Tatsache, dass im Rahmen von Organizing-Prozessen die Konfrontation mit der Unternehmensleitung gesucht wird, war zentral, dass Forderungen nicht (nur) über formalisierte Verhandlungswege in Form repräsentativer Institutionen wie dem Betriebsrat gestellt wurden. Stattdessen war die Organizing-Konfliktbearbeitung vor allem durch die direkte Mobilisierung der Beschäftigten zu Kundgebungen, Veranstaltungen oder symbolischen Aktionen bei Betriebsversammlungen geprägt, bei denen die Unternehmensleitung direkt mit den Forderungen der Beschäftigten konfrontiert wurde und die Belegschaften damit einen aktiven Part im Verhandlungsprozess übernahmen. Neben die repräsentativ-formalisierte Verhandlungswege, wie sie etwa über entsprechende Rechte des Betriebsrates im BetrVG angelegt sind, trat damit eine Bewegungs- und Konfliktdynamik, die über die Einbeziehung der Beschäftigten einen direktdemokratischen

und nicht-formalisierten Charakter annahm, der auch zentrale Konstitutionsbedingungen sozialer Bewegungen ausmacht. Dabei zeigen die Fallstudien, dass Aktivenkreise zur Bearbeitung ganz unterschiedlicher betrieblicher Themen genutzt wurden. Während sich die Aktiven des Fallbetriebs *Turbau* zunächst der Wahl eines Betriebsrates widmeten, griffen die Aktiven des Produktionsstandortes *Generator* die Absetzung des Mittagessens, das bis dahin vom Unternehmen zur Verfügung gestellt wurde, auf und organisierten Protest. An zwei Produktionsstandorten (*Turbau* und *Rotorblatt*) wurde unabhängig voneinander die Frage nach einer Änderung des Schichtsystems thematisiert und in Orientierung auf die Verabschiedung einer entsprechenden Betriebsvereinbarung bearbeitet. Am Standort *Forschung & Entwicklung* sorgte schließlich ein intransparentes Entgeltsystem für Unmut unter den Beschäftigten, so dass die Aktiven dieses Thema ihrerseits aufgriffen. Des Weiteren spielten Aktivenkreise bzw. die aus diesen hervorgegangenen Vertrauensleute auch im Aushandlungsprozess um einen Tarifvertrag eine zentrale Rolle.

3.2 Soziale Bewegung im Betrieb: Beteiligung, Mobilisierung und Aktivierung der Belegschaften

Während die Gegenstände, denen sich die Organizing-Aktivenkreise widmeten, also durchaus verschieden waren, bestand das Charakteristische in der Form der Konfliktbearbeitung dieser Fragen. Nachdem die Aktivenkreise die Bearbeitung eines Themas in Betracht gezogen hatten, wurden zunächst Befragungen innerhalb der Belegschaft durchgeführt. Dies geschah in der Regel über schriftliche Fragebögen, die von den Aktiven an die Beschäftigten verteilt wurden. Dabei galt es, einfache Stimmungslagen, etwa das Interesse an der Beibehaltung des Mittagessens beim Fallbetrieb *Generator* oder die Zufriedenheit mit dem Schichtsystem beim Fallbetrieb *Rotorblatt*, zu erfragen. Wenn es entsprechende Rückmeldungen aus der Belegschaft gab, wurde die weitere Bearbeitung eines Themas durch den Aktivenkreis geplant und die Befragungsergebnisse unmittelbar betriebspolitisch genutzt. So organisierten die Aktiven bei *Generator* nach der Auswertung der Befragung eine Kundgebung zur Wiedereinführung des Mittagessens und mobilisierten die Belegschaft erfolgreich zu einer Aktion in der Mittagspause. Die Geschäftsleitung wurde auf diesem Weg *direkt* mit der Forderung der Belegschaft konfrontiert und kündigte in der Folge sowohl die Wiedereinführung des Mittagessens als auch die Einbeziehung des Betriebsrates an, der von der Geschäftsleitung in dieser Frage bis dahin ignoriert worden war.

In den Fallbetrieben, die sich der Veränderung des Schichtsystems widmeten, wurden die Umfragen genutzt, um dem Betriebsrat bei anberaumten Verhandlungen mit der Geschäftsleitung den Rücken zu stärken. In den betreffenden Betrieben waren die Betriebsräte aufgrund der Neugründung unerfahren (*Turbau*), bzw. vertretungsschwach (*Rotorblatt*), so dass diese von der Geschäftsleitung nicht als ernstzunehmende Verhandlungspartner betrachtet und daher Verhandlungen über Veränderungen des Schichtsystems frühzeitig abgeblockt wurden. Im Rahmen des Organizing-Prozesses konnten die Betriebsräte zum einen durch ein systematisches Coaching der hauptamtlichen Organizer und zum anderen über den betriebspolitischen Druck, der durch die Beteiligung der Belegschaften in Form von Befragungen sowie der einsetzenden Organisierungsdynamik erzeugt wurde, nachhaltig gestärkt werden. Zudem wurde die Beteiligung der Belegschaften auch im Verlauf der Verhandlungen aufrechterhalten, indem nach jeder Verhandlungsrunde Vertrauensleutetreffen

stattfanden und über den Stand der Verhandlungen berichtet wurde. Derart informiert konnten die Vertrauensleute der weiteren Belegschaft berichten, deren Anregungen und Kritik aufnehmen und diese wieder in die Verhandlungskommission tragen. In der Folge blieb das Schichtsystem über die gesamten Verhandlungen hinweg ein betriebspolitisches Thema, das von den Belegschaften wiederkehrend diskutiert und über entsprechende Beteiligungsangebote und -aufforderungen aktiv mitgestaltet wurde.

Beim Standort *Forschung & Entwicklung* wurde das Entgeltsystem zum bestimmenden betrieblichen Thema, nachdem die Geschäftsleitung eine Neueingruppierung vorgenommen hatte, die auf massive Kritik in der Belegschaft stieß. Da das Entgeltsystem aufgrund intransparenter Eingruppierungsregeln schon längere Zeit für Gesprächsstoff im Betrieb sorgte, hatten sich sowohl der Betriebsrat als auch der Aktivenkreis dieser Frage angenommen. Die gewerkschaftlich Aktiven im Betrieb organisierten mehrere Informationsabende zum Entgeltsystem, bei denen es zu einem intensiven Austausch unter den Beschäftigten kam. In diesem Rahmen konnte ein Selbstaufklärungsprozess der Beschäftigten angestoßen werden, der die undurchsichtigen Entgeltstrukturen des Betriebes offenlegte und darüber eine betriebspolitische Diskussion forcierte. Die gut besuchten Informationsabende öffneten für breite Teile der Belegschaft einen Raum, um sich an dieser betriebspolitischen Diskussion zu beteiligen. In der Folge kam es zwar nicht zur Mobilisierung in Form von Demonstrationen, wie es an den Produktionsstandorten der Fall war, es ist jedoch zu berücksichtigen, dass die betriebsöffentlich angekündigten Infoabende durchaus den Charakter von Kundgebungen mit offenem Mikrofon annahm, so dass von diesen Veranstaltungen auch ein betriebspolitisches Signal ausging.

Zu breiter Aktivierung der Beschäftigten führten auch die Tarifverhandlungen, die in drei der sechs Fallbetriebe (*Generator*, *Rotorblatt* und *Forschung & Entwicklung*) geführt wurden. So bemühten sich die Aktivenkreise schon vor Aufnahme der Verhandlungen um Aktivitäten, die die streikunerfahrenen Belegschaften auf mögliche Warnstreikaktionen vorbereiten sollten. Dazu wurde etwa am Standort *Forschung & Entwicklung* zu einem Spaziergang in der Mittagspause aufgerufen, der sich durch gute Beteiligung zu einer gewerkschaftlichen Demonstration über das Betriebsgelände ausweitete. An den Produktionsstandorten wurden immer wieder die Betriebsversammlungen für symbolische Aktionen genutzt. Um die Forderung nach einem Tarifvertrag zu verbreiten, entrollte der Aktivenkreis während der Rede der Geschäftsleitung ein Banner von enormer Größe, das mit einem Slogan („Tarifvertrag - leider geil!“) versehen war. Dieser Slogan war in der überbetrieblichen Tarifbewegung aus den Betrieben heraus entwickelt worden und große Teile der Belegschaft identifizierten sich damit. Darüber hinaus zeigten die gewerkschaftlichen Aktiven reges Interesse an den Tarifverhandlungen und wählten dazu große betriebliche Tarifkommissionen, die auch entsprechenden Anspruch an Beteiligung und Transparenz hatten. Für den Fallbetrieb *Forschung & Entwicklung* lassen sich in diesem Zusammenhang auch die Grenzen der Beteiligung aufzeigen. Während der Verlauf des Organizing-Prozesses im Fallbetrieb durchaus den Basisbestimmungen beteiligungsorientierter Gewerkschaftsarbeit entsprach (vgl. Kapitel 2.1), kam es im Laufe der sich lang hinziehenden Tarifverhandlungen zu einem Konflikt zwischen der gewerkschaftlichen Verhandlungsführung und den Vertrauensleuten, die zwischenzeitlich aus dem Aktivenkreis hervorgegangen waren. Während die Vertrauensleute auf möglichst umfassende Streuung der Informationen zum Stand

der Verhandlungen pochten, bestand die Verhandlungsführung auf eine zurückhaltende Weitergabe entsprechender Informationen an die Belegschaft und setzte damit den Transparenz- und Beteiligungsbedürfnissen der gewerkschaftlichen Aktiven und Vertrauensleuten eine klare Grenze.

3.3 Betriebsräte als Treiber und Bremser der Beteiligung

Die Fallstudien zeigen, dass die betriebliche Interessenvertretung in Form der Betriebsräte entscheidenden Einfluss auf die Beteiligungsdynamik der Organizing-Prozesse nahm. Wenn es gelang, die Betriebsräte für den Organizing-Prozess zu gewinnen, wurden diese zu zentralen Akteuren, die lernten, Beteiligungselemente systematisch in ihre Arbeit zu integrieren und damit auch die Interessenvertretungswirksamkeit des Gremiums zu verbessern. Wenn Betriebsräte die gewerkschaftliche Organisierung im Betrieb dagegen nicht unterstützten, ihr neutral oder sogar ablehnend gegenüberstanden, bestand die Gefahr, dass der Prozess frühzeitig ausgebremst wurde.

Zunächst aber dokumentieren die Fallstudien, dass Betriebsräte durchaus für eine beteiligungsorientierte Interessenvertretungspraxis zu begeistern waren. Besondere Offenheit in diese Richtung bestand in Betrieben, in denen zum Auftakt von Organizing-Prozessen keinerlei arbeits- bzw. durchsetzungsfähige Strukturen bestanden und ein Betriebsrat erst gewählt oder konstituiert und damit häufig auch personell neu zusammengesetzt werden musste. Unter diesen Umständen durchliefen bereits bestehende Betriebsräte oder gewerkschaftliche Aktive, die im Prozessverlauf zu Betriebsratskandidaten aufgebaut wurden, eine Organizing-Bewegungsdynamik, die systematisch auf die Beteiligung der Belegschaft setzte. Diese Fälle charakterisierte eine enge Zusammenarbeit und Abstimmung zwischen Aktivenkreis und Betriebsrat. Auf Seiten der Betriebsräte erforderte das, neben der Bereitschaft entsprechende zeitliche Ressourcen für die Teilnahme an Aktiventreffen, der Vor- und Nachbereitung von Diskussionen aufzuwenden, auch eine Offenheit für Aktions- und Konfliktorientierung, die eine Organisierungsdynamik mit sich bringt. Die Fallstudien zeigen, wie isolierte Betriebsratsgremien darüber Handlungsfähigkeit erlangten und in die Lage versetzt wurden, interessenwirksame Interventionen zu führen. Die Beteiligung und Mobilisierung der Belegschaft wirkte dabei zunächst in Richtung einer Stärkung der Legitimation des Betriebsrates gegenüber der Geschäftsleitung, die durch die unmittelbare Mobilisierung der Belegschaft unter Druck gesetzt wurde. Das stärkte offenbar nachhaltig die Verhandlungsposition der Betriebsräte, die in der Folge eine andere Wahrnehmung durch die Geschäftsleitung erfuhren. Die Beteiligung der Belegschaften ermöglichte den Betriebsräten die unmittelbare Aufnahme von Stimmungen und Wahrnehmungen der Beschäftigten und unterstützte damit die Entwicklung des strategischen Handlungsvermögens der Interessenvertretung, das für die erfolgreiche Nutzung betriebspolitischer Gelegenheitsstrukturen von zentraler Bedeutung ist. Voraussetzung für die hier skizzierte beteiligungsorientierte Erweiterung der betrieblichen Interessenvertretung war allerdings, dass die entsprechenden Betriebsräte einer gewerkschaftlichen Organisierung offen und unterstützend gegenüberstanden. In diesen Fällen kam es zu einer Verschmelzung von gewerkschaftlichen Aktiven und Betriebsrat, die eine entsprechende Entwicklungsrichtung begünstigte. Es zeigte sich allerdings, dass auch Betriebsräte, die einer gewerkschaftlichen Organisierung grundsätzlich positiv gegenüberstanden, nicht unbedingt den Beteiligungs- und Mobilisierungsch-

rakter des Organizing-Ansatzes unterstützten. Im Fallbetrieb *Generator II* pflegte der Betriebsratsvorsitzende derart vertrauensvolle Beziehungen zur Geschäftsleitung, dass dieser trotz ausgewiesener gewerkschaftlicher Überzeugungen einen Konflikt mit der Geschäftsleitung um jeden Preis vermeiden wollte und damit einer typischen Organizing-Bewegungsdynamik den Weg versperrte. Es zeigt sich, dass Betriebsräte, die die traditionellen Verhandlungswege des dualen Systems als wirksam wahrnahmen, offenbar weniger Bereitschaft entwickelten, diese um eine konfliktorientierte Bewegungs- und Beteiligungsdynamik zu ergänzen.

Interessant sind auch diejenigen Fallbetriebe, in denen sich Betriebsratsgremien explizit gegen ein gewerkschaftliches Engagement im Betrieb aussprachen (*Service und Verwaltung*), bzw. einem solchen zumindest skeptisch gegenüberstanden (*Forschung & Entwicklung*). Im ersten Fall führte das dazu, dass der Organizing-Prozess keinerlei betriebsöffentliche Dynamik entfalten konnte und die Organisierung der Belegschaft fast ausschließlich über persönliche Ansprache durchgeführt werden musste. Der personell kleine Aktivenkreis wagte es aufgrund der unnachgiebigen Haltung des Betriebsrates und der noch schwachen gewerkschaftlichen Basis im Betrieb nicht, eine eigenständige Position einzunehmen, die ihn womöglich nicht nur in Konfrontation mit der Geschäftsleitung sondern auch zum Betriebsrat gebracht hätte. Der Fallbetrieb *Forschung & Entwicklung* dokumentiert dagegen, wie es den betrieblichen Aktiven und den Organizern gelang, erfolgreich *neben* dem mehrheitlich der Gewerkschaft skeptisch gegenüberstehenden Betriebsratsgremium Beteiligung und Unterstützung der Belegschaft in einer Bewegungsdynamik aufzubauen. Dies war einerseits möglich, weil es innerhalb des Betriebsrates eine anerkannte Minderheit gab, die den gewerkschaftlichen Organisationsprozess offen unterstützte. Andererseits vermochte es der Aktivenkreis, eine Gelegenheitsstruktur zu nutzen, die sich mit der Überarbeitung des Entgeltsystems durch die Geschäftsleitung ergeben hatte. Die gewerkschaftlich Aktiven nahmen die Verärgerung der Belegschaft über fehlerhafte Neueingruppierungen auf und organisierten umgehend Informationsabende, die zu wichtigen Orten des Austausches unter den Beschäftigten wurden und entscheidend dazu beitrugen, dass sich der Aktivenkreis als betriebspolitischer Akteur neben dem Betriebsrat etablieren konnte. Hierbei waren die gewerkschaftlichen Aktiven zwar darauf bedacht, eigene Akzente zu setzen, bemühten sich aber zugleich, nicht in Konfrontation zum Betriebsrat zu geraten. Dies erforderte bei konkreten betrieblichen Fragen, wie der Kritik am betrieblichen Entgeltsystem, an dessen Ausarbeitung auch der Betriebsrat beteiligt war, das strategische Geschick der gewerkschaftlich Aktiven. Letztere forderten in diesem Zusammenhang den Abschluss eines Tarifvertrages, verbanden diese Forderung aber nicht mit einem expliziten Angriff auf den Betriebsrat, der sich mehrheitlich für die Lösung der Entgeltproblematik über eine Betriebsvereinbarung stark machte.

4. Diskussion und Fazit

Die Auszüge aus den betrieblichen Fallstudien haben gezeigt, dass gewerkschaftliche Organisationsprozesse im Rahmen von Organizing-Projekten den Charakter sozialer Bewegungen annehmen und damit die Verfasstheit der industriellen Beziehungen in Deutschland

herausfordern und zugleich Potenziale zur Revitalisierung dieses Institutionensystems entfalten können. Während das duale System der Interessenvertretung repräsentative, auf Ausgleich und Kompromiss angelegte und zudem stark verrechtlichte Verhandlungssysteme etabliert, werden im Rahmen von Organizing-Prozessen die Beschäftigten selbst zur aktiven Gestaltung der Interessenpolitik im Betrieb motiviert. Dabei kommt es zu einer bemerkenswerten beteiligungsorientierten Erweiterung des dualen Systems auf der betrieblichen Ebene. Durch Organizing-Prozesse werden sowohl die gewerkschaftlichen Organisationsstrukturen als auch die Betriebsräte in ihrem repräsentativen Politikmodus herausgefordert. Im Rahmen von Organizing-Prozessen etablieren sich betriebliche Aktivenkreise, die neben dem hauptamtlichen Personal der Gewerkschaft und den Betriebsräten aktiv die Interessenartikulation der Beschäftigten befördern und zugleich betriebspolitisches Engagement entfalten. Die Beschäftigten werden zu aktiven Gestaltern der betrieblichen Interessenpolitik und treten damit aus der weitgehend passiven Rolle heraus, die sie im dualen System einnehmen. Das stellt insbesondere die Betriebsräte vor eine Herausforderung, weil damit eine Veränderung ihrer Interessenvertretungspraxis einhergeht. Sie sind nun mit der Planung und Durchführung von Beteiligungsprozessen konfrontiert, die viel Zeit und Ressourcen in Anspruch nehmen. Auch müssen sich die Betriebsräte mit den neu etablierten Aktivenkreisen auseinandersetzen, die eine unabhängige interessenpolitische Position im Betrieb einnehmen. Zudem wird über das Aufgreifen betrieblicher Konflikte und der damit einhergehenden Mobilisierung der Belegschaft die betriebliche Interessenvertretungspraxis um eine konfliktäre und aktivistische Ausrichtung erweitert. Die Fallberichte dokumentieren, wie Organizing-Prozesse Belegschaften und Betriebsräte buchstäblich in *soziale Bewegung* versetzen. Wenn Betriebsräte die Organisierungsbestrebungen der Gewerkschaft unterstützen und zugleich Offenheit für die Beteiligung der Belegschaft mitbringen, kann dadurch eine betriebliche Bewegungsdynamik entfaltet werden, durch die die Legitimität und Durchsetzungsfähigkeit des Betriebsrates spürbar gestärkt werden. Damit zeigen die Fallstudien zunächst, dass der Bewegungscharakter des Organizing nicht notwendigerweise in Widerspruch zur formalisierten Interessenvertretung stehen muss, sondern viel mehr eine unterstützende und revitalisierende Wirkung auf letztere ausüben kann. Insbesondere die in enger Kooperation zwischen Betriebsrat und gewerkschaftlichen Aktivenkreis initiierte Beteiligung der Beschäftigten zu konkreten betrieblichen Themen festigt die Bande zwischen Betriebsrat und Belegschaft, wodurch die Legitimität des Betriebsrates und auch dessen Durchsetzungsfähigkeit gegenüber dem Management gestärkt werden können. So wurden zur Unterstützung der Betriebsräte (auch wenn darin nicht das eigentliche Ziel des Organizing-Prozesses besteht) Momente sozialer Bewegung genutzt, bei denen die Beschäftigten in der Interessenartikulation, dem Verhandlungsverlauf sowie in der Planung der Konfliktführung beteiligt und auch zu direkter Konfrontation der Geschäftsleitung mobilisiert wurden. Diese Formen der Konfliktführung im Sinne sozialer Bewegungen wurden bewusst neben oder auch als Kompensation zu nicht vorhandenen, bzw. als nicht wirkungsvoll wahrgenommenen verrechtlichten Verhandlungswegen angewandt, die für das duale System so charakteristisch sind. Der Fallbetrieb *Generator* zeigt dieses Wechselverhältnis sehr eindrücklich: Nachdem die Geschäftsleitung ohne Einbeziehung des Betriebsrates ankündigte, das Mittagessen zu streichen, stellte der Betriebsrat nicht nur die obligatorische Anfrage bei der Geschäftsleitung, sondern unterstützte darüber hinaus die Mobilisierung der

Belegschaft zu einer Kundgebung, mit der die Unternehmensleitung unmittelbar mit der Forderung der Belegschaft konfrontiert werden sollte. Die Unternehmensleitung zeigte sich überrascht und sah sich genötigt, die Wiedereinführung des Mittagessens anzukündigen und sicherte zudem die Einbeziehung des Betriebsrates in dieser Frage zu. Tatsächlich wurde der Betriebsrat entsprechend einbezogen und erwirkte eine Verbesserung des Essensservice, der auf weitere Schichten ausgeweitet wurde. Dieser Fall zeigt, dass die institutionalisierten Verhandlungswege des dualen Systems auch missachtet und damit unwirksam sein können. Durch das Ausweichen auf andere Formen der Konfliktbearbeitung gelang es aber offensichtlich, den Betriebsrat wieder ins Spiel zu bringen und die Geschäftsleitung dazu zu bewegen, den Betriebsrat als Verhandlungspartner zu akzeptieren.

Die Fallstudien weisen darüber hinaus aus, dass die Bewegungs- und Beteiligungsdynamik im Rahmen von Organizing-Prozessen dort am stärksten war, wo zu Beginn eines Organisationsprozesses entweder keine oder nicht arbeitsfähige Strukturen der Interessenvertretung bestanden. Hier griffen gewerkschaftliche Aktive und Betriebsräte aufgrund der fehlenden oder als nicht wirksam wahrgenommenen institutionellen Ressourcen auf die breite Beteiligung und Mobilisierung der Belegschaft zurück und nutzten deren aktivierende Wirkung zur Öffnung des betrieblichen Feldes. Offenbar bestand unter den Bedingungen institutioneller Schwäche eine größere Bereitschaft der betrieblichen Akteure, sich einer Organizing-Bewegungsdynamik zu öffnen. Zudem deuten die Ergebnisse der zugrundeliegenden Untersuchung darauf hin, dass die Bewegungselemente des Organizing-Ansatzes häufig nur vorübergehend genutzt wurden, um als betriebspolitische Initialzündung einer gewerkschaftlichen Organisationsbewegung in den Betrieben zu dienen. Sobald über sogenannte Aktivenkreise erfolgreich gewerkschaftlich Aktive im Betrieb aufgebaut worden waren, wurden diese – mal mehr mal weniger zügig – in Vertrauensleutestrukturen überführt, deren fähigste Köpfe in einigen Fällen auch zu Betriebsräten wurden. Die Organizing-Elemente spielten demnach also insbesondere in Kontexten schwach entwickelter institutioneller Machtressourcen eine zentrale Rolle, weil die Aktivenkreise dann in einem interessenpolitischen Vakuum intervenieren konnten. Über die breite Beteiligung und Mobilisierung der Belegschaften wurde dann eine Bewegungsdynamik genutzt, die sich deutlich von den Verhandlungssystemen des dualen Systems unterschied, interessanterweise aber letztlich zum Aufbau oder Erneuerung eben dieser Institutionen der Interessenvertretung beitrug. Am Ende der untersuchten Organizing-Prozesse wurden schließlich mit arbeitsfähigen Betriebsräten und in drei der sechs Fallbetriebe auch mit einem abgeschlossenen Tarifvertrag erfolgreich die Basisinstitutionen des dualen Systems der Interessenvertretung etabliert.

Im Spiegel der Mitbestimmungsforschung stellen diese Ergebnisse keine gänzlich neue Entwicklung dar. Eine starke Orientierung der Betriebsräte auf die Belegschaft und die strategische Nutzung deren Mobilisierung hat bereits Kotthoff (1994) in seinen klassischen Betriebsrätstudien ausgemacht. Die enge Bindung des Betriebsrats an die Belegschaft besteht demnach allerdings nur bei einer Minderheit der Betriebsräte, die eine Gegenmachtorientierung aufweisen. Für diesen Betriebsratstyp hat auch Kotthoff enge Kooperationsbeziehungen mit der Gewerkschaft festgestellt, wie sie für die hier untersuchten Fallbetriebe ebenfalls konstitutiv war. Bemerkenswert ist, dass die Gewerkschaften im Rahmen von Organizing-Projekten die entscheidenden Impulse in Richtung einer auf die Beteiligung der Be-

schäftigten ausgerichteten betrieblichen Interessenvertretung geben und damit klar im Regulierungsbereich der Betriebsräte intervenieren. Mit dieser Ausrichtung stoßen sie bei fest etablierten Betriebsratsgremien durchaus auf Widerstand. Offenheit gegenüber dem beteiligungs- und konfliktorientierten Organizing-Ansatz besteht dagegen in Betrieben mit isolierten und vertretungsschwachen Betriebsräten bzw. in Betrieben ohne Betriebsrat. Unter diesen Bedingungen wird die Beteiligung und Mobilisierung als zusätzliche Machtquelle genutzt, um die Betriebsräte überhaupt arbeitsfähig zu machen und damit die Interessenvertretungswirksamkeit herzustellen, die im Rahmen des dualen Systems der Interessenvertretung zwar angelegt ist, aber von den Akteuren unter den konkreten betrieblichen Zusammenhängen erst mit Leben erfüllt werden muss. Organizing-Projekte können insofern einerseits als pfadkonforme Erneuerungsstrategie verstanden werden, weil sie deutlich auf die Etablierung der Basisinstitutionen des dualen Systems ausgerichtet sind. Andererseits werden im Rahmen von Organizing-Projekten, die durch starke Bewegungsmomente charakterisiert sind, klar pfadfremde Strategien angewandt, die es erlauben, mit Lowell Turner von einer „dialectic between institutions and activism“ (Turner, 2009, S. 309) zu sprechen, wonach institutionelle Arrangements immer wieder einer Aktualisierung durch Basismobilisierungen bedürfen, um tatsächlich wirksam zu sein.

Literatur

- Asshoff, G. (2014). Innere Rechtsverfassung der DGB-Gewerkschaften. In W. Schroeder & S. Greef (Hrsg.), *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland* (2. Aufl., S. 265–282). Wiesbaden: VS-Springer. doi: 10.1007/978-3-531-19496-7_11
- Behrens, M. (2005). Mitgliedererkrutierung und institutionelle Grundlagen der Gewerkschaften. Deutschland im internationalen Vergleich, in: *Berliner Debatte Initial*, 16 (5), 30–37.
- Bergmann, J. (1979). Organisationsstruktur und innergewerkschaftliche Demokratie. In J. Bergmann (Hrsg.), *Beiträge zur Soziologie der Gewerkschaften* (S. 210–239). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Birke, P. (2010). *Die große Wut und die kleinen Schritte. Gewerkschaftliches Organizing zwischen Protest und Projekt*. Berlin, Hamburg: Assoziation A.
- Bosch, A., Ellguth, P. & Trinczek, R. (1999). *Betriebliches Interessenhandeln* (Band 1). Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie. Opladen.
- Bremme, P. (2007). Respekt und bessere Jobs. Organizing im Hamburger Sicherheitsgewerbe. In P. Bremme, U. Fürniß & U. Meinecke (Hrsg.), *Never work alone. Organizing - ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften* (S. 194–217). Hamburg: VSA.
- Bremme, P., Fürniß, U. & Meinecke, U. (Hrsg.) (2007). *Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*. Hamburg: VSA.
- Brinkmann, U., Choi, H. L., Dörre, K., Holst, H., Karakayali, S. & Schmalstieg, C. (2008). *Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung? Umriss eines Forschungsprogramms*. Wiesbaden: VS-Springer.
- Choi, H.-L. (2008). Re-Thinking Justice for Janitors – Strategische Erneuerung der amerikanischen Dienstleistungsgewerkschaft SEIU. *WSI-Mitteilungen*, 61 (1), 11–17.
- Davis, G. F., McAdam, D., Scott, W. R. & Zald, M. N. (Hrsg.). (2005). *Social Movements and Organization Theory*. New York: Cambridge.
- Dörre, K. (2010). Überbetriebliche Regulierung von Arbeitsbeziehungen. In F. Böhle, G. G. Voß & G. Wachtler (Hrsg.), *Handbuch Arbeitssoziologie* (S. 873-912). Wiesbaden: VS-Springer. doi: 10.1007/978-3-531-92247-8_29

- Dörre, K. & Schmalz, S. (2013). Einleitung: Comeback der Gewerkschaften? Eine machtsoziologische Forschungsperspektive. In S. Schmalz & K. Dörre (Hrsg.), *Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven* (S. 13–38). Frankfurt am Main, New York: Campus. doi: 10.3726/978-3-653-03187-4/5
- Dörre, K. (2016). Die neue Konfliktformation. Klassen-Kämpfe in fragmentierten Arbeitsbeziehungen. *Industrielle Beziehungen*, 23 (3), 348–365.
- Dribbusch, H. (2013). Nachhaltig erneuern. Aufbau gewerkschaftlicher Interessenvertretung im Windanlagenbau. In D. Wetzel (Hrsg.), *Organizing. Die Veränderung der gewerkschaftlichen Praxis durch das Prinzip Beteiligung* (S. 92–118). Hamburg: VSA-Verlag.
- Ebbinghaus, B. & Göbel, C. (2014). Mitgliederrückgang und Organisationsstrategien deutscher Gewerkschaften. In W. Schroeder & S. Greef (Hrsg.), *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland* (S. 207–239). Wiesbaden: VS-Springer. doi: 10.1007/978-3-531-19496-7_9
- Frege, C. M. (2000). Gewerkschaftsreformen in den USA. Eine kritische Analyse des ‚Organisierungsmodells‘. *Industrielle Beziehungen* 7 (3), 260–280.
- Gahan, P. & Pekarek, A. (2013). Social Movement Theory, Collective Action Frames and Union Theory: A Critique and Extension. *British Journal of Industrial Relations* 51 (4), 754–776. doi: 10.1111/j.1467-8543.2012.00912.x
- Ganz, M. (2000). Resources and Resourcefulness: Strategic Capacity in the Unionization of California Agriculture, 1959-1966. *American Journal of Sociology*, 105 (4), 1003–1062. doi: 10.1086/210398
- Gumbrell-McCormick, R. & Hyman, R. (2014). *Trade Unions in Western Europe. Hard Times, Hard Choices*. Oxford: University Press.
- Hälker, J. & Vellay, C. (2007). (Hrsg.). *Union Renewal – Gewerkschaften in Veränderung*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Haipeter, T. & Dörre, K. (Hrsg.). (2011). *Gewerkschaftliche Modernisierung*. Wiesbaden: VS-Springer. doi: 10.1007/978-3-531-93332-0
- Haipeter, T. (2011). Einleitung: Interessenvertretungen, Krise und Modernisierung – über alte und neue Leitbilder. In T. Haipeter & K. Dörre (Hrsg.), *Gewerkschaftliche Modernisierung* (S. 7–28). Wiesbaden: VS-Springer. doi: 10.1007/978-3-531-93332-0_1
- Hurd, R., Milkman, R. & Turner, L. (2003). Reviving the American Labour Movement: Institutions and Mobilization. *European Journal of Industrial Relations*, 9 (1), 99–117. doi: 10.1177/0959680103009001453
- Hyman, R. (2007). How can trade unions act strategically? Transfer: *European Review of Labour and Research*, 13 (2), 193–210. doi: 10.1177/102425890701300204
- Kelly, J. & Frege, C. M. (2004). Conclusions: Varieties of Unionism. In C. M. Frege & J. E. Kelly (Hrsg.), *Varieties of unionism. Strategies for union revitalization in a globalizing economy* (S. 181–197). New York: Oxford.
- Kocsis, A., Sterkel, G. & Wiedemuth, G. (Hrsg.). (2013). *Organisieren am Konflikt. Tarifaueinandersetzungen und Mitgliederentwicklung im Dienstleistungssektor*. Hamburg: VSA.
- Kotthoff, H. (1994). *Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Markowitz, L. J. (2000). *Worker Activism after successful Union organizing*. New York: M.E. Sharpe.
- McAdam, D., Tarrow, S. & Tilly, C. (2003). *Dynamics of Contention*. New York: Cambridge University Press.
- Milkman, R. (2006). *L.A. Story. Immigrant Workers and the Future of the U.S. Labor Movement*. New York: Russel Sage Foundation.
- Müller-Jentsch, W. (1997). *Soziologie der Industriellen Beziehungen. Eine Einführung* (2., erweiterte Aufl.). Frankfurt am Main, New York: Campus.

- Müller-Jentsch, W. (2017). Strukturwandel der industriellen Beziehungen. „Industrial Citizenship“ zwischen Markt und Regulierung (2. Aufl.). Wiesbaden: VS-Springer.
- Nachtwey, O. & Thiel, M. (2014). Chancen und Probleme pfadabhängiger Revitalisierung. Gewerkschaftliches Organizing im Krankenhauswesen. *Industrielle Beziehungen* 21 (3), 258–276.
- Prott, J. (2013). Organizing als riskante gewerkschaftliche Erneuerungsstrategie. In A. Kocsis, G. Sterkel & G. Wiedemuth (Hrsg.), *Organisieren am Konflikt. Tarifaueinandersetzungen und Mitgliederentwicklung im Dienstleistungssektor* (S. 235–256). Hamburg: VSA.
- Rehder, B. (2008). Revitalisierung der Gewerkschaften? Die Grundlagen amerikanischer Organisierungserfolge und ihre Übertragbarkeit auf deutsche Verhältnisse. *Berliner Journal für Soziologie*, 18 (3), 432–456. doi: 10.1007/s11609-008-0029-0
- Rehder, B. (2014). Vom Korporatismus zur Kampagne. Organizing als Strategie der gewerkschaftlichen Erneuerung. In W. Schroeder (Hrsg.), *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland* (2. Aufl., S. 241–264). Wiesbaden: VS-Springer. doi: 10.1007/978-3-531-19496-7_10
- Schmalz, S. & Dörre, K. (Hrsg.) (2013). *Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven*. Frankfurt am Main, New York: Campus.
- Schmidt, R. & Trinczek, R. (1991). *Duales System: Tarifliche und betriebliche Interessenvertretung*. In W. Müller-Jentsch (Hrsg.), *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen* (S.167–199). München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Schmidt, R. & Trinczek, R. (1999). Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen. In W. Müller-Jentsch (Hrsg.), *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen* (3. Aufl., S. 103–128). München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Streck, W. (2016). Von Konflikt ohne Partnerschaft zu Partnerschaft ohne Konflikt: Industrielle Beziehungen in Deutschland. *Industrielle Beziehungen*, 23 (1), 47–60.
- Thünken, O. (2013). „Ja, dieses Anfassbare“. Wie Aktive den gewerkschaftlichen Strukturaufbau vorantreiben und die betriebliche Interessenvertretung bereichern. In D. Wetzel (Hrsg.), *Organizing. Die Veränderung der gewerkschaftlichen Praxis durch das Prinzip Beteiligung* (S. 127–138). Hamburg: VSA.
- Turner, L. (2009). Institutions and Activism: Crisis and Opportunity for a German Labor Movement in Decline. *Industrial and Labor Relations Review*, 62 (3), 294–312. doi: 10.1177/001979390906200302
- Voss, K. & Sherman, R. (2000). Breaking the Iron Law of Oligarchy: Union Revitalization in the American Labor Movement. In: *American Journal of Sociology*, 106 (2), 303–349. doi: 10.1086/316963
- Wetzel, D. (Hrsg.). (2013). *Organizing. Die Veränderung der gewerkschaftlichen Praxis durch das Prinzip Beteiligung*. Hamburg: VSA.