

Nachtwey, Oliver; Thiel, Marcel

## Article

# Chancen und Probleme pfadabhängiger Revitalisierung. Gewerkschaftliches Organizing im Krankenhauswesen

Industrielle Beziehungen

## Provided in Cooperation with:

Verlag Barbara Budrich

*Suggested Citation:* Nachtwey, Oliver; Thiel, Marcel (2014) : Chancen und Probleme pfadabhängiger Revitalisierung. Gewerkschaftliches Organizing im Krankenhauswesen, Industrielle Beziehungen, ISSN 1862-0035, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 21, Iss. 3, pp. 257-276, <https://doi.org/10.1688/IndB-2014-03-Nachtwey> , <https://www.budrich-journals.de/index.php/indbez/article/view/27090>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/196005>

### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/>

Oliver Nachtwey, Marcel Thiel\*

## **Chancen und Probleme pfadabhängiger Revitalisierung. Gewerkschaftliches Organizing im Krankenhauswesen\*\***

**Zusammenfassung** – Die deutschen Gewerkschaften erproben verschiedene Strategien gewerkschaftlicher Erneuerung. Vor allem der von den US-Gewerkschaften zum Teil erfolgreich praktizierte Organizing-Ansatz wurde hier zu Lande diskutiert und auch in einigen Fällen bereits adaptiert. Gleichzeitig gibt es aber auch eine Reihe von Bedenken, ob die Implementierung von Organizing aus einem voluntaristischen System in das deutsche Modell industrieller Beziehungen gelingen kann. Die komplexe Strukturierung dieses Feldes – vor allem die Dualität der Interessenrepräsentation, sozialpartnerschaftliche Verhandlungsmuster, aber auch tradierte Beziehungen zwischen legitimierten Akteuren wie Betriebs- und Personalräten und Vertrauensleuten – stellen eine Herausforderung für Organizing-Projekte dar. Dieser Beitrag analysiert mit Hilfe Marshall Ganz' Konzeptes des strategischen Handlungsvermögens die Chancen und Probleme anhand des Verlaufs zweier Intensivfallstudien im Krankenhaussektor und kommt zu dem Ergebnis, dass Organizing eine pfadabhängige Revitalisierung bewirken kann, sofern es nicht übertragen, sondern strategisch an das deutsche Modell adaptiert wird.

### **Opportunities for, and problems of path-dependent revitalization. Organizing in the hospital sector**

**Abstract** – German trade unions are trying to revitalize themselves by using a variety of different strategies. Influenced by the partial success of the organizing model of the US trade unions, German unions have debated, and in some cases, adapted this model. There are however reservations, whether organizing can be transferred from a voluntaristic model of industrial relations to the German model. Its complex structuring seems to be a challenge for organizing projects in Germany, particularly due to its dual system of representation of workers interests, the tradition of social partnership and well-rehearsed relations between authorized actors, notably, work councils and shop floor union representatives (Vertrauensleute). Applying the concept of strategic capacity from Marshall Ganz, this article analyzes opportunities for, and problems of organizing within the German model on the basis of two case studies in the hospital sector. We conclude that organizing can be a path-dependent revitalization, if it is strategically adapted to the German model.

**Key words:** union revitalization, union organizing, strategic capacity, German model of industrial relations (JEL: D71, J51, J52, M54)

---

\* Dr. Oliver Nachtwey, Jg. 1975, Fachbereich der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Trier, Lehrstuhl Wirtschaftssoziologie, Universitätsring 15, D – 54286 Trier. E-Mail: nachtwey@uni-trier.de.

Dipl.-Psych. Marcel Thiel, Jg. 1986, Fachbereich der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Trier, Lehrstuhl Wirtschaftssoziologie, Universitätsring 15, D – 54286 Trier. E-Mail: thie1310@uni-trier.de.

\*\* Artikel eingegangen: 5.2.2014  
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 25.7.2014.

## 1. Einleitung<sup>1</sup>

Jüngste Entwicklungen, nicht zuletzt die Mitgliederzuwächse der IG Metall oder der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di, haben Beobachter von einem „Comeback der Gewerkschaften“ sprechen lassen (Schmalz/Dörre 2013). Inwieweit es sich um ein nachhaltiges Comeback der Gewerkschaften handelt, die sich in den letzten Jahrzehnten in der chronischen Defensive befanden, muss sich erst noch zeigen. Aber der Aufschwung der Gewerkschaften ist auch ein Produkt ihrer vielfältigen Bemühungen um eine solche Revitalisierung.

Im Zuge der Rezeption der *Labor Revitalization Studies* wurde bereits zuvor betont, dass Gewerkschaften selbst in der Defensive eine „strategische Wahl“ haben und in ihren Handlungen nicht von der ökonomischen und sozialen Umwelt bestimmt werden (Dörre 2008). Eine solche Perspektivenverschiebung – von der Hypostasierung von Stabilität hin zu strategischen Wahlhandlungen und der Veränderbarkeit sowie Flexibilität von Institutionen und Organisationen in Abhängigkeit von Machtressourcen – entspricht einem Trend in den aktuellen Analysen industrieller Beziehungen (Frege/Kelly 2013). Bei der Suche der Gewerkschaften nach strategischen Handlungs- und Entwicklungsmöglichkeiten wurden in der internationalen Debatte neben anderen Erneuerungsstrategien die Grenzen und Chancen von *Organizing* untersucht (u.a. Gall 2009; Milkman/Voss 2004; Simms/Holgate/Heery 2013) und auch in Deutschland aufgegriffen (Brinkmann et al. 2008). *Organizing* wird dabei als spezifische Strategie der Gewerkschaften verstanden, die *Organisations- und institutionelle Macht* der Gewerkschaften zu steigern. Dazu greifen Gewerkschaften verstärkt auf Aktionsrepertoires zurück, die aus den sozialen Bewegungen stammen. Die *institutionelle Macht* (z.B. Betriebsräte, Tarifverträge, Sozialstaat) stellt gewissermaßen die historisch geronnene Form aus *struktureller* (z.B. Arbeitsmarkt, Konjunktur) und *Organisationsmacht* der Gewerkschaften dar (Brinkmann et al. 2008; Brinkmann/Nachtwey 2010; Schmalz/Dörre 2013).

Eine besondere Popularität erlangte die US-amerikanische Gewerkschaft *Service Employees International Union* (SEIU), der eine Trendwende in der Mitgliederentwicklung gelang. Insbesondere ihre Kampagne *Justice for Janitors* symbolisierte die Möglichkeit zur Revitalisierung der Gewerkschaftsbewegung mittels strategischer Organisierungskampagnen und konfrontativer wie kreativer Methoden aus dem Repertoire sozialer Bewegungen (Choi 2008). Inwiefern *Organizing* auch ein Bestandteil der Revitalisierungsversuche deutscher Gewerkschaften sein kann, ist indes umstritten. Insbesondere die spezifische Architektur des deutschen Modells industrieller Beziehungen wird als Hindernis angesehen (s.u.). Trotz der Skepsis bezüglich der Übertragbarkeit von *Organizing* experimentieren deutsche Gewerkschaften unter diesem Label mit diversen mitglieder-, aktions- und partizipationsorientierten Techniken und Strategien.

Insgesamt hat die gestiegene Ökonomisierung des Krankenhaussektors in den letzten Jahren immer wieder zu gewerkschaftlichen Mobilisierungen geführt, die *Organizing-Elemente* beinhalteten. Allerdings fokussieren darauf bezogene Analysen stärker

---

<sup>1</sup> Die Autoren bedanken sich bei den beiden anonymen Gutachtern und den Herausgebern für ihre konstruktive Kritik und ihre hilfreichen Hinweise. An dieser Stelle sei angemerkt, dass im gesamten Aufsatz bei männlichen Formulierungen weibliche stets impliziert sind.

auf die politischen, betrieblichen und Arbeitsmarktkontexte (vgl. Greer et al. 2013). In diesem Artikel untersuchen wir hingegen exemplarisch zwei Organizing-Projekte im Krankenhaussektor hinsichtlich der Organizing-Praxis und stellen die Probleme und Möglichkeiten heraus, die sich gerade durch das spezifische deutsche System industrieller Beziehungen – in Wechselwirkung mit dem strategischen Handeln der beteiligten Akteure – ergaben. Wir analysieren, wie Akteure über strategische Wahlhandlungen und Lernprozesse im Zeitverlauf Organizing an das deutsche Modell adaptiert haben. Daher steht nicht die Frage im Mittelpunkt, ob einzelne Techniken und Methoden des Organizing übertragbar sind, sondern es werden die Fallstudien *im Längsschnitt* – mit einem besonderen Blick auf die Folgewirkungen und die Nachhaltigkeit – untersucht und verglichen. Beide Organizing-Projekte fanden zeitgleich in den Jahren 2008 bis 2010 an zwei deutschen Universitätskliniken statt und wurden jeweils in zwei Erhebungswellen – während des Organizing und mit zwei Jahren Abstand – untersucht.<sup>2</sup>

Im Folgenden stellen wir zunächst die Strukturierung des deutschen Modells industrieller Beziehungen und die darauf aufbauende Skepsis bezüglich Organizing vor (2). Des Weiteren skizzieren wir die industriellen Beziehungen im Krankenhaussektor sowie in den beiden Fallbetrieben. Im Anschluss stellen wir Marshall Ganz' Ansatz strategischen Handelns vor (3), auf dessen Grundlage wir im nächsten Abschnitt die Verlaufsprozesse und Nachhaltigkeit der beiden Organizing-Projekte untersuchen (4). Abschließend wird die Analyse entwickelt (5), dass Organizing bei langfristiger Betrachtung pfadabhängige Revitalisierungen – gerade auch bei den institutionellen Machtressourcen – anstoßen kann, sofern die Strukturierung des Feldes im strategischen Handeln der beteiligten Akteure in Rechnung gestellt oder gar als Ressource genutzt wird. Auch bei optimaler Einbeziehung der pfadabhängigen Besonderheiten bleibt Organizing, wie später gezeigt wird, vor Schwierigkeiten bei der Verstetigung der erzielten Effekte gestellt.

## 2. Strukturierung

### 2.1 *Das deutsche Modell industrieller Beziehungen*

Wie Giddens' (1995) Strukturierungstheorie betont, agieren Akteure in einem Feld, das in der Vergangenheit durch (nicht selten konfliktive) Interaktionsprozesse hergestellt wurde und für ihre aktuellen Handlungen ein vorgefundenes Ensemble von Möglichkeiten und Restriktionen darstellt (vgl. auch Müller-Jentsch 1997: 77-82). Institutionen produzieren deshalb eine hohe Pfadabhängigkeit des Handelns. Allerdings darf diese

---

<sup>2</sup> Die empirische Basis bilden 28 Experteninterviews sowie teilnehmende Beobachtungen. Die erste Erhebungswelle fand in der Endphase der Organizing-Projekte im Laufe des Jahres 2010 und die zweite als Nacherhebung Ende 2012/Anfang 2013 statt. Interviewt wurden beteiligte Personen verschiedener Gruppen (Entscheidungsträger aus dem ver.di-Bundesvorstand, Gewerkschaftssekretäre, (Lead-)Organizer, ehrenamtliche Gewerkschaftsaktive, Personalräte, Beschäftigte ohne Mitgliedschaft). Zudem wurden verschiedene interne und öffentliche Gewerkschaftsdokumente in die Auswertung einbezogen (wie etwa der Projektantrag, Protokolle und Berichte von Aktiven-Treffen, Broschüren, Homepage-Mitteilungen, Flugblätter). Die Autoren danken Tom Urban, Manuel Nicklich und Susanne Knütter, die alle an dem Projekt beteiligt waren.

nicht überschätzt werden: Pfade können durchaus auch an ein Ende geraten oder eine andere Richtung einschlagen (Beyer 2006).

Im Hinblick auf Organizing als strategische Wahlhandlung wurden zahlreiche Risiken und normativ-strategische Probleme hinsichtlich der Adaptierbarkeit des bereits erprobten US-amerikanischen „Organisierungsmodells“ auf das deutsche Modell der Interessenrepräsentation aufgeworfen.

Diese beziehen sich auf zentrale Merkmale des deutschen Modells industrieller Beziehungen: (a) das duale System der Interessenvertretung, (b) die spezifische Intermediarität und Identität der deutschen Gewerkschaften und die daraus folgenden Besonderheiten der Interessenrepräsentation und politischen Kultur (Frege 2000; Rehder 2008, 2014; Prott 2013).<sup>3</sup>

(a) Der deutsche Pfad der industriellen Beziehungen ist in seinem institutionellen Kern von einer dualen Struktur mit zwei Arenen der Selbstregulierung konfliktiver Arbeitsbeziehungen geprägt. In der betrieblichen Arena werden die Interessen der Beschäftigten durch Betriebs- und Personalräte vertreten, die auf die Anwendungsbedingungen der Arbeitskraft Einfluss nehmen. In der Arena der Tarifautonomie vereinbaren die Gewerkschaften als Kollektivakteure und quasi private Gesetzgeber mit den Arbeitgeberverbänden die Verkaufsbedingungen der Arbeitskraft, die darüber hinaus auch von staatlicher Seite reguliert oder durch ökonomische wie sozialpolitische Interventionen begleitet werden (Müller-Jentsch 1997, 2007; Dörre 2010). Diese Differenzierung in verschiedene Arenen vermindert die Konfliktpotentiale, weil dies einer Kumulation von Konflikten entgegenwirkt (Müller-Jentsch 1997: 195) und dafür sorgt, dass etliche Themen – insbesondere im Hinblick auf Organizing – einer lokalen gewerkschaftlichen Mobilisierung entzogen sind (Frege 2000: 276). Das duale System hat zudem den Vorteil, eine relativ stabile rechtliche Institutionalisierung der Machtressourcen von Arbeitnehmern und Gewerkschaften zu ermöglichen. Diese rechtliche Absicherung stellt eine Grundlage dafür dar, dass sich Betriebs- und Personalräte relativ offen bei der gewerkschaftlichen Mitgliedergewinnung engagieren können, eine Rolle, die diese insbesondere dann übernehmen, wenn sie in enger Beziehung zu hauptamtlichen Gewerkschaftern und den Vertrauensleuten stehen (Behrens 2005).<sup>4</sup>

(b) Zudem ist beiden Arenen eine intermediäre Programmatik eingeschrieben. Die deutschen Gewerkschaften gelten traditionell als intermediäre Organisationen, die zwischen System- und Mitgliederinteressen vermitteln und sich sozialpartnerschaftlich – entlang der Achse Markt-Gesellschaft – ausgerichtet haben. Die spezifische Intermediarität der deutschen Gewerkschaften hat einen systemischen Bias zur korporatistischen Konfliktregulierung auf der betrieblichen wie auch überbetrieblichen Ebene (Hyman 2001; Müller-Jentsch 2011). Analog dazu sind die Betriebs- und Personalräte zur Beachtung wirtschaftlicher Betriebsziele verpflichtet. Nach Fürstenberg (1958) sind die

---

<sup>3</sup> Zu den unterschiedlichen Modellen industrieller Beziehungen vgl. auch Frege/Kelly (2013); speziell für das deutsche Modell vgl. Müller-Jentsch (1997, 2007) sowie Silvia (2013).

<sup>4</sup> Letztere bilden eine eigenständige, genuin gewerkschaftliche Struktur, welche sowohl als Korrektiv als auch als Unterstützer der betrieblichen Interessenvertretung fungieren, ebenfalls Mitgliedergewinnung betreiben und eigene gewerkschaftliche Aktionen lancieren können (Prott 2006).

betrieblichen Interessenvertreter eine „Grenzinstitution“ zwischen Belegschaft, Gewerkschaft und Arbeitgeber, deren Demos die Belegschaft ist.

In der Vergangenheit standen Mitgliederwerbung und -orientierung nicht oben auf der Prioritätenliste gewerkschaftlicher Strategien, sondern die Ausnutzung der institutionellen Machtressourcen des tradierten Systems der industriellen Beziehungen (Frege 2000; Brinkmann et al. 2008). Dass in jüngerer Zeit überhaupt Organizing-Techniken zur Anwendung kommen, rührt aus den erodierten strukturellen und organisationalen Machtressourcen der Gewerkschaften in den letzten Jahrzehnten her. Deren Rückgang bedrohte schließlich auch die zunächst stabilen institutionellen Ressourcen der Gewerkschaften. Organizing richtet sich deshalb primär auf die Stärkung der Organisationsmacht der Belegschaften und ist vornehmlich auf die beteiligende Mobilisierung der Belegschaft und des zivilgesellschaftlichen Umfelds ausgerichtet. Langfristig erhofft man sich, aus einer gestärkten Organisationsmacht auch wieder mehr institutionelle Ressourcen erreichen zu können. Man nimmt an, dass gut organisierte und mobilisierbare Belegschaften sowie Mitglieder die Voraussetzung für tarifpolitische Fortschritte, (Neu-) Etablierung von Betriebsratsgremien etc. sind (Dörre/Nachtwey 2009; Brinkmann et al. 2008). Idealtypisch gelten vor allem strategisch geplante und partizipativ durchgeführte Kampagnen zur Mitgliedergewinnung und -aktivierung als Kernbestandteile von Organizing. Langfristig verfolgt man das Ziel der *Befähigung* der Beschäftigten zu eigenständigem gewerkschaftlichen Handeln (Banks/Metzgar 1989; Brinkmann et al. 2008; Bronfenbrenner/Hickey 2004; Simms et al. 2013).<sup>5</sup> Aus solch einer Ausrichtung würde mitunter ein erheblicher organisationsstrategischer Wandel folgen, der eine Reihe von Spannungen auf Seiten und zwischen den Akteuren der Arbeit produzieren kann.

Die lokale und föderale Organisationsstruktur der Gewerkschaften steht häufig in einem Spannungsverhältnis zu den (zumeist) zentral vorangetriebenen Organizing-Projekten durch die Gewerkschaftsführung.<sup>6</sup> Prött (2013) sieht diese Möglichkeit bei den tradierten gewerkschaftlichen Strukturen vor Ort – im Bereich der betrieblichen Interessenvertreter, bei den hauptamtlichen Funktionären wie bei ehrenamtlichen Strukturen –, die auf jeweils unterschiedlichen demokratischen Legitimationen beruhen und diese durch Organizing-Kampagnen in Frage gestellt sehen könnten. Frege (2000) und Rehder (2008) sehen mögliche Spannungen gerade in der immanenten konfliktorischen Ausrichtung von Organizing, die sozialpartnerschaftlichen Verhandlungsmustern und dem intermediären Charakter von überbetrieblichen Kompromissbildungen durch Flächentarifverträge zuwiderlaufen könnte.

---

<sup>5</sup> In der Praxis reicht das Spektrum von eher engen, technischen Organizing-Kampagnen über eher syndikalistische Strategien bis zu Ansätzen, die sich stark an der Praxis der sozialen Bewegungen orientieren (Brinkmann et al. 2008).

<sup>6</sup> Einer der Einwände, die vorgebracht wurden, bezog sich auf die demokratische Organisationsverfassung der deutschen Gewerkschaften (vgl. Rehder 2008: 446-447), die einen ähnlich straff geführten Wandel wie etwa im Falle der US-amerikanischen SEIU nicht zulassen würde (Voss/Sherman 2000). Allerdings zeigt gerade die jüngste Organisationsreform der IG Metall, dass auch in den deutschen Gewerkschaften ein organisationspolitischer Wandel möglich ist (vgl. Wetzel 2013).

## **2.2 Industrielle Beziehungen der Fallbetriebe**

Bis Ende der 1980er Jahre galt im Bereich „Gesundheitswesen und Soziales“ der branchenübliche Flächentarifvertrag BAT/BMT-G. Die bis dahin herrschende Selbstverständlichkeit der Entlohnung nach BAT/BMT-G und die Partizipation an den Tarifierhöhungen im Öffentlichen Dienst in den 1990er Jahren machte eine eigenständige Organisation und eine damit verbundene eigenständige Tarifmächtigkeit vermeintlich überflüssig. Als grundsätzliche Herausforderung bei der Tarifpolitik im Krankenhaussektor kann die heterogene Tarifstruktur gesehen werden, in der ein Flickenteppich von Tarifnormen gilt. Dieser bietet keine einheitlichen Tarifstandards in Bezug auf Löhne, Arbeitszeiten und Personalbemessungsgrenzen, was wachsende Lohnkostenkonkurrenz zwischen den Trägern und den Berufsgruppen und die Aushöhlung der Tarifautonomie – nicht zuletzt aufgrund von Budgetdeckelung und Sparvorhaben – hervorbringt (Brandt/Schulten 2008).

Anfang der 1990er Jahre wurde der Krankenhaussektor durch gesetzliche Änderungen zunehmend liberalisiert und ein Paradigmenwechsel von der bedarfsorientierten Finanzierung hin zu einer Steuerungslogik entlang von Marktprinzipien und Kosten-Nutzen-Kalkülen vollzogen (vgl. Böhlke et al. 2009). Mit der Gesundheitsreform von 2000 wurden die Vergütungen der Krankenhausleistungen fast vollständig auf ein leistungsorientiertes Fallpauschalen-System umgestellt. Zusätzlich zu Privatisierungen und Umwandlungen der Rechtsform werden in vielen Krankenhäusern Teilbereiche teilweise oder ganz outgesourct (vgl. Blum 2013). Da 2012 rund 60 Prozent der Brutto-Gesamtkosten im deutschen Krankenhauswesen Personalkosten darstellten (Statistisches Bundesamt 2013), wird ein Großteil des Wettbewerbs auf der Ebene der Lohnkosten ausgetragen (Schulten/Böhlke 2009: 108-112). Neben dem Druck auf die Löhne wächst auch der Druck, die zeitökonomische Effizienz im Arbeitsprozess zu steigern, insbesondere bei deutlich reduziertem Personalschlüssel (Isfort et al. 2012: 15-16). Zusammen mit der Verkürzung der Verweildauer der Patienten in den Kliniken mündet dies in einer wachsenden Arbeitsverdichtung, insbesondere im Pflegebereich (Slotala/Bauer 2009). Unzufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen, psychische wie körperliche Belastungsbeschwerden sind – insbesondere in der Pflege – weit verbreitet (Marrs 2007). Diese Arbeitsverdichtung erzeugt nicht nur Erschöpfung, sondern auch Fragmentierung in den betrieblichen Sozialbeziehungen. Zudem erodierten und zerfasern gerade im Krankenhaussektor die tradierten Tarif- wie auch gewerkschaftlichen Repräsentationsbeziehungen, die neben dem Marburger Bund noch weiteren gewerkschaftlichen Konkurrenzakteuren Geltung verschafften (vgl. Greef 2012).

Die beiden hier untersuchten Organizing-Projekte von ver.di fanden an zwei Universitätskliniken statt. Während Klinikum A als Stiftung des öffentlichen Rechts organisiert ist und dadurch größere Autonomie gegenüber dem zugeordneten Landesministerium genießt, ist Klinikum B ein rechtlich unselbstständiger Landesbetrieb.<sup>7</sup> Analog zu den im Abschnitt zuvor beschriebenen Prozessen stehen beide Kliniken aufgrund

---

<sup>7</sup> Die industriellen Beziehungen im öffentlichen Dienst weisen mit Personalräten und dem Bund/Land als Finanzier eine spezielle Ausformung des deutschen Modells auf (vgl. Nachtwey/Wolf 2013).

mangelnder Finanzmittel unter Reorganisationsdruck, weswegen u.a. Ausgründungen oder Stellenabbau über Jahre hinweg als Maßnahmen diskutiert und stellenweise vollzogen wurden.

In beiden Fällen gilt der Tarifvertrag der Länder (TV-L), um den 2006 ein 16 Wochen dauernder Arbeitskampf geführt wurde. Dessen Ergebnisse gingen aber, wie aus den Interviews hervorgeht, in weiten Teilen der Belegschaft mit Ernüchterung einher, da dieser u.a. die Möglichkeit zu Lohnsenkungen im Falle von Ausgründungen vorsieht. Seither war der gewerkschaftliche Organisationsgrad in beiden Fällen deutlich gesunken und lag zu Beginn des Organizing bei rund 10 Prozent. Mit diesen Erosionsprozessen kam es in beiden Fällen zu Abspaltungen von den ver.di-Betriebsgruppen und der Etablierung einer Konkurrenzgewerkschaft aus dem deutschen Beamtenbund. Im Fall A stellte diese sogar den Vorsitz im Personalrat. Im Fall B hatte die ver.di-Liste den Vorsitz, aber nur eine relative Mehrheit im Gremium. Die im Marburger Bund organisierte Ärzteschaft spielte für das Organizing keine Rolle. In beiden Fällen bestand der aktive Kern des Vertrauensleute-Körpers aus weniger als 20 Personen. ver.di war den Interviews zufolge an beiden Standorten als Gewerkschaft im Betrieb präsent, hatte aber gerade zu den Pflegekräften, die man hauptsächlich organisieren wollte, kein organisches Verhältnis.

Die hauptsächlich vom ver.di-Bundesvorstand finanzierten Organizing-Projekte sollten nun in diesem Feld helfen, insbesondere nachhaltige Aktivenkerne aufzubauen, ver.di als Faktor in der Gesundheitspolitik zu popularisieren und den Organisationsgrad deutlich zu erhöhen (ausführlicher vgl. Nachtwey/Urban 2011).

Für diese Pilot-Projekte standen – im Vergleich zu dem ersten systematischen ver.di-Organizing-Projekt im Hamburger Sicherheitsgewerbe (vgl. Dribbusch 2008) – relativ umfangreiche Ressourcen zur Verfügung: Über einen Zeitraum von knapp 24 Monaten wurden für beide Kliniken ein Leadorganizer und vier (später fünf) Organizer eingesetzt. Zusätzlich wurden die Aufgabenschwerpunkte der Betreuungssekretäre zugunsten der Kliniken verschoben. Eine verbesserte Ressourcenausstattung ist indes kein Garant für den Erfolg gewerkschaftlicher Arbeit.

### 3. Strukturierung und strategisches Handeln

Marshall Ganz' mikrosoziologisch orientierter Ansatz (2000, 2009) des strategischen Handlungsvermögens hebt auf die Lern- bzw. Adaptionfähigkeit der gewerkschaftlichen Organisation und Aktivengruppen als Erfolgsfaktor ab. Dieser auf die subjektiven Handlungsbedingungen fokussierende Ansatz bleibt jedoch voluntaristisch, wenn er institutionell nicht eingebettet wird (vgl. Nachtwey/Wolf 2013). Inwiefern gewerkschaftliche Akteure und Aktivengruppen zu innovativen strategischen Reaktionen auf die Strukturierung ihres Handlungsfeldes gelangen, hängt von ihrem *strategischen Handlungsvermögen* ab, d.h. von der Art und dem Umfang ihres Feldwissens, ihrer Motivation und der gemeinsamen Lernpraxis.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Dieser handlungstheoretische, sozialpsychologische und subjektorientierte Fokus unterscheidet diesen Ansatz von dem verwandten, aber stärker auf Ressourcen und Kapazitäten abhebenden Theorem von Levesque und Murray (2010).

Besonders das deutsche Modell mit den unterschiedlichen Arenen industrieller Beziehungen stellt eine große Herausforderung für das strategische Handlungsvermögen dar (Nachtwey/Wolf 2013). Dieses ist Marshall Ganz zufolge von zwei Einflussfaktoren abhängig, die er mit den Kategorien (a) *Leadership* und (b) *Organisationsprozesse* fasst.

(a) *Leadership* analysiert den individuellen Einfluss des biographischen Hintergrundes (u.a. Erfahrungen mit sozialen Bewegungen), des Aktionsrepertoires von Beteiligten und deren Vernetzung mit anderen Akteuren. Das strategische Handlungsvermögen wird Ganz zufolge günstig beeinflusst, wenn die gewerkschaftlichen Schlüsselaktivisten (die „Leader“) in einer gewerkschaftlichen Organisierungskampagne über vielfältige und für ein spezifisches Handlungsfeld nützliche Erfahrungshorizonte, Fähigkeiten und Kontakte verfügen (vgl. auch Ganz 2010).

(b) Die Kategorie der *Organisationsprozesse* nimmt den Umstand in den Blick, dass die Aktiven ihr Handeln im Kontext von etablierten und eigens aufgebauten Handlungsstrukturen bzw. Organisationen koordinieren. Organisationsprozesse meint den mitglieder- und organisationsbezogenen Ressourcenzugang, die Rechenschaftspflicht, d.h. das Verhältnis von Aktiven zu ihrer Basis, sowie Art und Umfang deliberativer Strukturen zwischen verschiedenen Gruppen und Personen in Organisierungsprozessen. Deliberation verweist in diesem Zusammenhang weniger auf die Theorien deliberativer Demokratie (vgl. hierzu Schmidt 2010), sondern wird von Ganz eher handlungstheoretisch, in erster Linie als Strukturen einer regelmäßigen, inklusiven und beteiligungsorientierten Beratung konzipiert, die ihm zufolge positive Auswirkungen auf das strategische Handlungsvermögen haben. Mit diesem Modell werden im Folgenden die Interdependenzen von strategischen Wahlhandlungen und pfadspezifischen Rahmenbedingungen der Organizing-Projekte analysiert.

#### **4. Organizing-Pilotprojekte: Prozessverläufe und Nachhaltigkeit**

Nachdem die Entscheidung auf die beiden Fallbetriebe gefallen war, begann man im Juli 2008 zunächst mit einer kurzen Schulung der Organizer, da diese Projekte ihre ersten darstellten. Nach wenigen Wochen kollektiven Einarbeitens in einem Fallbetrieb, setzten die Organizer ihre Arbeit jeweils in Zweier-/Dreier-Teams von der lokalen Geschäftsstelle aus fort. Ende 2008 startete man in beiden Fällen zunächst mit einer systematischen Kontaktaufnahme bei den Vertrauensleuten und Personalräten aller Listen und mit ersten Ansprachen von Beschäftigten.

##### **4.1 Fallstudie 1: Organizing im Klinikum A**

Wie sich aus den Interviews ergab, produzierte man aber auf der Leitungsebene (nach den Kategorien von Ganz: Leadership) bereits im Vorfeld des Organizing Probleme: In der Auswahl der Betriebe hatte man wichtige Faktoren nicht beachtet – so wurde die organisationspolitische Vergangenheit mit ihren Konflikten, die betrieblichen Interessenlagen und die Strategie des Managements nicht hinreichend analysiert. Die Feldrecherche, die ver.di im Vorfeld nicht an einen Experten, sondern im Rahmen eines Praktikums an einen Promovenden vergeben hatte, wurde nur oberflächlich betrieben, sodass sie sich für die Organizer als „nicht brauchbar“ (I1) herausstellte. Sie mussten daher feststellen, dass die Vertrauensleutegruppe wesentlich kleiner als erwartet war und dass

die Tarifbewegungen der vergangenen Jahre innerhalb der Belegschaft tiefen Frust hinterlassen und zur Entwicklung einer konkurrierenden Gewerkschaftsliste geführt hatten, die sogar den Vorsitz im Personalrat stellen konnte (s. 2.2). Statt Koalitionen mit anderen betrieblichen Akteuren eingehen zu können, hatte man mit Frustration und Abgrenzungskonflikten, gar aggressiver Anti-ver.di-Arbeit seitens der Konkurrenzgewerkschaft zu kämpfen. Hier zeigte sich sehr deutlich das Konfliktpotenzial mit der Grenzinstitution Betriebs-/Personalrat: Die Personalräte betrachteten in der Mehrheit die Organizer als Konkurrenten und nicht als Partner. Einige Personalräte kritisierten ihre späte und geringe Beteiligung im Vorfeld des Projektes und die nach ihrer Auffassung als teilweise besserwisserisch erlebte Kontaktaufnahme, sahen aber auch ihre Rolle und ihr Selbstverständnis – Stellvertretung der Belegschaft und in erster Linie Personalrat und nicht Gewerkschafter zu sein – in Frage gestellt.

Der Blick auf die Organisationsprozesse offenbart weitere Probleme: Da auch der Hauptamtliche de facto kaum Zeit für die Betreuung des Projektes und der Organizer hatte und auch zahlreiche ver.di-Personalräte gegenüber den Organizern Distanz wahrten, gelang es nicht, Organisationsstrukturen und inkludierende Diskussionsprozesse (d.h. deliberative Strukturen) aufzubauen. Im Zuge dessen suchten die Organizer auf der betrieblichen Ebene relativ lange nach Ansatzpunkten zur Mobilisierung der Beschäftigten (vor allem in der Pflege). Dabei konzentrierten sie sich vor allem auf arbeitspolitische Konflikte, die im Betrieb von den betrieblichen Akteuren selbst gelöst werden können. Zunächst außer Acht ließen sie Konflikte, die die Tarifarena berührten. Damit schlossen sie vorerst strategisch das Kampfmittel des Streiks aus, das den betrieblichen Akteuren durch den, an den TV-L angelehnten Haustarifvertrag der Stiftungsklinik jedoch potenziell zur Verfügung gestanden hätte. Dass sie diese Möglichkeit zunächst nicht erkannten, kann durch den biographischen Hintergrund der Organizer erklärt werden. Sie stammten alle aus sozialen Bewegungen und hatten weder einen betrieblichen noch gewerkschaftlichen Hintergrund, also ein anderes Aktionsrepertoire und verfügten über ein zu geringes Feldwissen. Ein Organizer drückte es im Kontext beider Projekte so aus: „*Es hat im Prinzip erstmal ein halbes Jahr gedauert, bis wir [...] halbwegs geschnallt haben, wie die Leute ticken*“ (II1).

Allerdings erzeugte ein Vorstoß des Managements am Standort eine „gewerkschaftliche Gelegenheitsstruktur“ (Nachtwey/Wolf 2013; vgl. Greef 2012), da es einen Konflikt begann, der auf der Schnittstelle der betrieblichen und überbetrieblichen Arena lag: Der Klinikvorstand kündigte an, zahlreiche „patientenferne“ Bereiche ausgliedern zu wollen (Zentralküche, Mensa, Cafeteria und Restaurant, Hauswirtschaftlicher Dienst, Sterilisation, Krankentransport und Teile des Gebäudemanagements). Im Oktober 2009 schließlich forderte das Management ver.di zum Abschluss eines Beschäftigungssicherungsstarifvertrags auf und bot im Falle einer 15 prozentigen Lohnsenkung in den Entgeltgruppen 2 bis 4 an, auf die genannten Ausgründungen zu verzichten. Dies führte zu großem Unmut innerhalb der Belegschaft und zu einer erhöhten Konfliktbereitschaft in dieser spezifischen Frage.

Dieser Arbeitskonflikt wurde zur strategischen Option – induziert nicht durch das Aktionsrepertoire der Organizer, sondern durch das Handeln der Gegenseite. Es gelang den Organizern nun in kurzer Zeit, die Beschäftigten in Aktivenkreisen zusammenzubringen und sich mit ihnen auf einen möglichen Streik vorzubereiten. Die Zustimmung

zu einem Eskalationsszenario in der Belegschaft war nicht komplett einmütig, doch insgesamt hoch. Bevor es jedoch zu einem Arbeitskonflikt kam, wurde die Gelegenheitsstruktur geschlossen. Der Tarif-Beauftragte des Bundesvorstandes schloss einen Kompromiss mit dem Management, der im Kern einen Verzicht auf Ausgründungen für sechs Jahre bei gleichzeitiger Absenkung der Betriebsrente vorsah. Dieses Vorgehen entsprach im Grundsatz dem dualen System der Interessenvertretung, denn in diesem ist die überbetriebliche und übergeordnete Tarifkommission und schließlich die Gewerkschaftsführung (bzw. deren Fachbereichsleitung) für die Tarifpolitik zuständig. Das legitime Interesse der Gewerkschaft in der Fläche, die hier in erster Linie Akteur in der Tarifarena war, galt der Stabilisierung des erodierenden Tarifsystems (s. 2.2). Das Interesse der lokal bzw. betrieblich eingesetzten Organizer war jedoch ein anderes: Sie wollten eine Weiterführung des Konflikts, um innerbetrieblichen Druck aufzubauen und die Beschäftigten zu mobilisieren. Ein Organizer konstatierte: „*Hier läuft ein Megaprojekt zur Mitgliederentwicklung und es gibt keine Absprache vorher und es ist auch nicht möglich, an den Kollegen [aus dem Bundesvorstandes] ranzukommen!*“ (12). Der – aus der Sicht der Aktiven – „von oben“ und intransparent durchgeführte Tarifabschluss führte im Anschluss zu einem Zusammenbruch der innerbetrieblichen Aktivitätsdynamik. Hier zeigte sich ein eklatanter Mangel an Deliberation zwischen den Akteuren. Die Organizer und die Aktiven vor Ort hatten wenig bis keinen Einfluss auf die Strategie des Beauftragten der Bundestarifkommission.

Erschwerend kam hinzu, dass in der überbetrieblichen Arena die wenigen Kontakte zur Lokalpolitik sowie zu stadtpolitischen Netzwerken zwar vorübergehend die Resonanz der Aktivitäten gegen die Ausgründungen erhöhten, aber es den Akteuren insgesamt nur unzureichend gelang, Vernetzungen und Koalitionen mit Politik und Zivilgesellschaft einzugehen. Auf die Landesregierung, einen wichtigen Geldgeber, konnte mit einer Petition kein Druck aufgebaut werden. Für eine weiterreichende Mobilisierung fehlten den Organizern die Ressourcen und breitere Bündnisoptionen.

### *Zwischenstand*

Zwar konnte das Organizing-Projekt in einigen Bereichen der Klinik neue Aktivengruppen aufbauen und dazu beitragen, dass die Ausgründungen im Bereich der Küche verzögert wurden. Der relativ starke Mitgliederrückgang seit 2006 wurde auch gestoppt, Netto-Zuwächse blieben indes aus. Ungeachtet dessen konnte der Vertrauensleute-Körper durch neue Aktive und auch nominell erweitert (von rund 20 auf rund 50 Personen) und vor allem ein neuer Aktivenkreis im Bereich der Pflege („Pflegenetzwerk“) aufgebaut werden.

### *Nachhaltigkeit (2011-2012)*

Nach einem fast zweijährigen Einsatz bedeutete der Weggang der Organizer Ende 2010 einen deutlichen Verlust an (Leadership-)Ressourcen. Wie die Interviews der zweiten Erhebungswelle (Ende 2012) belegen, stellte die selbstständige Pflege der Aktiven-Strukturen für die Ehrenamtlichen eine enorme Belastung dar. Ihnen mangelte es nicht nur an Zeit, sondern auch an einem entsprechendem Aktionsrepertoire, um zu einer zielgerichteten neuen Kampagne zu kommen: „*Mir würde eine handfeste zielgerichtete Geschichte total gut passen. Aber es ist uns einfach nichts eingefallen!*“ (13). Daher fanden vor allem

singuläre und reaktive Aktionen statt; z.B. Protestaktionen im Zuge der Ausgründung des Gastronomie- und Service-Bereichs. Es gelang nicht hinreichend, Wissensbestände und Aktionsrepertoires auf die neuen Aktiven zu transferieren. „Das Abnabeln, das Abstillen“; wie ein Interviewter sagt, wurde „nicht frühzeitig bedacht“ (I4).

Allerdings brachte das Organizing-Projekt durchaus beachtliche positive Auswirkungen für die tradierten Formen der Interessenvertretung hervor. Neben gewerkschaftlicher Gremienarbeit, in die einige Aktive nach dem Organizing-Projekt integriert wurden, und den Tarifrunden 2011 und 2012, wurden vor allem den Personal- und Betriebsratswahlen Ressourcen zugeführt. Bei den Betriebsratswahlen in den jüngst ausgegründeten Bereichen gewannen die ver.di-Kandidaten.<sup>9</sup> Im Personalrat der Klinik konnte ver.di bei vorgezogenen Neuwahlen 2011 die absolute Mehrheit zurückgewinnen (50,5 Prozent) und 2012 deutlich ausbauen (60,5 Prozent). Die Konkurrenzgewerkschaft verlor im gleichen Atemzug drei von fünf Mandaten. Zugleich gelangten zwei beim Organizing-Projekt sehr Aktive in das Gremium. Jedoch blieb im Personalrat aufgrund der etablierten – auf Stellvertretung, Gewerkschaftsferne und Service-Arbeit angelegten – Arbeitskultur die Umsetzung von Organizing-Prämissen blockiert, wie folgendes Zitat verdeutlicht: „Obwohl dort Kolleginnen aktiv sind [...], die die Organizing-Haltung eigentlich verstanden haben, erschlägt die Personalratsstruktur dieses Bewusstsein. Und sie rennen im Hamsterrad wie die Personalräte 30 Jahre vorher. Sie lassen sich in 10.000 AGs tot beschäftigen und finden keine Zeit, die Ressourcen, die sie haben, als Freigestellte zu nutzen, zum Beispiel für Organisierung“ (I4). In den neu gegründeten Betriebsräten absorbierte die Aufbauphase sämtliche Ressourcen für weitergehendes Engagement.

Ein in erster Linie betrieblicher Arbeitsfokus verhinderte zugleich, dass der Ressourcenzugang auf andere Quellen (aus z.B. überbetrieblichen Koalitionen) ausgeweitet wurde. Insbesondere durch die Mitarbeit in den betrieblichen Gremien gerieten einzelne Befragte in eine für die Aktivierung neuer Personen hinderliche „Geberhaltung, [in der] wir irgendeine Dienstleistung anbieten“ (I3).

### *Ergebnisse*

Zwar waren die institutionellen Machtressourcen wieder gewachsen, aber das strategische Handlungsvermögen nahm nach dem Ende des Projektes wieder deutlich ab. So blieb zwei Jahre nach dem Organizing ein relativ kleiner Aktiven-Kreis im Pflegenetz zurück. Bei relativ hoher Beanspruchung für einen kleiner werdenden Personenkreis kam es vereinzelt zu motivationalen Krisen, aufgrund derer Beteiligte ausstiegen. In vergleichbarer Weise vollzog sich dieser Prozess auch im Vertrauensleute-Körper. Die Folge ist, dass in den ehrenamtlichen Aktiven-Strukturen eine strategische Kampagnenarbeit weitgehend ausblieb – teilweise unterblieb die systematische Planung, teilweise reichten die Ressourcen für die Umsetzung nicht. Eine umfassende Mobilisierung im Rahmen der Tarifrunden fand daher beispielsweise nicht statt.

---

<sup>9</sup> Die während des Organizing letztlich nur verzögerten Ausgründungen wurden in zwei Bereichen in Tochter-GmbH vollzogen und machten es möglich, dass dort Betriebsratsgründungen von Aktiven aus den im Organizing angeregten Netzwerken erfolgreich angestrengt wurden.

Zwei Jahre nach Abschluss des Organizing lag die aktive Mitgliederbasis auf dem Ausgangsniveau von 2008. Indes wird weiterhin unter den gewerkschaftlich Aktiven – maßgeblich unterstützt durch einen neuen regionalen Gewerkschaftssekretär<sup>10</sup> – versucht, Organizing-Ansätze und -Methoden zu tradieren: „[D]a versuchen wir schon die Organizing-Ansätze, -Methoden, -Instrumente weiterhin zu nutzen, zu entwickeln, zu implementieren. Auch das Selbstverständnis, dass sie [die Ebrenamtlichen] selber die Gewerkschaft sind, wird meines Erachtens kultiviert und auch weitergegeben“ (I4).

#### **4.2 Fallstudie 2: Organizing im Klinikum B**

Wie schon im Klinikum A gab es zu Beginn auch im Klinikum B Probleme auf der Ebene des Leaderships. Eine mangelhafte Vorab-Recherche in Verbindung mit fehlenden betrieblichen Erfahrungen der Organizer machte ein relativ langwieriges Einarbeiten erforderlich. Eine erfolglose Anfangsstrategie führte zu weiterem Zeitverlust.

Nach der Kontaktaufnahme zu Personalräten und Vertrauensleuten stellte sich auch hier heraus, dass man auf eine sehr viel kleinere Vertrauensleute-Basis aufbauen musste, als gedacht, und ebenfalls mit einer Konkurrenzgewerkschaft konfrontiert war, die aber nicht so aggressiv wie im Klinikum A auftrat und deutlich geringeren Einfluss im Personalrat hatte.

Auf der Ebene der Organisationsprozesse ergab sich das Problem, dass es in der betrieblichen Arena nur unzureichend gelang, mit den ver.di-Personalräten deliberative Strukturen aufzubauen, da sich der Großteil der Personalräte gegenüber dem Projekt distanziert verhielt. Dies hing – wie im Klinikum A – mit dem spezifischen Selbstverständnis einiger Personalräte sowie mit der Art der Kontaktaufnahme zusammen. Ein Personalrat reflektiert, dass man bei dem ersten Treffen zur Vorstellung von Organizing „die Befindlichkeit älterer oder gestandener Personalräte wirklich ein bisschen außer Acht gelassen hat. Die natürlich ihre Arbeit gut machen und die sich dann eben angegriffen fühlen. Alleine schon durch die Anwesenheit, durch die Vorstellung des Projektes. [...] Das kam hier genau so an wie: Der Personalrat wird ausgeschlossen und es wird hier eine Parallelstruktur aufgebaut“ (II2).

Dennoch gelang es schließlich, im Personalrat einen zentralen Promotor zu finden und durch erste Erfolge und stetige Zusammenarbeitsangebote eine Entspannung des Verhältnisses zu bewirken.

In Folge entstanden auch erfolgreiche Aktionen: Wie im Klinikum A wurden zunächst die Vertrauensleute aus der Pflege kontaktiert, befragt und die Interessenten in einem Aktivenkreis („Netzwerke“) zusammengeführt. Die Auswertung einer Fragebogenaktion im Pflegebereich ergab, dass eines der dringendsten Probleme der Bettengestellmangel war und etliche Beschäftigte Bereitschaft ausdrückten, für dieses Thema aktiv zu werden. Um dieses Thema fand im Weiteren eine erfolgreiche Kampagne und Organisierung statt. Es entwickelte sich eine Mobilisierung innerhalb des Betriebes, die über Petitionen und Protestdelegationen beim Management zur Bereitstellung weiterer Bettengestelle führte. Das Pflegenetzwerk zog mit einem geschmückten Bettengestell durch die Klinik und stärkte mit diesem Vorzeigerfolg seine Präsenz. Zudem begleitete das nunmehr etablierte Pflegenetzwerk das vom Personalrat entwickelte Verfahren für

---

<sup>10</sup> Dieser ersetzte den zum Ende des Organizing-Projekts in den Ruhestand ausgeschiedenen vorherigen Sekretär.

Überlastanzeigen und stärkte damit eine Initiative aus der Domäne der betrieblichen Interessenvertretung. Mit Hilfe der Organizer wurden in 1:1-Gesprächen Fälle von Überlastung dokumentiert und anhand derer die Stationen bewertet. Obzwar auch in anderen Beschäftigtenbereichen nach ersten Anfragen Netzwerke angestoßen werden konnten, blieben dort vergleichbare Interessenkämpfe aus. Auf der Ebene des Leaderships mangelte es bei Ehrenamtlichen (und den Organizern) an zeitlichen Ressourcen und Aktionsrepertoires, um konkrete und strategische Auseinandersetzungen zu führen.

Der Blick auf die tarifliche Arena zeigt, dass das Organizing-Projekt – wie im Fall A – mit den Mobilisierungsbemühungen zur Tarifrunde 2009 begann, aber im Grunde losgelöst von den traditionellen gewerkschaftlichen Methoden und Zyklen arbeitete. Auch hier fehlte es an einer strategischen Einbindung, sodass zunächst kein maßgeblicher Einfluss auf die Tarifbewegung entwickelt werden konnte. Vergleichbares wiederholte sich im Zeitraum nach dem Organizing: Die vom Bundesvorstand 2011 mit Anleihen beim Organizing-Repertoire initiierte „Der Druck muss raus“-Kampagne<sup>11</sup> wurde von Aktiven der Klinik anfänglich unterstützt, offenbarte jedoch abermals Probleme in der Abstimmung zwischen den Anliegen der betrieblichen Aktiven und der ursprünglich als eigene Tarifbewegung im Krankenhaussektor angelegten Kampagne. Sowohl die als kurzfristig erlebte zeitliche Taktung als auch die Abwehr einiger ihrer Forderungen führte dazu, dass sich die Aktiven der Klinik aus dem Vernetzungsprozess zurückzogen.<sup>12</sup>

Insgesamt blieb die Organizing-Aktivität damit auf kleinere betriebspolitische Themen konzentriert, obwohl das Thema des Personalmangels auf breit geteiltes Beschäftigteninteresse traf und an die Landesregierung adressierbar gewesen wäre. Diese Möglichkeiten hatten politisch erfahrene Aktivisten in anderen Bezirken jedoch wahrnehmen können, da dort über Jahre ein strategisches Handlungsvermögen aufgebaut wurde (vgl. Nachtwey/Wolf 2013).

### *Zwischenstand*

Dieses Organizing-Projekt konnte im Vergleich zum Fall 1 mehr Mitglieder gewinnen und Aktivenkreise etablieren. Hier waren die Handlungskapazitäten weniger durch die Konflikte mit der Konkurrenzgewerkschaft gebunden und deliberative Strukturen – und damit ein strategisches Handlungsvermögen – konnten friktionsloser etabliert werden. Durch die wachsende Präsenz von ver.di in diesen Bereichen und den Vorzeigerfolg beim Kampf um mehr Bettengestelle konnte ver.di in diesem Fall seit 2006 erstmalig wieder mehr Mitglieder gewinnen, als man verlor. Der Vertrauensleute-Körper wurde durch neue Aktive aus den Netzwerken revitalisiert und mit der so genannten

---

<sup>11</sup> Siehe <http://www.der-druck-muss-raus.de/> [Zugriff: 06.01.2014].

<sup>12</sup> Die mit Organizing-Anleihen konzipierte Kampagne war auf sechs Monate angelegt, was die Befragten als zu kurz für eine ausreichende Vorbereitung und Mobilisierung (u.a. für 1:1-Gespräche, Mapping) beurteilten. Zudem wurden einige ihrer, z.T. qualitativen Forderungen an ein Tarifwerk (z.B. Personalbemessung in der Pflege) mit dem Verweis nicht aufgegriffen, sie seien nicht oder nur schwer erreichbar.

„Netzwerk-Arbeit“ (II3) gar eine neuartige, zu den Vertrauensleute-Strukturen komplementäre betriebliche Arbeitsweise<sup>13</sup> erprobt.

### *Nachhaltigkeit (2011-2013)*

Die Interviews der zweiten Erhebungswelle zeigen deutlich, dass sich auch in diesem Fall der Wegfall der Organizer negativ auswirkte. Es waren zu wenig (Leadership-)Ressourcen vorhanden und dies hatte eine deutliche Reduktion des strategischen Handlungsvermögens zur Folge: Die beiden professionellen Organizer und die Zusatzkapazitäten des Betreuungssekretärs zu kompensieren, bedeutete für die verbliebenen Aktiven im Pflegenetz einen massiven Mehraufwand. Zudem erlitten sie einen Wissensverlust an verschiedene Aktionsrepertoires, insbesondere zur Steuerung der Gruppenprozesse in den Netzwerken. Einer Befragten zu Folge fehlte die Übung bei der zielführenden Moderation von Treffen, aber auch Wissen darüber, wie man eine Kampagne plant und welche Aktionen geeignet sein könnten: „Dann war ich auch und natürlich niemand so [...] mit so Kompetenzen schon ausgestattet, dass wir das so [...] als Leader oder so, das weiter hätten führen können“ (II5). Zwar wurden während des Organizing Schulungen durchgeführt, aber rückblickend kann man feststellen, dass der Umfang der Qualifizierung durch Partizipation (vor allem aufgrund der Zeitnot) unzureichend war. Die Organisationsprozesse im Pflegenetz verloren daraufhin an Kontinuität und Kohärenz: Die Kontaktpflege und Vorbereitung der Aktiven-Treffen konnten nicht wie bisher fortgeführt werden. Die Debatten um ein neues Kampagnen-Thema mündeten sehr spät in einer Entscheidung. Erst nach fast zwei Jahren entschied man sich im Pflegenetz für das Thema „Einspringen aus der Freizeit“, obwohl dieses bereits 2010 auf der Agenda gestanden hatte. Dazu begann zum Zeitpunkt der zweiten Erhebung eine kleine Kampagne.<sup>14</sup> Im Verbund mit weiteren Faktoren reduzierte sich das Pflegenetz nach dem Organizing von vormalig rund 20 Kernaktiven auf rund sechs Personen: Das Ausbleiben von Erfolgen<sup>15</sup> oder eine teilweise als unzureichend empfundene Offenheit im Aus-

<sup>13</sup> Ein Interviewter beschreibt, wie die „Netzwerk-Arbeit“ – basierend auf den Prämissen der Beschäftigtenorientierung und der Suche nach strategisch geplanten Themenkämpfen – die Vertrauensleutearbeit ergänzt: „Jetzt ist hinzugekommen, dass man als Vertrauensleute-Gremium nicht mehr irgendwie alles bearbeitet, sondern man hat sich einen bestimmten Bereich herausgenommen, wie zum Beispiel die Pflege, und in einem Netz versucht, die aktiven Kräfte zu bündeln“ (II3). Die Vertrauensleute-Treffen bilden weiterhin das Zentrum der Koordination der Ehrenamtlichenarbeit. Darüber hinaus werden als niedrigschwelliges und wenig formalisiertes Angebot gezielt regelmäßige Treffen und Gruppen („die Netzwerke“) angeregt, die jeweils Aktionen für eine spezifische Beschäftigtengruppe entwickeln.

<sup>14</sup> Beginnend mit einer Abfrage bei den Beschäftigten, ob sie sich für das Thema interessieren und engagieren würden, mit klarem Eskalationsplan (von der einfachen Button-Aktion bis hin zur Verweigerung) ist das offizielle Ziel, die Praxis des Einspringens durch 100 Euro vergüten zu lassen.

<sup>15</sup> Teilweise wurden sogar Erfolge rückgängig gemacht. Einige Stellenausweitungen im Zuge der Überlast-Meldeverfahren wurden nach dem Organizing wieder zurückgenommen.

tausch innerhalb des Pflege-Netzwerkes verringerten die Motivation einiger Beteiligter.<sup>16</sup> Druck und Sanktionen von Vorgesetzten auf Beschäftigte in den Bereichen der Überlastanzeigen verringerten ebenfalls die Motivation von Beteiligten. Beispielsweise wurden Dienstpläne nicht gewährt oder Stationsversetzungen angedroht, um z.B. Namen von Aktiven zu erpressen.

Entsprechend erodierte das strategische Handlungsvermögen nach dem Wegfall der Organizer weiter: Kampagnen wurden nicht zum Abschluss gebracht, weitere Netzwerke (z.B. im Krankentransport, in der Kinderklinik) nicht ausreichend betreut oder Gelegenheiten (u.a. die Landtagswahl 2013, Tarifrunden, Skandalisierung der Sanktionen) nicht oder nicht strategisch genutzt. Ein Interviewter bringt das Dilemma begrenzter Aktivenressourcen auf den Punkt: *„Wenn man das wirklich so stringent mit einem ganz kleinen Thema durchzieht, dann laufen dir die großen Themen, die parallel spielen, weg und du musst ständig irgendwie doppelt bespielen. [...] Das ist alles viel zu viel!“* (II3)

Man konzentrierte sich auch hier schließlich wieder auf die institutionellen Ressourcen und anlässlich der Personalratswahlen (2013) auf die Aufstellung einer eigenen Pflege-Liste und den Wahlkampf statt auf die Weiterentwicklung des Pflege-Netzwerkes. Es zeigt sich eine bemerkenswerte Wechselwirkung zwischen Organizing und der betrieblichen Mitbestimmung: Die Pflege-Liste trug maßgeblich dazu bei, dass ver.di die absolute Mehrheit im Personalrat (von bis dahin 65 Prozent) deutlich ausbauen konnte (auf 75 Prozent), während die Konkurrenzgewerkschaft drei von vier Mandaten verlor. Aber die Aktivenstruktur des Pflegenetzes war im Gegenzug tendenziell *„eingeschlafen“* (II4). Schließlich gelangten zwei weitere Aktive aus dem Organizing mit Freistellung in den Personalrat. Zugleich setzte sich ein sukzessiver Rollenwandel im Gremium fort. Die Offenheit gegenüber Organizing ist – auch nach dem Ende des Organizing – sukzessive gewachsen und einzelne Arbeitsweisen wurden mittlerweile adaptiert. Es wurden vereinzelt Techniken in die Personalratsarbeit (z.B. das Mapping), aber auch *„aktivistischere Arbeitsweisen“* übernommen (wie aufsuchende Personalratsarbeit, Betreuung der Netzwerke). So geht die Gründung zweier Netzwerke im Post-Organizing-Zeitraum auf die Initiative aus dem Personalrat zurück.

### *Ergebnisse*

Die *„Netzwerk-Arbeit“* konnte – zwei Jahre nach dem Organizing – als gefestigt gelten. Die Mitgliederzuwächse aus dem Organizing-Zeitraum setzten sich nach dem Organizing-Projekt zwar nicht fort, aber Neueintritte stammten nahezu vollständig aus den Beschäftigtenbereichen mit Netzwerken (Pflege, Labor, Krankentransportdienst, Technik und Gebäudemanagement). Gleichwohl fehlte es vor allem an Führungskompetenzen und personellen Ressourcen (Leadership), um aus den teilweise nur wenige Perso-

---

<sup>16</sup> Einer der Befragten hob hervor, dass in dem aktionsorientierten Prozess die Reflexion über die z.T. enormen individuellen Belastungen außen vor blieben und die Arbeitsstrategie zu wenig reflektiert worden sei: *„Denn das übergeordnete Dilemma der beruflichen Pflege ist doch, dass sie keine Entscheidungen über die Art und das Ausmaß der ihr bereitgestellten Ressourcen zur Erfüllung ihres Versorgungsauftrages trifft. Und die Strategie, Druck auf das Management auszuüben, damit dieses dann Druck auf die Politik ausübt, hat erkennbar seit Jahren, wenn nicht seit Jahrzehnten, wenig Erfolg“* (II4).

nen umfassenden Netzwerken heraus zu *strategischen* Aktionen zu kommen. Das strategische Handlungsvermögen wird indes durch einen weiteren, aber späten Ressourcenzugang gestärkt: Seit Anfang 2013 – fast zwei Jahre nach dem Organizing-Projekt – werden im Rahmen einzelner Workshops Trainings durch zwei Hauptamtliche aus dem Bereich Mitgliederentwicklung der ver.di-Bundesverwaltung durchgeführt und im Rahmen dieser von den lokalen Aktiven beantragten Nachbetreuung strategische Aktivitäten zu fördern versucht.

Wie bereits im Fall 1 zeigen sich auch im Klinikum B Schwierigkeiten, die Erfolge aus dem Organizing-Projekt – ohne die Organizer – zu verstetigen. Der Aufbau von Leadership-Ressourcen bedarf Zeit und Übung. Für Strategien, die der Komplexität der deutschen industriellen Beziehungen angemessen sind, fehlte im Anschluss an das „aktive Organizing“ das strategische Handlungsvermögen. Im Fall A wird durch den neuen Gewerkschaftssekretär, der dem Organizing sehr zugewandt ist, eine die Landeskliniken übergreifende Vernetzung von politischen Initiativen für eine länderspezifische Personalbemessungsgrenze angestrengt. Auf diese Weise wird versucht, eine engere Verbindung zwischen individuellem gewerkschaftlichem Engagement und einem Ergebnis – ein Problem bei Flächentarifhandlungen aber auch bei der „Der-Druck-muss-raus“-Kampagne – herzustellen und zugleich *das* zentrale Problem für Pflegebeschäftigte an den Kliniken zum Thema zu machen.

## 5. Schlussfolgerung: Organizing als pfadabhängige Revitalisierung

Die beiden Fallstudien bestätigen, dass Organizing – wie es auch Frege (2000), Rehder (2008, 2014) und Prott (2013) annehmen – ein voraussetzungsvolles Unterfangen in den deutschen industriellen Beziehungen darstellt. Sie zeigen exemplarisch, wie durch das mehrstufige System der Interessenrepräsentation enorme Komplexitäten für alle Akteure – Organizer wie Ehrenamtliche vor Ort und dem Gewerkschaftsapparat – erwachsen und die Entfaltung eines umfassenden strategischen Handlungsvermögens trotz formal hoher Ausgangsressourcen beschneiden können. Die Restriktion des strategischen Handlungsvermögens, durch das sich die relativ geringen Erfolge der Projekte erklären, zeichnete sich durch eine unzureichenden Berücksichtigung der institutionellen Komplexität in der strategischen Planung der Projekte und ihrer anfänglichen Umsetzung aus, die unseres Erachtens durch Lerneffekte seitens der verschiedenen Beteiligengruppen (Organizer, betriebliche Interessenvertreter, Haupt- und Ehrenamtliche) gemindert werden kann. Die Wechselwirkungen der Organizing-Projekte mit der Dualität und Intermediarität des deutschen Modells industrieller Beziehungen verdeutlicht dies.

Was die Dualität des deutschen Modells anbelangt, so zeigen die Fallstudien, dass einem betrieblichen Organizing-Ansatz zwar etliche Themen – vor allem tarifpolitische – entzogen sind, aber dennoch mobilisierungsfähige Konflikte vorliegen, die aufgegriffen werden können. Diese fallen im Regelfall in die Domäne der betrieblichen Interessenvertretung. Die Spannung zwischen Organizern bzw. „organisierten Netzwerken“ und Personal- oder Betriebsräten sind zwar durch deren Charakter als „Grenzinstitution“ (Fürstenberg 1958) immer als Möglichkeit vorhanden, es handelt sich jedoch um keine Zwangsläufigkeit, sondern die Prozesse hängen – wie die Fallstudien zeigen – nicht zuletzt vom Rollenverständnis der Beteiligten und der Sensibilität der Organizer

– einer Leadership-Ressource – im Umgang mit diesen ab. Organizing zielte in beiden Fällen weder auf Parallelstrukturen noch auf den Bruch mit ihrer intermediären Programmatik, sondern auf deren Einbeziehung in einer abgestimmten betrieblichen Arbeitsstrategie. Auf der Ebene der Organisationsprozesse wurden durch eine kaum als deliberativ zu bezeichnende, eher formelle Einbindung der betrieblichen Interessenvertreter (und Vertrauensleute) besonders zu Beginn die Spannungen erhöht. Indes zeigt unsere Untersuchung aber auch, dass Organizing dennoch eine Verstärkung von der Belegschafts- und Gewerkschaftsorientierung von Betriebs- und Personalräten bewirken kann – nicht zuletzt wenn sich Organizing-Aktivitäten in einem Zuwachs institutioneller Macht ausdrücken und neue Aktive im Gremium ein anderes Rollenverständnis verkörpern.<sup>17</sup>

Die Analyse der Langzeitwirkungen in beiden Fallstudien verweist auf eine unerwartete und zugleich widersprüchliche Wechselwirkung zwischen Organizing und der Pfadlogik betrieblicher Mitbestimmung: Der Ausbau der Organisationsmacht durch Organizing führte zu einer Erweiterung der institutionellen Macht im Zuge der Personal- und Betriebsratswahlen. Zugleich kann dies aber auch bewirken, dass wichtige Aktivenressourcen für eine Verstärkung der durch Organizing angestoßenen partizipativen Mitgliederaktivierung durch die Alltagsarbeit im Betriebsrat gebunden werden. Dies ist umso wahrscheinlicher, je mehr die Ressourcen im Rahmen einer tradierten Arbeitskultur eingebunden werden, die – wie in Klinik A – eine aktivierende und gewerkschaftliche Personal- bzw. Betriebsratsarbeit auch behindern.

Die Organisationsprozesse in den Fallstudien zeigen zudem, dass die Einbindung in Tarifaueinansetzungen deliberative Strukturen erfordert, um – wie im Fall der Ausgründung der Küche in Klinik A oder der „Der-Druck-muss-raus“-Kampagne – Reibungsverluste und Enttäuschungen zu vermeiden. Dies setzt ein Wissen um konkrete Ausgestaltungsmöglichkeiten dieser Deliberation, wie sie beispielhaft Bruder et al. (2013) vorstellen, voraus. Eine Verzahnung würde auch erleichtert, wenn Regelungstatbestände in den Tarifverhandlungen für betriebliche Ergänzungsvereinbarungen offen blieben (Haipeter 2010). Die Gefahr eines „Zentralisierungsverlust“ für das klassenbasierte Einheitsgewerkschafts-Modell durch den Verlust an Prägekraft zentraler, auf die Fläche hin orientierter Regulierungen zugunsten einer betrieblichen Dezentralisierung, wie sie Rheder (2008: 451) mit dem Organizing-Modell verbindet, bliebe daher aktuell. Durch konflikt- und beteiligungsorientierte Strategien muss jedoch nach Haipeter (2012) keine Erosion der Sozialpartnerschaft – verstanden als Handlungsmuster wechselseitiger Anerkennung, relativ ausgeglichener Machtverteilung und hoher Prägekraft kollektivvertraglicher Regulierungen – einhergehen. Wie er darlegt, können diese zu einer Stabilisierung der Sozialpartnerschaft beitragen, denn

---

<sup>17</sup> Dass Organizing und Betriebs-/Personalräte keine sich prinzipiell behindernden Handlungsmuster verkörpern, zeigen auch Organizing-Projekte aus dem Bereich der IG Metall (Thünken 2013). Einerseits machte dort eine frühzeitige Einbindung der Betriebsräte in die Organizing-Projekte die Offenheit der betrieblichen Akteure wahrscheinlicher. Andererseits kann die Gründung oder die Neuwahl eines Betriebsrats in manchen Betrieben ein „heißes Thema“ – eine gewerkschaftliche Gelegenheitsstruktur – sein, mit einem motivierenden „break-even-point“ für das Organizing (vgl. auch Nachtwey/Wolf 2013: 196).

diese intermediäre Arbeitsweise setzt eine Verhandlung auf Augenhöhe voraus (Müller-Jentsch 1982, 2011: 91; vgl. auch Helfen et al. 2012).

Ebenfalls profitierten in beiden Fällen die Vertrauensleute-Strukturen, die durch neue Aktive qualitativ wie quantitativ an Leadership-Ressourcen in Form neuer Aktiver hinzugewannen. Protts (2013) Befürchtung, dass Organizing zu avantgardistischen Parallelstrukturen mit Scheinwillensbildungsprozessen führt, wurde in den beiden Fällen nicht bestätigt. Dies ist auch kein Zufall, denn Organizing kann – im Lichte von Ganz‘ Ansatz – nur erfolgreich sein, wenn es gezielt strategisches Handlungsvermögen aufbaut. Und dies könnte unseres Erachtens vor allem dann gelingen, wenn auf die gegebenen personellen (Beschäftigte), organisationalen (z.B. Vertrauensleute) und institutionellen Machtressourcen zurückgegriffen wird und durch deliberative Lernprozesse Feldwissen und komplementäre Handlungsstrategien entwickelt werden. Dazu gehört auch – wie die Analyse der Folgewirkungen beider Projekte deutlich zeigt –, dass neue Aktivisten im Verlauf des Organizing qualifiziert werden, um die nachfolgenden Prozesse weiterhin strategisch führen und somit verstetigen zu können. Die zentrale Bedeutung des „Empowerments“ der Ehrenamtlichen bestätigt britische und US-amerikanische Organizing-Erfahrungen (Markowitz 2000; Simms 2006; Heery/Simms 2007).

Organizing im deutschen Modell industrieller Beziehungen erweist sich, wie die beiden Fallstudien zeigen, keineswegs als *pfadnonkonform*, sondern kann, wenn es entsprechend adaptiert wird, im Rahmen der bestehenden Institutionen zu einer *pfadabhängigen Revitalisierung* beitragen, d.h. die Organisations- und sogar die institutionelle Macht erweitern und eine Neuformierung institutionell keineswegs gänzlich determinierter Rollen – hin zu einer partizipativeren und aktivierenden Ausgestaltung – anregen. Dabei können in beiden Arenen der Mitbestimmung durchaus – letztlich strukturell bedingte, aber je nach strategischen Handlungsvermögen bearbeitbare – Spannungen zwischen den Akteursgruppen entstehen. Für erfolgreiche Organizing-Projekte in der Zukunft wäre es insofern notwendig, die unterschiedlichen Ebenen und Logiken strategisch zu antizipieren und zu berücksichtigen.

## Literatur

- Banks, A./Metzgar, J. (1989): Participating in management: Union organizing on a new terrain. In: Labour Research Review, 1(14), 1-55.
- Behrens, M. (2005): Die Rolle der Betriebsräte bei der Werbung von Gewerkschaftsmitgliedern. In: WSI Mitteilungen, 58 (3), 329-338.
- Beyer, J. (2006): Pfadabhängigkeit. Über institutionelle Kontinuität, anfällige Stabilität und fundamentalen Wandel. Frankfurt a. M.: Campus.
- Blum, K./Löffert, S./Offermanns, M./Steffen, P. (2013): Krankenhaus Barometer: Umfrage 2013. Düsseldorf. Online: [https://www.dki.de/sites/default/files/downloads/krankenhaus\\_barometer\\_2013.pdf](https://www.dki.de/sites/default/files/downloads/krankenhaus_barometer_2013.pdf) [Zugriff am 09.01.2014].
- Böhlke, N./Gerlinger, T./Mosebach, K./Schmucker, R./Schulten, T. (Hg.) (2009): Privatisierung von Krankenhäusern: Gegenstrategien aus gewerkschaftlicher und zivilgesellschaftlicher Perspektive. Hamburg: VSA.
- Brandt, T./Schulten, T. (2008): Liberalisierung und Privatisierung öffentlicher Dienstleistungen und die Erosion des Flächentarifvertrags. In: WSI Mitteilungen, 61(10): 570-576.
- Brinkmann, U./Choi, H.-L./Detje, R./Dörre, K./Holst, H./Karakayali, S./Schmalstieg, C. (2008): Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung? Umriss eines Forschungsprogramms. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Brinkmann, U./Nachtwey, O. (2010): Krise und strategische Neuorientierung der Gewerkschaften. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 13-14: 21-29.
- Bronfenbrenner, K./Hickey, R. (2004): Changing to organize: A national assessment of union strategies. In: Milkman, R./Voss, K. (Eds.): *Rebuilding labor: Organizing and organizers in the new union movement*. Ithaca: Cornell University Press: 17-61.
- Bruder, F./Dahm, S./Steinkopf, K./Tenbieg, T. (2013): Streik... find ich gut! Organizing und Tarifpolitik. In: Kocsis, A./Sterkel, G./Wiedemuth, J. (Hg.): *Organisieren am Konflikt: Tarifaueinandersetzungen und Mitgliederentwicklung im Dienstleistungssektor*. Hamburg: VSA: 78-97.
- Choi, H.-L. (2008): Re-Thinking Justice for Janitors – Strategische Erneuerung der amerikanischen Dienstleistungsgewerkschaft SEIU. In: *WSI Mitteilungen*, 61(1): 11-17.
- Dribbusch, H. (2008): Organizing in der Fläche: Die ver.di/SEIU- Kampagne im Hamburger Bewachungsgewerbe. In: *WSI Mitteilungen*, 61(1): 18-24.
- Dörre, K. (2008): Die strategische Wahl der Gewerkschaften – Erneuerung durch Organizing? In: *WSI Mitteilungen*, 61(1): 3-10.
- Dörre, K./Holst, H./Nachtwey, O. (2009): Organising – A strategic option for trade union renewal? In: *International Journal of Action Research*, 5(1): 33-67, DOI 10.1688/1861-9916\_IJAR\_2009\_01\_Doerre.
- Dörre, K. (2010): Überbetriebliche Regulierung der Arbeitsbeziehungen. In: Böhle, F./Voß, G. G./Wachtler, G. (Hg.): *Handbuch Arbeitssoziologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 873-912.
- Frege, C. (2000): Gewerkschaftsreformen in den USA. Eine kritische Analyse des 'Organisierungsmodells'. In: *Industrielle Beziehungen*, 7(3): 260-280.
- Frege, C./Kelly, J. (Ed.): 2013. *Comparative employment relations in the global economy*. London/New York: Routledge.
- Fürstenberg, F. (1958): Der Betriebsrat – Strukturanalyse einer Grenzinstitution. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 10: 419-429.
- Ganz, M. (2000): Resources and resourcefulness: Strategic capacity in the unionization of California agriculture, 1959-1966. In: *American Journal of Sociology*, 105(4): 1003-1062.
- Ganz, M. (2010): Leading change: Leadership, organization, and social movements. In: Khurana, R./Nohria, N. (Eds.): *Handbook of leadership theory and practice*. Boston: Harvard Business Press: 509-550.
- Gall, G. (Ed.) (2009): *The future of union organising: Building for tomorrow*. Basingstoke/New York: Palgrave Macmillan.
- Giddens, A. (1995): *Die Konstitution der Gesellschaft: Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*. Frankfurt/New York: Campus.
- Greef, S. (2012): *Die Transformation des Marburger Bundes: Vom Berufsverband zur Berufsgewerkschaft*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Greer, I./Schulten, T./Böhlke, N. (2013): How does market making affect industrial relations? Evidence from eight German hospitals. In: *British Journal of Industrial Relations*, 51(2):215-239.
- Haipeter, T. (2010): Erneuerung aus der Defensive? Gewerkschaftliche Perspektiven der Tarifabweichung. In: *WSI Mitteilungen*, 63(6):283-290.
- Haipeter, T. (2012): Sozialpartnerschaft in und nach der Krise: Entwicklungen und Perspektiven. In: *Industrielle Beziehungen*, 19(4): 387-411, DOI 10.1688/1862-0035\_IndB\_2012\_04\_Haipeter.
- Heery, E./Simms, M. (2007): Constraints on union organising in the United Kingdom. In: *Industrial and Labor Relations Review*, 39(1): 24-42.
- Helfen, M./Fichter, M./Sydow, J. (2012): Anfänge einer Institutionalisierung grenzüberschreitender Arbeitsbeziehungen? Zur Paradoxie der Internationalen Rahmenabkommen im globalen Dienstleistungssektor. In: *Industrielle Beziehungen*, 19(3): 290-313, DOI 10.1688/1862-0035\_IndB\_2012\_03\_Helfen.
- Hyman, R. (2001): *Understanding European trade unionism: Between market, class and society*. London/Thousand Oaks: SAGE.
- Isfort, M./Weidner, F./Gehlen, D. (2012): *Pflege-Thermometer 2012: Eine bundesweite Befragung von Leitungskräften zur Situation der Pflege und Patientenversorgung auf Intensivstationen im Krankenhaus*. Köln. Online: <http://www.dip.de> [Zugriff am 03.09.2013].

- Lévesque, C./Murray, G. (2010): Understanding union power: Resources and capabilities for renewing union capacity. In: *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16(3): 333-350.
- Markowitz, L. (2000): Worker activism after successful union organizing. Armonk: M.E. Sharpe.
- Marrs, K. (2007): Ökonomisierung gelungen, Pflegekräfte wohlauf? In: *WSI Mitteilungen*, 60(9): 502-507.
- Milkman, R./Voss, K. (Ed.) (2004): *Rebuilding labor: Organizing and organizers in the new union movement*. Ithaca/New York: Cornell University Press.
- Müller-Jentsch, W. (1982): Gewerkschaften als intermediäre Organisation. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 24*: 408-432.
- Müller-Jentsch, W. (1997): *Soziologie der industriellen Beziehungen: Eine Einführung*. 2. Aufl. Frankfurt a. M./New York: Campus.
- Müller-Jentsch, W. (2007): *Strukturwandel der industriellen Beziehungen: 'Industrial Citizenship' zwischen Markt und Regulierung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Müller-Jentsch, W. (2011): *Gewerkschaften und soziale Marktwirtschaft seit 1945*. Stuttgart: Reclam.
- Nachtwey, O./Urban, T. (2011): *Evaluationsbericht zu den Organizing-Projekten in den Uniklinika in Niedersachsen*. Unveröffentlichter Bericht. Jena/Trier.
- Nachtwey, O./Wolf, L. (2013): *Strategischen Handlungsvermögens und gewerkschaftliche Erneuerung im deutschen Modell industrieller Beziehungen*. In: Schmalz, S./Dörre, K. (Hg.): *Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven*. Frankfurt a. M.: Campus: 179-198.
- Prott, J. (2006): *Vertrauensleute: Ehrenamtliche Gewerkschaftsfunktionäre zwischen Beruf und sozialer Rolle*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Prott, J. (2013): *Organizing als riskante gewerkschaftliche Erneuerungsstrategie*. In: Kocsis, A./Sterkel, G./Wiedemuth, J. (Hg.): *Organisieren am Konflikt: Tarifaueinandersetzungen und Mitgliederentwicklung im Dienstleistungssektor*. Hamburg: VSA: 235-254.
- Rehder, B. (2008): *Revitalisierung der Gewerkschaften? Die Grundlagen amerikanischer Organisierungserfolge und ihre Übertragbarkeit auf deutsche Verhältnisse*. In: *Berliner Journal für Soziologie*, 18(3): 432-456.
- Rehder, B. (2014): *Vom Korporatismus zur Kampagne? Organizing als Strategie der gewerkschaftlichen Erneuerung*. In: Schroeder, W. (Hg.): *Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland: Ein Handbuch*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften: 241-264.
- Schmalz, S./Dörre, K. (Hg.) (2013): *Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Schmidt, M. G. (2010): *Demokratietheorien: Eine Einführung*. 5. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schulden, T./Böhlke, N. (2009): *Die Privatisierung von Krankenhäusern in Deutschland und ihre Auswirkungen auf Beschäftigte und Patienten*. In: Böhlke, N./Gerlinger, T./Mosebach, K./Schmucker, R./Schulden, T. (Hg.): *Privatisierung von Krankenhäusern: Gegenstrategien aus gewerkschaftlicher und zivilgesellschaftlicher Perspektive*. Hamburg: VSA: 97-123.
- Silvia, S. J. (2013): *Holding the shop together: German industrial relations in the postwar era*. New York: Cornell University Press.
- Simms, M. (2006): *The transition from organising to representation: A case study*. In: Gall, G. (Ed.): *Union recognition: Organising and bargaining outcomes*. New York: Routledge: 167-180.
- Simms, M./Holgate, J./Heery, E. (2013): *Union voices: Tactics and tensions in UK organizing*. Ithaca: ILR Press.
- Slotala, L./Bauer, U. (2009): „Das sind bloß manchmal die fünf Minuten, die fehlen.“ *Pflege zwischen Kostendruck, Gewinninteressen und Qualitätsstandards*. In: *Pflege & Gesellschaft*, 14(1): 54-66.
- Statistisches Bundesamt (2013): *Stationäre Krankenhauskosten 2012 auf 4 060 Euro je Behandlungsfall gestiegen*. Wiesbaden. Online: [http://www.dkgev.de/media/file/15394.RS399-13\\_Kostennachweis-Krankenhaeuser\\_vorlaueufige\\_Ergebnisse\\_A2.pdf](http://www.dkgev.de/media/file/15394.RS399-13_Kostennachweis-Krankenhaeuser_vorlaueufige_Ergebnisse_A2.pdf) [Zugriff am 09.01.2014].
- Thünken, O. (2013): „Ja, dieses Anfassbare“: *Wie Aktive den gewerkschaftlichen Strukturaufbau vorantreiben und die betriebliche Interessenvertretung bereichern*. In: Wetzel, D. (Hg.): *Organizing: Die Veränderung der gewerkschaftlichen Praxis durch das Prinzip Beteiligung*. Hamburg: VSA: 127-138.