

Dribbusch, Heiner; Schulten, Johannes; Thiel, Marcel

Research Report

"Organizing" als Instrument zur Stärkung der Tarifbindung "von unten"? Eine Studie im Rahmen des IAQ/WSI Projektes "Stärkung der Tarifbindung"

Analysen zur Tarifpolitik, No. 113

Provided in Cooperation with:

The Institute of Economic and Social Research (WSI), Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Dribbusch, Heiner; Schulten, Johannes; Thiel, Marcel (2026) : "Organizing" als Instrument zur Stärkung der Tarifbindung "von unten"? Eine Studie im Rahmen des IAQ/WSI Projektes "Stärkung der Tarifbindung", Analysen zur Tarifpolitik, No. 113, Hans-Böckler-Stiftung, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI), Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/335889>

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.

„ORGANIZING“ ALS INSTRUMENT ZUR STÄRKUNG DER TARIFBINDUNG „VON UNTEN“?

Eine Studie im Rahmen des IAQ/WSI Projektes „Stärkung der Tarifbindung“

Heiner Dribbusch, Johannes Schulten, Marcel Thiel



Inhalt

Zusammenfassung	3
1 Einleitung	5
2 Ausgangslage: Tarifsysteem und Machtverhältnisse	8
3 Organizing: Grundlagen	10
3.1 Erprobung und Adaption 2006 bis 2013	12
3.2 Organizing bei ver.di bis 2013	13
3.3 Organizing in der IG Metall bis 2013	17
4 Organizing in Deutschland – die Ausbauphase ab 2013	20
4.1 Organizing in ver.di ab 2013	20
4.2 Organizing in der IG Metall ab 2013	24
5 Organizing und Tarifpolitik	27
6 Organizing und Tarifbindung bei der IG Metall	29
6.1 Organizing im Windanlagenbau	29
6.2 IG Metall: Bezirkliche Erschließungsprojekte (BEP)	35
7 Organizing und Tarifpolitik bei ver.di	40
7.1 Der Krankenhausesektor	40
8 Fazit	48
Literatur	50

Zusammenfassung

Die vorliegende Studie geht der Frage nach, inwieweit an angelsächsischen Vorbildern orientierte Organizing-Konzepte, die seit Mitte der 2000er Jahre zunehmend Eingang in die gewerkschaftliche Praxis gefunden haben, zu einer Stabilisierung des Tarifsystems beitragen können. Die Erwartung dabei ist, dass Gewerkschaften durch die Stärkung ihrer Organisationsmacht in Betrieb und Branche wirkungsvoller Tariffucht entgegenzutreten und Lücken in der Tarifbindung schließen können.

Bei der Untersuchung waren sich die Autoren von vornherein zweier Begrenzungen bewusst. Zum einen konnte die Studie wegen ihres begrenzten Umfangs keineswegs alle mit dem Etikett „Organizing“ versehenen Projekte und Praxisansätze auf einen möglichen Beitrag zur Stabilisierung der Tarifbindung hin untersuchen. Sie musste von daher auf eine exemplarische Auswahl beschränkt werden.

Von größerer Bedeutung für unsere Untersuchung war aber eine zweite, eher systematische Begrenzung. Alle in Deutschland adaptierten Organizing-Varianten zielen zunächst unmittelbar auf den Auf- bzw. Ausbau gewerkschaftlicher Stärke im Betrieb. Nur in sehr wenigen Fällen ist dieser Prozess explizit mit dem erstmaligen Abschluss eines Tarifvertrags verbunden. In der Regel werden gewerkschaftliche Ressourcen dort eingesetzt, wo auf bestehende Strukturen aufgebaut werden kann und zumeist eine Tarifbindung vorhanden ist. Wenn im Zuge von Organizing-Prozessen überhaupt unmittelbare tarifpolitische Ziele formuliert werden, geht es deshalb zumeist um die Verbesserung bestehender Tarifverträge, sei es durch die Durchsetzung neuer Regelungstatbestände (z. B. Entlastung) oder den Wechsel von Haus- in Flächentarifverträge bzw. entsprechende Angleichungen.

Neun wesentliche Befunde hat unsere Studie zu Tage gebracht:

- „Organizing“ als aktivierende Methode des betrieblichen Stärkeaufbaus ist inzwischen in vielen Variationen bei der IG Metall und ver.di verbreitet und einzelne Elemente diffundieren allmählich ebenfalls in die gewerkschaftliche Alltagsarbeit.
- Der Aufbau betrieblicher Verankerung und die erstmalige Durchsetzung eines Tarifvertrags sind ressourcenaufwändig und keineswegs immer erfolgreich. Amazon ist hierfür das prominenteste Beispiel.
- Gewerkschaftliche Erschließungs- und Organizing-Prozesse werden deshalb nur in Ausnahmefällen in Betrieben und Unternehmen ohne Tarifbindung angestoßen. Hierbei ist der Aufbau betrieblicher Stärke der Durchsetzung eines Tarifvertrags vorgelagert.
- Einzelne Beispiele wie die Durchsetzung eines Tarifvertrags beim Windanlagenhersteller Vestas zeigen, dass diese zum Teil auch positive „Spätfolgen“ von Organizing-Projekten sein können.
- Die spektakulärsten Erfolge hatte eine auf neue Organizing-Ansätze gestützte Tarifarbeit in den letzten Jahren im Gesundheitswesen, wo nicht nur die Durchsetzung von Tarifverträgen, sondern auch deren Ausgestaltung im Mittelpunkt der Auseinandersetzungen standen.

- Es ist auch das Gesundheits- und Sozialwesen, in dem sich seit 2010 eine Ausweitung der Tarifbindung der Beschäftigten feststellen lässt. Insbesondere bei ausgegliederten Servicebetrieben großer Krankenhäuser sind mit gezielten Auseinandersetzungen seitens ver.di zur Herstellung von Tarifbindung Erfolge erzielt worden, die hierzu einen Beitrag geleistet haben.
- Abgesehen von diesem Beispiel sind die bekannten Erfolge jedoch in der Regel auf kleinere und mittlere Betriebe begrenzt und schlagen sich auf Grund der eingeschränkten Reichweite der neu durchgesetzten Tarifverträge in der Regel nicht in den von Destatis oder IAB erhobenen Branchendaten nieder.
- Als Fazit lässt sich feststellen, dass die Begrenzung der den Gewerkschaften zur Verfügung stehenden Ressourcen und ihre strukturelle Unterlegenheit gegenüber der Arbeitgeberseite, eine Stabilisierung des Tarifsystems „von unten“ ohne institutionelle Flankierung „von oben“, nicht erwarten lässt.

1 Einleitung

Seit Mitte der 2000er Jahre versuchen vor allem ver.di und die IG Metall über neue, an angelsächsischen Vorbildern orientierte und auf Aktivierung und Mobilisierung der Beschäftigten abzielende Organizing-Konzepte ihre betriebliche Verankerung auszudehnen und dort, wo bereits eine gewerkschaftliche Präsenz besteht, diese auszubauen. Durch den aktivierenden Auf- und Ausbau von Organisationsmacht sowie eine damit verbundene konflikt- und beteiligungsorientierte Betriebs- und Tarifarbeit, so der Grundgedanke, wird nicht nur die Gewerkschaft stabilisiert, sondern auch ihre tarifpolitische Durchsetzungsfähigkeit gestärkt.

Beides erscheint mit Blick auf die Entwicklung der Tarifbindung wie auch die Mitgliederentwicklung der meisten DGB-Gewerkschaften bitter notwendig. Die Tarifbindung in Deutschland ist seit Mitte der 1990er Jahre stark rückläufig. Das gilt auch, wenn sich, wie die seit 1996 durch das Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) erhobenen Daten zeigen, der Abwärtstrend phasenweise immer wieder abzuschwächen schien.¹ Das Gleiche gilt im Prinzip trotz einzelner beachtlicher Erfolge auch für die Mitgliederentwicklung der DGB-Gewerkschaften.

Die Rezeption angelsächsischer Organizing-Ansätze durch einzelne DGB-Gewerkschaften hat von Beginn an auch die sozialwissenschaftliche Forschung interessiert. Das Interesse richtete sich neben der Frage, inwieweit diese Modelle mit dem bundesdeutschen System der industriellen Beziehungen kompatibel sind (Frege 2000; Rehder 2008, 2014; Prott 2013), vor allem auf die unterschiedlichen Praxisanwendungen des Organizing-Ansatzes (u. a. Bormann 2011; Dribbusch 2013; Nachtwey/Thiel 2014; Becker et al. 2017; Thünken 2019; Thiel 2022; Schulten 2022) und die Bilanzierung und Evaluation spezifischer Projekte (u. a. Bremme et al. 2007; Wetzel 2013; Schroeder/Pfeiffer 2018; Schroeder et al. 2018; Huchler/Pfeiffer et al. 2021).

Auffallend ist, dass einem Aspekt in kaum einer dieser Untersuchungen explizit nachgegangen wurde: Kann der Organizing-Ansatz in Abgrenzung zu über Politik und Gesellschaft vermittelten Strategien zur Stärkung der Tarifbindung „von oben“ (Tariftreue, AVE) zu einer Stabilisierung des Tarifsystems „von unten“ (Bispinck/Schulten 2009) beitragen? Und ist er hilfreich, um über die Stärkung gewerkschaftlicher Organisationsmacht auch die Tarifbindung besser verteidigen zu können?

Diese Lücke ansatzweise zu schließen, ist das Ziel der vorliegenden Studie. Diese kann schon aufgrund ihres eng begrenzten Umfangs nicht den Anspruch erheben, alle mit dem Etikett „Organizing“ versehenen Projekte und Praxisansätze auf ihren Beitrag zur Stabilisierung der Tarifbindung hin zu evaluieren. Dafür sind diese inzwischen zu zahlreich. Auch können wir nicht alle Gewerkschaften in den Blick nehmen. Vielmehr müssen wir uns auf die zwei größten DGB-Gewerkschaften – die IG Metall und ver.di – beschränken und uns selbst hier auf einige exemplarische Praxisbeispiele konzentrieren.

¹ Waren 2024 noch weniger als 24 Prozent der Betriebe tarifgebunden, so waren es zu Beginn der Datenreihe des IAB-Betriebspanels im Jahr 1996 noch mehr als doppelt so viele. Gleichzeitig arbeiteten inzwischen weniger als 50 Prozent der Beschäftigten in Deutschland in tarifgebundenen Betrieben (Hohendanner/Kohaut 2025).

Als Forschende, die sich zum Teil seit vielen Jahren mit der Entwicklung und Diffusion unterschiedlicher Organizing-Ansätze in den DGB-Gewerkschaften beschäftigen, wussten wir zudem, dass gezielte Anstrengungen zur Verbesserung der betrieblichen Durchsetzungsfähigkeit nur in Ausnahmefällen auf Branchen und Betriebe gerichtet sind, in denen die Gewerkschaften noch über keinerlei Verankerung verfügen. In der Regel werden die Ressourcen dort eingesetzt, wo auf bestehende Strukturen aufgebaut wird und zumeist auch eine Tarifbindung vorhanden ist.

Organisationsmacht ist zudem zwar eine, aber keineswegs die einzige Voraussetzung dafür, dass der Kampf um Tarifbindung am Ende Erfolg hat. Verlauf und Ergebnis von Auseinandersetzungen um Tarifverträge hängen zudem nie allein von den Gewerkschaften ab. Sie finden im Rahmen konkreter Machtverhältnisse statt, worauf wir noch näher eingehen werden. Der Zusammenhang von Organizing-Erfolgen und Tarifbindung würde von daher, so unsere Erwartung, nur in wenigen Einzelfällen, bei denen die Abwehr von Tariffucht oder die Erstreitung eines Tarifvertrags am Ende auch erfolgreich war, unmittelbar nachweisbar sein. Dass solch einzelne, betriebliche Erfolge im Kampf um Tarifbindung in den Branchendaten des IAB oder von Destatis ihren Niederschlag fänden, war aufgrund der zumeist begrenzten Reichweite der neu durchgesetzten Tarifverträge nicht zu erwarten. Der Blick auf die bundesweite Entwicklung der Tarifbindung bestätigt am Ende auch die Skepsis, ob durch Organizing-Kampagnen *allein* eine Stabilisierung des Tarifsystems gelingen könne (Schulten 2010, S. 202). Dies war – und muss hier betont werden – aber auch nie der Anspruch dieser Ansätze.

Im Bewusstsein der Grenzen des Organizing-Ansatzes in all seinen Varianten wollen wir einen aussagefähigen Überblick über seine Anwendung am Beispiel von ausgewählten Branchen bzw. Projekten erstellen. Mit Blick auf die an uns seitens des IAG/WSI-Projekts „Stärkung der Tarifbindung“ gestellte Forschungsfrage wollen wir anschließend evaluieren, welchen Stellenwert hierbei die Erhaltung bzw. der Ausbau von Tarifbindung hatte und welche Erfolge sich festhalten lassen. Drittens wollen wir die Bedeutung von Organizing-Strategien für eine Stärkung der Tarifbindung „von unten“ einordnen.

Die Untersuchung soll anhand von Praxisbeispielen in den Organisationsbereichen von IG Metall und ver.di erfolgen:

- Dem Windanlagenbau, in dem seit Beginn der 2010er Jahre die ersten beiden großen bundesweiten Organizing-Projekte der IG Metall durchgeführt wurden.
- Der Metall- und Elektroindustrie, wo wir einen vertieften Blick auf die 2015 gestarteten bezirklichen Erschließungsprojekte (BEP) der IG Metall als die „bisher umfangreichste Projektmaßnahme einer deutschen Gewerkschaft“ (Huchler/Pfeiffer et al. 2021, S. 8) werfen.
- Dem Gesundheitswesen und dabei insbesondere dem Krankenhaussektor, in dem ver.di seit Mitte der 2000er Jahre erfolgreich mit unterschiedlichen Organizing-Ansätzen arbeitet.

Ausgangspunkt unserer Studie ist die Erkenntnis, dass die Entwicklung der Tarifbindung keineswegs einseitig von den Aktivitäten der Gewerkschaften bestimmt wird, sondern zu großen Teilen das Ergebnis unternehmerischer und verbandlicher Entscheidungen der Arbeitgeberseite ist. Eingerahmt wird unsere Studie deshalb durch eine Skizze der Machtverteilung zwischen den Tarifparteien innerhalb des bundesdeutschen Tarifsystems. Vor diesem Hintergrund und auf Basis der Analyse der von uns betrachteten Branchen, wollen wir zum Schluss skizzieren, welche Chancen sowie Grenzen wir für Organizing-Ansätze zur Stärkung der Tarifbindung sehen.

Die Studie ist wie folgt aufgebaut: Im ersten Teil (Kapitel 2) zeichnen wir die Implementierung des Organizing-Ansatzes in den deutschen DGB-Gewerkschaften, vor allem der IG Metall und ver.di, nach. Dabei unterscheiden wir zwei Implementierungsphasen, eine erste zur Erprobung und Adaption zwischen 2006 bis 2013 sowie eine Ausbauphase, die seit 2013 andauert und durch eine sukzessive Erweiterung des bis dahin dominierenden Organizing-Modells gekennzeichnet ist.

Im dritten Kapitel analysieren wir die Wirkung von Organizing auf Tarifbindung im Organisationsbereich der IG Metall am Beispiel von zwei Organizing-Projekte in der Windanlagenindustrie sowie den 2015 beginnenden Bezirklichen Erschließungsprojekten (BEP), wobei wir einen verstärkten Fokus auf die Variante aus dem IG Metall-Bezirk Baden-Württemberg, dem Gemeinsamen Erschließungsprojekt (GEP), legen werden. In Kapitel 4 beschäftigen wir uns mit dem Organisationsbereich von ver.di und werfen einen tiefergehenden Blick auf den Krankenhaussektor als den Bereich, in dem ver.di während der vergangenen 15 Jahre kontinuierlich und in breitem Maßstab verschiedene Formen von Organizing- und kampagnenorientierte Betriebs- und Tarifpolitik praktiziert hat. Im fünften und letzten Kapitel skizzieren wir die gewonnenen Erkenntnisse und resümieren die Chancen sowie die Grenzen des Organizing-Ansatzes als Strategie die Tarifbindung „von unten“ zu stärken.

Empirisch stützt sich diese Studie auf mehrere Säulen. Wir haben die einschlägigen Arbeiten der sozialwissenschaftlichen Organizing-Forschung einer erneuten Lektüre hinsichtlich ihrer Ergebnisse zum Zusammenhang von Organizing und Tarifbindung unterzogen. In zehn Interviews haben wir Gewerkschaftssekretär*innen von ver.di und der IG Metall, die für Organizing-Projekte verantwortlich oder an diesen beteiligt waren, sowie externe Organizing-Dienstleister zur Wirkung ihrer Arbeit auf die Tarifbindung befragt.² Und schließlich haben wir mehrere, teils interne Evaluationsberichte und Projektbroschüren gewerkschaftlicher Organizing-Projekte gesichtet.

² 1. Gewerkschaftssekretär*in IG Metall Bezirk Küsten (ITV IGM 1); 2. Geschäftsführer*in im Bezirk Küste (ITV IGM 2); 3. Gewerkschaftssekretär*in IG Metall Bezirk (ITV IGM 3); 4. Gewerkschaftssekretär*in Gemeinsamen Erschließungsprojekt Baden-Württemberg (GEP) (ITV IGM 4); 5. Gewerkschaftssekretär*in ver.di Landesbezirk NRW (ITV ver.di 1); 6. Gewerkschaftssekretär*in ver.di Bezirk Berlin-Brandenburg (ITV ver.di 2); 7. Gewerkschaftssekretär*in ver.di Landesbezirk NRW, zuständig für Handel (ITV ver.di 3); 8. Gewerkschaftssekretär*in ver.di Tarifpolitische Grundsatzabteilung (ITV ver.di 4); 9. Gewerkschaftssekretär*in ver.di Landesbezirk Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen (ITV ver.di 5); 10. Geschäftsführer*in externem Organizing-Dienstleister (ITV Ext.6).

2 Ausgangslage: Tarifsystem und Machtverhältnisse

Das Tarifsystem in Deutschland ruht auf zwei institutionellen Säulen. Zum einen auf der grundgesetzlich garantierten Koalitionsfreiheit und zum anderen auf dem bereits Anfang April 1949 verabschiedeten Tarifvertragsgesetz (TVG), das seit 1953 im gesamten Bundesgebiet gilt. Das TVG legt fest, dass allein „Gewerkschaften, einzelne Arbeitgeber sowie Vereinigungen von Arbeitgebern“ Tarifparteien sein können. Es bestimmt weiter, dass sich die Tarifbindung auf die Mitglieder der Tarifvertragsparteien bzw. den einzelnen Arbeitgeber, der selbst Partei des Tarifvertrags ist, erstreckt.

Tarifverhandlungen finden nicht im luftleeren Raum statt. Nicht nur Verlauf und Ergebnis, sondern auch die Frage, ob überhaupt Tarifverträge geschlossen werden, sind neben den konjunkturellen Rahmenbedingungen entscheidend durch die bestehende gesellschaftliche Machtverteilung beeinflusst. Diese ist, wie Hans Matthöfer 1971 konstatierte, durch eine den kapitalistischen Verhältnissen immanente strukturelle Benachteiligung der Beschäftigten gegenüber den Unternehmen bzw. Arbeitgeberverbänden gekennzeichnet: „Arbeitnehmer und ihre Gewerkschaften stehen den Verfürgern über die Produktionsmittel nicht als gleichstarke Partei auf gleichem Plateau gegenüber. Sie kämpfen als Fordernde, als Nichthabende um Anteile, die die Gegenseite aufgrund der bestehenden Eigentums- und Rechtsordnung hat.“ (Matthöfer 1971, S. 158)

In Bezug auf das Tarifsystem ist dabei von entscheidender Bedeutung, dass Unternehmen wie öffentliche Arbeitgeber allein darüber entscheiden, ob sie überhaupt Tarifverträge abschließen wollen und wenn ja, ob sie sich zu diesem Zweck in Arbeitgeberverbänden organisieren. Die Mitgliedschaft spart Verhandlungskosten, bietet kollektiven Schutz gegen gewerkschaftliche Forderungen und vermindert das Risiko einer allein über die Lohnkosten ausgetragenen Konkurrenz. Zugleich bindet eine Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband das betreffende Unternehmen im Prinzip an die von diesen ausgehandelten Tarifverträge. Die meisten Arbeitgeberverbände ermöglichen inzwischen jedoch ihren Mitgliedern eine sogenannte OT-Mitgliedschaft (OT = ohne Tarifbindung), bei der zwar bestimmte Serviceleistungen gewährt werden, die Unternehmen jedoch nicht an vom Arbeitgeberverband geschlossene Tarifverträge gebunden sind (vgl. Behrens 2017). Besonders gravierend ist es, wenn sich die Arbeitgeberseite komplett aus dem Tarifgeschäft zurückzieht. Als sich ab Mitte der 2000er Jahre zahlreiche Innungen im Kfz-Handwerk aus den Tarifverhandlungen zurückzogen, brach für weite Teile dieses Handwerks die Tarifbindung zusammen. Ausgesprochen negativ entwickelte sich auch die Tarifbindung im Einzelhandel nach dem Ausstieg der Arbeitgeberverbände aus der Allgemeinverbindlichkeit (AVE) im Jahr 2000. Und die Bundesländer Berlin und später Hessen demonstrierten in der Vergangenheit, dass auch im öffentlichen Dienst einmal bestehende Tarifbindungen nicht garantiert sind.

Hier wie in der Privatwirtschaft steht der Arbeitgeberseite zudem die Möglichkeit offen, durch Ausgliederungen und Unternehmensaufspaltungen die Reichweite und Bindungskraft von Tarifverträgen zulasten der Gewerkschaften zu verändern oder, wie mit der Privatisierung von Bahn und Post Anfang der 1990er Jahre geschehen, große Flächentarifwerke zu zerstören.

Bei alledem ist im Auge zu behalten, dass Macht im Sinne tatsächlicher Durchsetzungsfähigkeit eine relative Kategorie ist (Brookes 2018). So wie sich gewerkschaftliche Macht stets in Relation zur Gegenmacht von Kapital und Staat zu bewähren hat (Urban 2015, S. 235), ist auch die Frage, ob sich einzelne Unternehmen und öffentliche Arbeitgeber dauerhaft Tarifverhandlungen entziehen können, abhängig vom Handeln der Gewerkschaften.

Auch der gesetzliche Rahmen unterliegt sich wandelnden Kräfteverhältnissen und Interessen. Wo und zu wessen Gunsten der Staat die Wirtschaft reguliert oder in das institutionelle Gefüge eingreift, ist eine Frage der jeweiligen politischen Konstellationen und nationalen wie internationalen Interessenlagen. Die Durchsetzung eines gesetzlichen Mindestlohns zeigt, dass auch die Gewerkschaften auf diese Prozesse Einfluss nehmen können. Zugleich war dessen Einführung 2015 eine Reaktion darauf, dass es den Gewerkschaften zunehmend weniger gelang, mit tarifpolitischen Mitteln breitenwirksame Lohnuntergrenzen einzuziehen.

Arbeitskampffähigkeit als wichtigste gewerkschaftliche Machtressource

In einer vielzitierten Grundsatzentscheidung vom Juni 1980 erkannte das Bundesarbeitsgericht (BAG) ausdrücklich an, dass dem Verhältnis zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften ein Interessengegensatz und ein Machtgefälle zulasten letzterer innewohnt. Es verteidigte deshalb das Streikrecht als notwendiges Gegengewicht zur Macht der Arbeitgeberseite. Ohne dieses seien Tarifverhandlungen im Allgemeinen nicht mehr als „kollektives Betteln“ (BAG 10.6.80 – 1 AZR 168/79).

Nun ist jedoch das Recht auf Streik das eine, die Fähigkeit wirkungsvoll streiken zu können, jedoch das andere, das keineswegs selbstverständlich vorhanden ist (hierzu ausführlich Dribbusch 2023). Arbeitskampffähigkeit ist innerhalb des Systems der industriellen Beziehungen die entscheidende Machtressource, über die Gewerkschaften autonom verfügen. Auch wenn gewerkschaftliche „Revitalisierung“ Fragen politischer Stärke und institutioneller Absicherung berührt (Behrens et al. 2004) gilt nach wie vor, was Hans-Jürgen Urban 2005 (S. 198) festhielt: „Gewerkschaften werden in der Politik und den lebensweltlichen Sphären der Gesellschaft und Kultur nicht ausgleichen können, was ihnen an Mitgliederstärke, betriebspolitischer Verankerung und tarifpolitischer Durchsetzungsmacht verloren gegangen ist.“ Aufbau, Erhalt und Ausbau der gewerkschaftlichen Verankerungen in den Betrieben kommt deshalb als Basis tarif- und industriepolitischer Durchsetzungsfähigkeit besondere Bedeutung zu. Dass dies der Mehrheit der DGB-Gewerkschaften nicht mehr umfassend gelingt, zeigt deren überwiegend negative Mitgliederentwicklung. Dabei kaschieren die aggregierten Gesamtdaten der Gewerkschaften vielfach positive betriebliche oder sektorale Entwicklungen. Es lohnt sich deshalb immer wieder den Blick von der Makro- auf die Meso- und Mikroebene zu richten. Dies gilt gerade auch dann, wenn Zusammenhänge zwischen Organizing und Tarifbindung sichtbar werden sollen.

3 Organizing: Grundlagen

Gewerkschaftliche Stärke ist nicht in Stein gemeißelt. Sie muss in Hochburgen gehalten, in Firmen mit schwacher Verankerung ausgebaut und in einer großen Zahl von Betrieben überhaupt erst hergestellt werden. Prinzipiell stehen den Gewerkschaften zwei Wege zur Erhöhung ihrer Organisationsstärke offen, die parallel verfolgt werden können (vgl. Dribbusch 2003): Die *expansive* Mitgliederentwicklung durch eine Ausdehnung der gewerkschaftlichen Organisationsbasis auf bisher nicht organisierte Betriebe und Branchen sowie die *intensive* Mitgliederentwicklung durch die Steigerung der Mitgliederzahlen dort, wo bereits eine gewerkschaftliche Basis vorhanden ist.³ Letzteres kann auch die gezielte Organisierung bisher vernachlässigter Beschäftigtengruppen einschließen.

Vereinfacht betrachtet lassen sich zwei subjektive und eine organisatorische Grundvoraussetzung gewerkschaftlicher Organisierung benennen (vgl. Dribbusch 2008). Die erste lässt sich im Anschluss an Kelly (1998) als *wahrgenommene Ungerechtigkeit* (*perceived injustice*) betrieblicher Verhältnisse bezeichnen. Entscheidend ist nicht der *objektive* Charakter des Arbeitsverhältnisses, sondern ob Beschäftigte subjektiv Problemlagen wahrnehmen oder erwarten, für die ursächlich das Unternehmen oder der öffentliche Arbeitgeber verantwortlich gemacht wird. Die zweite Voraussetzung für den Beitritt zu einer Gewerkschaft ist deren *wahrgenommene* Durchsetzungsfähigkeit. Beschäftigte müssen überzeugt sein, dass eine Organisierung etwas positiv ändert und ihre Position gegenüber den Unternehmern stärkt. Diese subjektive Einschätzung wird durch die jeweilige betriebliche Situation, die eigene Position in der betrieblichen Hierarchie sowie das Verhalten des Managements beeinflusst. Nicht zuletzt auf der kollektiven Ebene wird sie stark durch die gewerkschaftliche Arbeit im Betrieb, in Branche und Gesellschaft sowie deren Erfolge und Misserfolge geprägt.

Die dritte, organisatorische Voraussetzung ist die Verfügbarkeit einer Gewerkschaft. Beitritte setzen einen direkten Kontakt voraus, der in der Regel am wirkungsvollsten persönlich am Arbeitsplatz hergestellt wird. Der nachhaltige Aufbau von Verhandlungsmacht erfordert deshalb die (betriebliche) Präsenz der Gewerkschaft in ihrem Organisationsbereich.

Mitgliederentwicklung kann insofern modellhaft als ein zweistufiger, organisierter Prozess aus *betrieblicher Organisierung* und *individueller Mitgliederwerbung* analysiert werden (Haas 2000; Dribbusch 2003). Kernstück der Organisierung ist der Aufbau gewerkschaftlicher Vertretungsstrukturen. In Deutschland fällt dies in der Regel mit der Errichtung von Betriebsräten und Tarifkommissionen zusammen. Im zweiten Schritt kommt es idealtypisch darauf an, durch die kontinuierliche Arbeit der betrieblichen Gewerkschaftsvertreterinnen und -vertreter dauerhaft einen bedeutsamen Teil der Beschäftigten für die Gewerkschaft zu gewinnen und so schließlich eine gewerkschaftliche Tradition am Arbeitsplatz herauszubilden.

³ Im amerikanischen Sprachgebrauch werden hierfür auch die Begriffe *external* und *internal organizing* benutzt, in Großbritannien wird das Begriffspaar *greenfield organising* und *in-fill recruitment* verwendet.

Diesen Prozess systematisch anzugehen und mit der Mobilisierung und Aktivierung der Beschäftigten zu verbinden, ist der gemeinsame Nenner des Organizing-Ansatzes.

Dabei ist dieser weder im angelsächsischen Raum, wo er seinen Ursprung hat, noch in Deutschland einheitlich und allgemein akzeptiert definiert (zum Folgenden Dribbusch 2007b). Im Allgemeinen wird er in zwei miteinander verschränkten Bedeutungen verwendet. Zum einen wird darunter ein breit gefasstes Grundkonzept gewerkschaftlicher Arbeit verstanden, das im Gegensatz zu einer reinen Dienstleistungsorientierung (*service model* oder auch *service unionism*), in der die Mitglieder vor allem als Beitragszahler*innen und Empfänger*innen von Serviceleistungen (oder auch Kund*innen) angesehen werden, auf die Mobilisierung der Beschäftigten sowie die Stärkung und Aktivierung der Mitglieder setzt. Schlüsselbegriffe sind in diesem Zusammenhang Empowerment, was Ermächtigung zum Handeln bedeutet, und Ownership, was im Zusammenhang mit Organizing meint, dass die Mitglieder Besitz und Kontrolle über Kampagnen, Aktionen und letztlich die Gewerkschaft selbst ausüben sollen. Diese Vorstellung läuft auf eine stark beteiligungsorientierte Gewerkschaft hinaus, in der Mitgliedern und ehrenamtlichen Aktiven die Hauptrolle bei der betrieblichen Konfliktbewältigung und dem Aufbau der Organisation zukommt. Organizing setzt hier auf den Gewerkschaftsaufbau von den Betrieben her (*union building*) bei gleichzeitiger Betonung des Charakters der Gewerkschaft als sozialer Bewegung. Ziel ist eine möglichst breite und hohe Verankerung als Voraussetzung industrieller und politischer Durchsetzungsfähigkeit.

In seiner zweiten Bedeutung bezeichnet das Organizing-Modell eine Sammlung teils unterschiedlicher Strategien und Taktiken gewerkschaftlicher Politik und Kampagnenführung sowie von *good practice*, die sowohl bei der erstmaligen Organisierung von Betrieben oder dem Ausbau betrieblicher Verankerung sowie beispielsweise auch bei tariflichen Auseinandersetzungen angewandt werden können (vgl. Dribbusch 2007b).

Einige Wissenschaftler*innen unterscheiden auch zwischen einem „engen“ und einem „weiten“ Verständnis von Organizing (Brinkmann et al. 2008, S. 108ff.). Im ersten Fall wird Organizing als eine Art Werkzeugkoffer verstanden, mit dessen Hilfe das bereits praktizierte Gewerkschaftshandeln durch eine Reihe neuer Instrumente und Techniken zur Gewinnung von Mitgliedern sowie deren betrieblicher Aktivierung ergänzt werden kann. Im weiten Verständnis soll Organizing zu einer grundlegenden Demokratisierung der Gewerkschaft beitragen, indem etwa die Stellung der Mitglieder und ehrenamtlich Aktiven gegenüber dem hauptamtlichen Apparat aufgewertet wird (siehe etwa Dribbusch 2007b, S. 30ff.; Gall 2009; Simms 2013).

3.1 Erprobung und Adaption 2006 bis 2013

Die Adaption des Organizing-Modells durch deutsche Gewerkschaften ist in erster Linie eine Reaktion auf deren Schwierigkeiten, Antworten auf die in 1990er Jahren einsetzende Mitgliederkrise zu finden sowie die Suche nach neuen Möglichkeiten des Aufbaus von Durchsetzungsfähigkeit zu steigern. Die Fusionsstrategie der späten 1990er Jahre hatte keinen nachhaltigen Beitrag zur positiven Umkehr der Mitgliederentwicklung leisten können. Infolgedessen entwickelte sich zunächst innerhalb von ver.di und dann auch in der IG Metall ab Mitte der 2000er Jahre ein verstärktes Interesse an angelsächsischen Konzepten und Handlungsoptionen, die unter dem entlehnten Begriff *Organizing* Eingang in die deutsche Debatte gefunden haben (vgl. u. a. Bremme 2007; Dribbusch 2007b; Wohland 2010). Hinzu kam die ab Mitte der 1990er Jahre angestiegene Konfliktbereitschaft privater und öffentlicher Unternehmen und deren Verbänden. Veränderte Konkurrenzbedingungen, neue Methoden der Unternehmensführung sowie eine Verknappung der öffentlichen Kassen bewirkten knappere Verteilungsspielräume. Es zeigte sich, dass selbst langlebige sozialpartnerschaftliche Arrangements keiner Bestandsgarantie unterlagen, wenn die ihnen zugrunde liegenden Kräfteverhältnisse nicht mehr gegeben waren. Sogar die Ordnungsfunktion der Gewerkschaften interessierte Unternehmen nur noch dort, wo es auch starke, in aller Regel gut organisierte Belegschaften gab. „Die Mitgliederfrage ist eine Machtfrage“ konstatierte 2013 der damalige Zweite Vorsitzende der IG Metall, Detlef Wetzel (2013, S. 13). „Wieder mächtig werden“ (Thiel 2022) rückte als Ziel in den Mittelpunkt der gewerkschaftlichen Erneuerungsdiskussion.

Die erste direkt an amerikanischen Vorbildern orientierte Organizing-Kampagne in Deutschland war historisch die sogenannte *Ford-Aktion* zu Beginn der 1960er Jahre. Diese war der Versuch der IG Metall in den Ford-Werken in Köln ihre damals noch schwache Präsenz auszubauen (Wittemann 1994; Abelshausen 2009, S. 140–155). Trotz großer Anfangserfolge wurde die Kampagne nicht zuletzt auf Druck der örtlichen IG Metall abgebrochen und der Ansatz rasch wieder verschüttet.

Es dauerte mehr als 30 Jahre bis in der ersten Hälfte der 1990er Jahre wieder amerikanische Kampagnen-Methoden für deutsche Gewerkschaften erschlossen wurden. Verantwortlich hierfür war die sogenannte Schlecker-Kampagne der damaligen Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen (HBV). In dieser ging es u. a. um die Durchsetzung von Betriebsräten in der namensgebenden damaligen Drogeriekette (Wohland 1998; Bormann 2011). Neben der Kampagne wurden in weiteren Praxisprojekten, Bildungsveranstaltungen und sogenannten Erfahrungswerkstätten Organizing-Erfahrungen aus den USA aufbereitet (siehe Wohland 2010). Der Schwerpunkt dieser Projekte lag auf der Kampagnenarbeit als alternativer und ergänzender Arbeitskampfform zur Durchsetzung gewerkschaftlicher Ziele. Die Organisationsarbeit im Sinne von Mitgliedergewinnung spielte zu diesem Zeitpunkt noch eine geringere Rolle. Leitend war vielmehr das Ziel, eine beteiligungsorientierte Gewerkschaft zu schaffen, die auf aktive Mitglieder setzt (ebd.).

Im Jahr 2000, in der Gründungsphase von ver.di, organisiert die HBV eine Tagung unter Beteiligung eines Vertreters der US-Gewerkschaft IBT (Teamsters). Hier wurden erstmals in größerem Maßstab von US-Gewerkschaften genutzte Konzepte betrieblicher Organisation vorgestellt. Zu diesen gehörten etwa Eins-zu-Eins- Gespräche oder sogenannte Betriebslandkarten. Im Frühjahr 2001 gibt sich ein in der Nachfolge der Schlecker-Kampagne konstituierter Kreis von Kampagnenberatern den programmatischen Namen OrKa - Organisation & Kampagnen (vgl. a. Wissmeier 2009).⁴

Dass sich ab Anfang der 2000er der Blick verstärkt auf angelsächsische Beispiele richtete, war kein Zufall. Die amerikanischen und britischen Gewerkschaften sahen sich lange vor den deutschen Gewerkschaften mit einer massiven Erosion ihrer Organisationsbasis konfrontiert. Einzelne von ihnen reagierten nach einer Phase vergeblichen Abwartens mit einer auf Professionalisierung und Kampagnenorientierung basierenden Neuausrichtung ihrer Organisationsarbeit. Die dabei zum Teil erzielten spektakulären Erfolge waren ab Ende der 1990er Jahre auch in Deutschland wahrgenommen worden. Besondere Aufmerksamkeit erhielt eine unter dem Slogan *Justice for Janitors* von der amerikanischen Gewerkschaft Service Employees International Union (SEIU) unter Reinigungskräften in Los Angeles durchgeführte breite Organizing-Kampagne (Choi 2008; Dribbusch 1998), die durch den Kinofilm „Bread and Roses“ von Ken Loach aus dem Jahr 2000 zusätzlich populärisiert worden war.

3.2 Organizing bei ver.di bis 2013

Bei der ver.di-Gründung war der Kreis der Organizing-Befürworter*innen noch klein. Unter dem damaligen Vorsitzenden Frank Bsirske führte die unmittelbar bei der Gründung der Gewerkschaft propagierte Orientierung auf eine verstärkte Erschließung noch nicht organisierter Branchen und Betriebe in einem ersten Schritt dazu, dass auf Bundes- und Landesebene Kampagnen-Fonds eingerichtet wurden. „Mehr als ein Dutzend unterschiedlichster Kampagnenprojekte wurden bundesweit auf den Weg gebracht. Doch alle diese Projekte haben nur begrenzte Ausstrahlung und werden in der Gesamtorganisation kaum wahrgenommen.“ (Wohland 2010) Dies ändert sich mit Beginn der Lidl-Kampagne Ende 2004 (vgl. Matrai/Wohland 2008), in der erstmals in breitem Umfang Werkzeuge des Organizing, wie z. B. die Betriebslandkarten angewendet werden.

Aufschlag in Hamburg

Ein Beispiel für praktische Versuche, US-amerikanische Organizing-Erfahrungen in der deutsche Gewerkschaftspraxis zu verankern, war die von ver.di Hamburg im April 2005 organisierte Organizing-Woche „Never work alone“. Sie bestand aus einer zusammen mit der Hans-Böckler-Stiftung durchgeführten internationalen Fachtagung, zu der Wissenschaftler*innen und Gewerkschafter*innen aus den USA eingeladen wurden, sowie einem

⁴ Zu diesem Beraterkreis gehört mit Jeffrey Raffo auch ein aus den USA nach Deutschland übergesiedelter Organizer, der 2009 von der IG Metall eingestellt wird, seit 2013 bei ver.di beschäftigt ist und unmittelbare Erfahrungen mit amerikanischen Organizing-Modellen einbringt.

mehrtätigen ver.di-Workshop, der praktische Einblicke in amerikanische Organizing-Ansätze und deren Umsetzung vermitteln sollte.⁵

Anfang Januar 2006 startete ver.di in Hamburg das erste direkt an US-Vorbildern orientierte Organizing-Projekt in Deutschland. Ziel war die Ausweitung der Organisationsbasis im Hamburger Sicherheits- und Wachgewerbe im Zusammenhang mit einer seit 2004 anstehenden Neuverhandlung des Tarifvertrags in Hamburg (Bremme et al. 2007; Dribbusch 2008). Des Weiteren hieß es im Projektantrag: „Das Organizingkonzept soll auch auf seine Tauglichkeit für verstärkte Betriebsratsneugründungen getestet werden.“ (Dribbusch 2007a). Hervorzuheben ist hier die enge Kooperation zwischen ver.di und der SEIU. Diese hatte zusammen mit einigen anderen Gewerkschaften aufgrund von Differenzen in der Frage des Organizing den Dachverband AFL-CIO verlassen und unter dem Namen *Change to Win* einen neuen gegründet. Nun war sie bemüht, eigenständige internationale Kontakte aufzubauen, nicht zuletzt um multinationalen Firmen, z. B. im Sicherheitsgewerbe, stärker begegnen zu können.⁶ Seitens der SEIU wurde mit Valery Alzaga eine in der Justice for Janitors-Kampagne erfahrene Lead-Organizerin sowie ein Lead-Researcher entsandt, der ver.di in der Unternehmensrecherche beriet. Beiderseitig war eine hohe Lernbereitschaft gefordert. Auf deutscher Seite gehörte dazu, sich für neue und ungewohnte Arbeitsweisen zu öffnen. Auf amerikanischer Seite galt es, Aufmerksamkeit und Aufnahmebereitschaft für andere gewerkschaftliche Traditionen zu entwickeln und anpassungsfähig gegenüber den deutschen Rahmenbedingungen zu sein. Das Projekt war zunächst lediglich auf sechs Monate angelegt, wurde jedoch um weitere sechs Monate bis Ende 2006 verlängert. Für die Dauer des Projekts wurden von ver.di im ersten Halbjahr zunächst vier Organizer*innen eingestellt.

Im Ergebnis gelang es die Zahl der Betriebsratsgremien im Hamburger Sicherheits- und Wachgewerbe von vier auf neun zu erhöhen. Außerdem konnte ein betriebsübergreifendes, die Tarifbewegung begleitendes Aktiventreffen aufgebaut werden. Die Tarifrunde wurde mit einem Ergebnis beendet, das zwar unter der ursprünglichen Zielsetzung lag, vom Aktivenkreis dennoch gebilligt wurde. Dabei wurde anerkannt, dass ohne die Organizing-Kampagne weniger erreicht worden wäre. Die Mitgliederentwicklung blieb am unteren Rand der Erwartungen, wurde aber gemessen an der kurzen Projektzeit dennoch als Erfolg gewertet. In den Folgejahren stieg die Zahl der Mitglieder weiter und lag 2013 um das 2,5-fache über dem von Anfang 2006.

Das Projekt und seine Publikation (Bremme et al. 2007; Dribbusch 2008) führen zu einer weiteren Verbreiterung der Diskussion des Organizing-Ansatzes in ver.di und der gewerkschaftsnahen Forschung (vgl. u. a. Brinkmann et al. 2008; Hälker 2008).

⁵ Mit Lee Adler und Lowell Turner von der Cornell University in New York referierten zwei ausgewiesene Kenner der amerikanischen Gewerkschaften. Mit Andy Banks, Ginny Coughlin und Valery Alzaga stellten zwei Vertreterinnen und ein Vertreter amerikanischer Gewerkschaften ihre Organisationsstrategien und Kampagnenpolitiken vor. Jeffrey Raffo von OrKa und Agnes Schreieder von ver.di berichteten über deutsche Erfahrungen.

⁶ 2025 ist die Gewerkschaft wieder zum AFL/CIO zurückgekehrt.

Parallel zum Hamburger Organizing-Projekt war bei der ver.di-Bundesverwaltung in Berlin ein Bereich Mitgliederentwicklung eingerichtet worden. Dieser organisierte bereits im November 2006 eine zweitägige Tagung unter dem Titel „Fokus Mitglied“, die 180 Interessierte von ver.di besuchten. Im ver.di Geschäftsbericht 2003 bis 2007 hieß es, dass durch die Veranstaltung „ein starkes Zeichen für eine langfristige und strategisch orientierte Mitglieder- und Organisationsentwicklung“ (284) gesetzt wurde. Auf der Tagung sprach der ehemalige Direktor des Organizing-Institutes der australischen Gewerkschaften Michael Crosby (vgl. Crosby 2009), der inzwischen zum internationalen Team der *Change to Win Coalition* gehörte.

Weitere Pilotprojekte

In den folgenden Jahren wurden vier weitere zentral unterstützte Organizing-Projekte durchgeführt (vgl. ver.di Bereich Mitgliederentwicklung o. J. [2014]). Eines davon war eine Organizing-Kampagne im Fachbereich Handel bei der *Hermes Warehouse Solutions* (HWS) von Frühjahr 2007 bis Anfang 2008. Dabei handelte es sich um ein mittelgroßes zum Otto Konzern gehörendes Lagerhaus-Unternehmen mit Standorten in Hamburg sowie Haldensleben (vgl. Lange 2009). Vor allem während eines 13-tägigen Streiks im Rahmen der Tarifrunde 2007 taten sich hier große Spannungen zwischen neu gewählten Vertrauensleuten und etablierten Betriebsratsmitgliedern auf. Hierin spiegelte sich ein struktureller Konflikt zwischen der Beteiligungsorientierung des Organizing und der Stellvertreterlogik der Betriebsratsstätigkeit wider (Lange 2009, S. 58).

Danach folgte, unterstützt vom ver.di-Landesfachbereich Gesundheit und Soziales in Niedersachsen, von 2008 bis 2010 ein 22-monatiges Projekt an der Medizinischen Hochschule Hannover (MHH) sowie der Universitätsmedizin Göttingen (vgl. Birke 2010; Nachtwey/Thiel 2014). Hier war die Bilanz gemischt, vor allem in Göttingen wurden die Projektziele nicht erreicht.

Eine weitere Organizing-Kampagne von Juli 2009 bis Dezember 2010 wurde positiv bilanziert. Deren Ziel war es, die gewerkschaftliche Durchsetzungsfähigkeit im Bereich der Bodenverkehrsdienste an den Berliner Flughäfen Tegel und Schönefeld zu erhöhen. Hier hatte das Projektteam nach einer ausführlichen Recherche entschieden, sich auf einen Teilbereich und ein besonders wichtiges Unternehmen zu konzentrieren.

Schließlich wurde im April 2011 im Einzelhandel in NRW ein ambitioniertes Projekt gestartet, mit dem versucht werden sollte, beim großen Lebensmitteldiscounter *Netto* den Organisationsgrad in ausgewählten Filialen auszubauen sowie neue Aktive und Vertrauensleute zu gewinnen. Das Projekt wurde im Frühjahr 2013 mit gemischter Bilanz beendet. Zwar gelang es in einzelnen Filialen die ver.di-Präsenz zu verbessern, eine umfassendere Organisierung scheiterte jedoch, weil der für die Filialen in NRW zuständige Betriebsrat mehrheitlich ver.di ablehnend gegenüber stand. Weitere zentrale Organizing-Projekte des Bereichs Mitgliederentwicklung gab es danach nicht mehr.

Allerdings startete ab 2011 mit einem ersten Betriebsprojekt im hessischen Bad Hersfeld innerhalb des Fachbereichs Handel die Organisierung des seit 1999 in Deutschland ansässigen Versandhändlers Amazon, die bald bundesweit ausgeweitet wurde (Reimann/Jaedicke (o. J.); vgl. auch Schulten 2022; Apicella 2021). Parallel zu den Pilotprojekten finden sich bei ver.di ab 2006 zahlreiche weitere, häufig lokale und betriebliche Kampagnen und Ausbildungsaktivitäten, die sich gleichfalls auf das Organizing-Konzept beziehen.

Organizing und Organisationsentwicklung

Insgesamt darf man sich die Verbreitung von Organizing innerhalb von ver.di weder als gradlinigen noch in allen Teilen der Gewerkschaft gleichzeitig ablaufenden Prozess vorstellen. Die ersten Pilotprojekte hatten jedoch den Rückhalt der ver.di-Spitze. Vor dem Hintergrund der seit der ver.di-Gründung insgesamt rückläufigen Mitgliederentwicklung begann der Bundesvorstand ab 2007/2008 Diskussionen über eine Neuausrichtung der Gewerkschaftsarbeit. Ihr Ergebnis war ein 2008 unter dem Titel *Chance 2011* verabschiedetes Organisationsentwicklungsprojekt. Postuliert wurde, dass „[...] die Mitgliederorientierung (als Einheit von Mitgliederinteressenvertretung, Mitgliedergewinnung, -bindung und -rückgewinnung) Maßstab für die Veränderungsarbeit auf allen Themenfeldern sein bzw. werden muss.“ (ver.di 2008). Und weiter: „Dabei muss die Frage geklärt werden, wie ein gemeinsames Organizing-Verständnis für ver.di aussehen kann und wie Organizing unter den derzeitigen Handlungsbedingungen erfolgreich umgesetzt [...] werden kann.“ (ebd.)

Das Ziel, bis 2011 die Wende in der Mitgliederentwicklung zu schaffen, wurde am Ende zwar nicht erreicht, doch war eine Umorientierung der Gewerkschaftsarbeit angestoßen, die nicht mehr zurückdrehen war. Folgerichtig wurde 2012 beschlossen, die Organisationsentwicklung nunmehr unter dem Projektnamen „*Perspektive 2015: ver.di wächst!*“ weiter voranzutreiben. Hierbei flossen auch Erfahrungen von Schwestergewerkschaften in Großbritannien (Unison und T&G/Unite) und der Schweiz (Unia) ein.

Im Zuge dieser Umorientierung rückte auch der Zusammenhang zwischen Mitgliedergewinnung und aktiv geführten Tarifverhandlungen, das „Organisieren am Konflikt“ (Dribbusch 2011), stärker ins Bewusstsein. Im Frühjahr 2012 veranstaltet die tarifpolitische Grundsatzabteilung von ver.di unter dem diesem Titel eine große Tagung (vgl. Kocsis et al. 2013). Große Aufmerksamkeit erhielt hierbei das Konzept der „Bedingungsgebundenen Tarifarbeit“, das sich nach der Gründung von ver.di zunächst vor allem im Gesundheitsbereich etablierte und mehrere Parallelen und Schnittmengen zum Organizing aufweist. Namensgebend für den Ansatz ist, dass das Erreichen eines Mindestmaßes an gewerkschaftlicher Mitgliederstärke zur Bedingung dafür gemacht wird, überhaupt gewerkschaftlich in einem Betrieb oder einer Branche aktiv zu werden. Das Handlungsfeld sind dabei hauptsächlich Haustarifverhandlungen, doch finden sich bedingungsgebundene Elemente auch in Flächenauseinandersetzungen und sind eng mit der gewerkschaftlichen Erschließungsarbeit verbunden (vgl. hierzu die Erläuterungen des Konzepts weiter unten).

Austausch Vernetzungsaktivitäten

Für die Weiterentwicklung des Organizing spielten neben den laufenden Projekten auch die sich ab 2007 entwickelnden Organizing-Netzwerke eine wichtige Rolle. Die ersten regelmäßigen Treffen kamen ab 2007 zustande, woraus sich innerhalb von ver.di ein bundesweites *Netzwerk-Organizing* bildete. Auf seinem bundesweiten Treffen konstatierte das Netzwerk Ende 2013 die Verbreiterung des Organizing-Ansatzes: „Viele ehren- und hauptamtliche Kolleginnen und Kollegen versuchen, mit dieser betriebs-, konflikt- und mitgliederorientierten Gewerkschaftsarbeit betriebliche Erfolge zu erzielen. Organizing-Ansätze finden zunehmend im ‚Tagesgeschäft‘ vieler Aktiver im Betrieb wie in der Arbeit von Gewerkschaftssekretären/-innen, in kleineren und größeren Projekten oder bei der Entwicklung von Druck- und Organisierungskampagnen ihre Anwendung.“ (ver.di-Netzwerk Organizing o. J. [2014]). Inzwischen war jedoch ver.di längst nicht mehr allein. 2009 wird erstmals gewerkschaftsübergreifend, wiederum nach amerikanischen Vorbildern, ein sogenannter *Union Summer* organisiert, der sich bewusst an jüngere Aktivist*innen wendet und auf sehr große Resonanz stieß. Initiatorin war dabei die IG Metall, die sich ebenfalls dem Organizing-Konzept angenähert und es ab 2008 für sich übernommen hatte.

3.3 Organizing in der IG Metall bis 2013

In der IG Metall wurde ab 2005 im Bezirk NRW mit dem Projekt *„Besser statt billiger“* mit einer Neuausrichtung der Gewerkschaftsarbeit war begonnen worden, die ohne es so zu nennen, starke Bezüge zum Organizing aufwies (Dribbusch 2007b, S. 45–46; Lehdorff 2011). Der damalige NRW-Bezirksleiter der IG Metall, Detlef Wetzels, vertrat vehement, dass alles, was die Gewerkschaft unternehme, darauf ausgerichtet sein müsse, Mitglieder zu gewinnen, statt sie zu verlieren. Dies erfordere eine Überprüfung der bisherigen Gewerkschaftsarbeit. Nach seiner Wahl zum Zweiten Vorsitzenden der IG Metall im Herbst 2007 richtete Wetzels sein Augenmerk bundesweit auf eine veränderte Schwerpunktsetzung der Gewerkschaft. Ein neuer Bereich „Mitglieder und Kampagnen“ wurde geschaffen. Eine seiner Aufgaben war die Entwicklung, Förderung und Koordinierung einer Reihe von Kampagnen und Initiativen, deren gemeinsamer Nenner in der betrieblichen Stärkung der IG Metall in den Betrieben und einer größeren Aufmerksamkeit für bisher wenig organisierte Beschäftigtengruppen liegen sollte. Im Frühjahr 2008 wurden organisationsintern „Acht Thesen zur Erneuerung der Gewerkschaftsarbeit“ (Wetzels et al. 2013) vorgelegt, mit denen das Thema erstmals breit in der IG Metall präsentiert wurde.

Aus dem Bereich Mitglieder und Kampagnen kamen auch eine Reihe praktischer Initiativen, darunter der oben erwähnte, gemeinsam mit ver.di veranstaltete *Union Summer* in Sprockhövel. Den entscheidenden praktischen Schritt machte die IG Metall dann ab 2010 mit einem über drei Jahre laufenden Organizing-Projekt in der Windindustrie.

Das Organizing-Projekt der IG Metall in der Windindustrie

Die Windenergiebranche wurde als Zukunftsbranche des Maschinenbaus identifiziert, die bis dahin weitgehend unerschlossenes Terrain war. Nach Vorrecherchen umfasste zu Projektbeginn das Segment der Hersteller und spezialisierten Zuliefer-Betriebe der Windindustrie 154 relevante Betriebe in Deutschland mit geschätzten 30.000 bis 35.000 Beschäftigten. Die meisten Betriebe waren gewerkschaftliches Neuland oder verfügten nur über schwache Mitbestimmungsstrukturen.

Ziel des Projekts war der Aufbau der gewerkschaftlichen Durchsetzungsfähigkeit jenseits der klassischen Hochburgen (siehe auch Kap. 6.1 zur tarifpolitischen Bedeutung). Die Organisierung des Windanlagenbaus galt insofern als strategische Herausforderung. Die Entscheidung dazu war nach einigen Vorbereitungen Anfang 2009 beim IG Metall Vorstand in Frankfurt gefällt worden. Das Projekt wurde direkt beim Vorstand angesiedelt und von dort finanziert.⁷ Räumlich sollte sich das Projekt zunächst auf einige ausgewählte, an der Nordseeküste angesiedelte Betriebe konzentrieren.

Das „Windprojekt“, wie es intern genannt wurde, lief von 2010 bis 2012 und hatte für die Entwicklung des Organizing in der IG Metall einen zentralen Stellenwert. Ebenso wie ver.di ließ sich die IG Metall durch Expert*innen der SEIU bzw. der *Change to Win Coalition* beraten – überwiegend durch die gleichen Personen, die zuvor auch schon bei ver.di aktiv gewesen waren.

Mit dem „Windprojekt“ wurde zugleich der Anspruch formuliert, Organizing in einem umfassenden Sinne erstmals dezidiert für die IG Metall auszuprobieren und sukzessive in der Fläche zu verankern. Daher wurden elf, zum Teil von außen neu eingestellte, zum Teil aus der Organisation kommende bzw. zuvor in Metall-Betrieben aktive Gewerkschaftssekretär*innen ausgewählt.

Insgesamt arbeitete das Organizing-Team zwischen 2010 und 2012 in 27 Betrieben mit insgesamt 4.000 Beschäftigten, was verdeutlicht, dass von vornherein nur ein kleiner Ausschnitt der Branche ins Visier genommen wurde. Bewusst wurde der damalige Branchenführer Enercon zunächst ausgespart, da hier die Hürden des Organisationsaufbaus auch aufgrund der bekannt gewerkschaftsfeindlichen Einstellung des damaligen Managements als besonders hoch angesehen wurden.

Das Projekt ist in einem von der IG Metall 2013 herausgegebenen Band (Wetzel 2013) umfassend beschrieben, sodass hier auf Details verzichtet werden kann.

Nach drei Jahren zog die IG Metall insgesamt eine positive Bilanz. Ihr gelang es, sich in der Branche auch gegenüber Arbeitgebern, Beschäftigten und Öffentlichkeit als zuständige Vertreterin der Beschäftigten zu etablieren. Etwa 1.600 Beschäftigte traten der IG Metall bei, in Relation zur Gesamtzahl von 4.000 Beschäftigten in den Projektbetrieben ist dies durchaus respektabel (Dribbusch 2013, S. 110).

⁷ Parallel wurde auch eine regionale Organizing-Kampagne im Kfz-Handwerk begonnen. Diese wurde jedoch nach einem Jahr schrittweise beendet, da u. a. die Kampagnenarbeit in der Windkraft einen größeren Personaleinsatz als anfangs geplant notwendig machte.

Mit dem Projekt war der Weg für eine Verbreiterung des Organizing-Ansatzes in der Gewerkschaft offen. Auch innerhalb der IG Metall war dem „Organizing“ zunächst mit großer Skepsis begegnet worden, waren viele Hauptamtliche doch der Meinung, das hätten sie doch alles „schon immer so gemacht“. Für seine Durchsetzung war daher neben der Unterstützung durch die Spitze der Organisation entscheidend, dass nach dem Ende des Windprojekts unmittelbar weitere Organisationsprojekte angegangen wurden. So wurde ab Anfang 2013 ein neuer Projektauftrag für ein sechsköpfiges zentrales Organizing-Team beim Branchenführer Enercon auf den Weg gebracht (siehe Kapitel 4.2 und 6.1).

Zur Übertragung des Organizing-Ansatzes auf weitere gewerkschaftspolitisch relevante Bereiche wurde zugleich ein zweites zentrales Projekt zur Organisierung im Umfeld der BMW- und Porsche-Werke in Leipzig tätigen Fremdfirmen und Dienstleister eingerichtet (IG Metall 2015).

Parallel wurden die Erfahrungen in der Windindustrie genutzt, um in der Breite der Organisation Qualifizierungsmaßnahmen anzubieten. Organizing-Methoden wurden ab 2009 fester Bestandteil der Ausbildung von Trainees und Projektsekretär*innen. Außerdem wurden mit Beratungs- und Vernetzungstreffen praxisnahe Strukturen für kleine Projekte auf den Weg gebracht.

Organizing-Projekte in anderen DGB-Gewerkschaften

Außerhalb von ver.di und der IG Metall gab es in der Anfangsphase nur wenige explizite Organizing-Projekte, die nachvollziehbar dokumentiert wurden. Eine Ausnahme bildete das Organizing-Projekt, das die Industriegewerkschaft Bauen–Agrar–Umwelt (IG BAU) in dem vor allem in NRW tätigen Gebäudereinigungsunternehmen *aktiv* zwischen Januar und Mai 2010 durchführte (Buchmann/Pruszkowski 2011). Ziel des Projektes war es, bei der anstehenden Betriebsratswahl eine gewerkschaftlich orientierte Mehrheit zu erreichen. Dieses Ziel wurde im Projektzeitraum jedoch nicht verwirklicht. Buchmann und Pruszkowski bilanzierten 2011, dass aufgrund der anhaltenden Mitgliederverluste das Organizingmodell auch innerhalb der IG BAU in den Fokus gerückt sei und in die Aus- und Fortbildungsmaßnahmen der haupt- und ehrenamtlichen Gewerkschafter*innen Einzug hielt. Praktische Anwendung fanden einzelne Organizing-Methoden jedoch bis zu diesem Zeitpunkt allenfalls sporadisch. Explizite Projekte gab es unseres Wissens abgesehen von dem geschilderten Fall nicht.

4 Organizing in Deutschland – die Ausbauphase ab 2013

In den Jahren nach 2012 lässt sich vor allem in den beiden größten Einzelgewerkschaften ver.di und IG Metall eine sukzessive Diffusion von Organizing-Methoden sowohl bei Projekten zur Erschließung wie im Rahmen von Tarifikampagnen beobachten. Dabei wurden in beiden Gewerkschaften unterschiedliche Wege beschritten.

4.1 Organizing in ver.di ab 2013

Nach 2012 wurden bei ver.di keine weiteren zentral koordinierten Organizing-Projekte aufgesetzt. Allerdings wurden regional weitere Erschließungsprojekte angegangen. Dazu zählte beispielsweise ein von 2013 bis 2015 laufendes Organizing- und Erschließungsprojekt in der Wohnungswirtschaft des ver.di-Landesbezirks NRW, dessen Ziel sich auf die Stärkung und Durchsetzungsfähigkeit der Gewerkschaft in einer bisher wenig gewerkschaftlich organisierten Branche für die anstehenden Tarifrunde konzentrierte. Das Projekt war als „Leuchtturmprojekt“ des Landesbezirks konzipiert, dessen Erfahrungen über die Wohnungswirtschaft hinaus auch für andere Branchen nutzbar gemacht werden sollten. Hierfür wurde ein Team aus erfahrenen Fachbereichssekretär*innen und Organizer*innen zusammengestellt. Der Leiter des Teams hatte zuvor das Windprojekt der IG Metall geleitet und war nach dessen Beendigung zu ver.di gewechselt – ein praktisches Beispiel dafür, wie die Erfahrungen der verschiedenen Organizing-Projekte von IG Metall und ver.di wechselseitig nutzbar gemacht wurden. Das Projekt war zugleich Teil des seit den 2000er Jahre anlaufenden Strategieprozesses innerhalb von ver.di NRW, der die oben geschilderten Organisationsentwicklungsprozesse von ver.di beeinflusste und in diese eingebunden war. Bei der Bilanzierung des Projekts in der Wohnungswirtschaft wurden deshalb die erreichten Mitgliederzuwächse hervorgehoben. Das gilt auch für die Anstöße für die Neukonzeption und Weiterentwicklung der *kollektiven Betriebs- und Tarifarbeit*, im Gewerkschaftsjargon als KBTA abgekürzt.

Rahmenstandards für die kollektive Betriebs- und Tarifarbeit

In den mit *Chance 2011* angestoßenen Organisationsentwicklungsprozess (OE-Prozess) wurden auch nach 2013 Erfahrungen aus den verschiedenen Organizing-Projekten eingearbeitet. Im Mittelpunkt des OE-Prozesses (ab 2015 unter dem neuen Label *Perspektive 2015: ver.di wächst!*) stand dabei die Erarbeitung von „Rahmenstandards für die kollektive Gewerkschaftsarbeit“, die 2014 erstmals beschlossen und in den Folgejahren weiterentwickelt wurden. Ab 2017 wurden sie schrittweise in allen Fachbereichen in Form eigener „Rahmenstandards“ konkretisiert und danach bei Bedarf überarbeitet. Leitgedanke dabei ist, dass die Stärkung der Durchsetzungsfähigkeit von ver.di in Branche und Betrieb bei allen Aktivitäten im Mittelpunkt stehen müsse.

Als fünf Kernaufgaben wurden definiert:

- (1) betriebliche Schwerpunktsetzung,
- (2) Erschließung,
- (3) Aktivierung und Bildung gewerkschaftlicher Strukturen,
- (4) mitgliederorientierte betriebliche und tarifliche Auseinandersetzungen,
- (5) Nachwuchsförderung und -entwicklung.

Indem „Erschließung“ ab 2014 explizit als gewerkschaftliche Kernaufgabe definiert wurde und hierbei „Organizing“ sowie die damit verbundenen Werkzeuge ausdrücklich als Methode benannt wurden, waren die Türen für ihre Anwendung in der Gesamtgewerkschaft geöffnet – auch wenn der Ansatz und seine Methoden nicht überall gleichermaßen praktisch angewandt und umgesetzt wurden.

Parallel dazu unterzog sich ver.di einer umfassenden Neustrukturierung. Nach einem längeren Fusionsprozess wurde mit Wirkung zum 1. Januar 2021 die Zahl der Fachbereiche von 13 auf fünf reduziert. Zudem wurde in einer weiteren Organisationsreform eine Aufteilung der hauptamtlichen Gewerkschaftsarbeit in zwei organisatorisch und personell getrennte Bereiche vorgenommen. Die individuelle Mitgliederbetreuung (IMB) wurde von der kollektiven Betriebs- und Tarifarbeit (KBTA) entkoppelt. Ziel war es dabei, die mit der Erschließungs- und Tarifarbeit beschäftigten Gewerkschaftssekretär*innen von der kleinteiligen Beratungsarbeit zu entlasten. Im Zuge dieses Prozesses wurden über lokale Projekte viele Organizing-Konzepte und Praktiken weiterentwickelt und begleitet von entsprechend breiten Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen in die sogenannte Regelarbeit integriert.

Neue Formen beteiligungsorientierter Tarifarbeit

Ab 2015 fanden neue Formen der konflikt- und beteiligungsorientierten Kampagnenführung ebenfalls Eingang in Tarifauseinandersetzungen. Von besonderer Bedeutung war dabei die sich ab Mitte der 2010er Jahre entwickelnde Tarifbewegung für eine Entlastung des Krankenhauspersonals (vgl. Dribbusch 2023, S. 150–163; Thiel 2022). Dabei flossen in das Organizing-Grundmodell weitere Elemente ein, die sich an einem Konzept der amerikanischen Aktivistin und Organizerin Jane McAlevey (2019) orientieren. Dieses zielt direkt auf den Aufbau von Streikfähigkeit und verbindet damit eine unmittelbare Einflussnahme von Beschäftigten und Mitgliedern auf den Ablauf und das Ergebnis von Tarifverhandlungen.

Neu und für viele in ver.di ungewohnt war dabei ein zunächst in den Tarifkonflikten bei den Berliner-Kliniken Charité und Vivantes im Jahr 2021 sowie bei der Auseinandersetzung um einen Entlastungstarifvertrag bei allen sechs Universitätskliniken in NRW im Jahr 2022 etabliertes umfassendes Modell der Einbeziehung der betroffenen Beschäftigten in Forderungsfindung, Verhandlungsführung und Abschluss des Tarifvertrags. Zur ständigen Rückkopplung mit den Beschäftigten wurde ein dichtes Netz von „Teamdelegierten“ aus den verschiedenen Stationen der Krankenhäuser und ihrer angeschlossenen und Servicegesellschaften gebildet. Pro zehn Beschäftigte konnte eine/ein Teamdelegierte/r nominiert bzw. gewählt werden.

Voraussetzung für deren Nominierung war, dass zuvor eine Mehrheit der Beschäftigten des Teams sich aktiv an der Forderungsfindung beteiligt hatte. In großen sogenannten „Krankenhausratschlägen“, bei denen sich die mehreren hundert Teamdelegierten versammelten, wurden die Einzelforderungen zusammengetragen und die nächsten Arbeitskampschritte beschlossen. Die Teamdelegierten begleiteten nicht nur die gesamten Verhandlungen, sondern wurden von den Tarifkommissionen auch vor Unterzeichnung der Tarifeinigung verbindlich konsultiert. Im Falle der sechs Unikliniken in NRW wurde aufgrund der großen Zahl an Teamdelegierten ein „Rat der 200“ gebildet, der die Verhandlungsbegleitung übernahm.

Die Krankenhausbewegung hatte mit ihrem besonders ausgearbeiteten Modell einer Organisierung, die viel Wert auf eine intensive Aktivierung und Beteiligung legt, großen Einfluss auf die weitere Verbreitung verschiedener Elemente des Organizing bei ver.di. Dabei lassen sich je nach Branche und Tarifeinsetzung unterschiedliche Stufen der Intensität und Breite von deren Anwendung beobachten.

In der Krankenhausbewegung kristallisiert sich die seit den 2010er Jahren begonnene sukzessive Erweiterung des bisher dominierenden Organizing-Modells, die sich an Veröffentlichungen der amerikanischen Gewerkschafterin und Organizerin Jane McAlevey orientierte. Einflussreich wurde insbesondere ihr 2019 ins Deutsche übersetzte Buch „No Shortcuts: Organizing for Power in the New Gilded Age“ – (McAlevey 2019). Ihr Organizing-Ansatz weist große Überschneidungen mit dem „klassischen“ Organizing auf. Hauptunterschied ist, dass ihr Konzept sehr stark auf eine beteiligungs- und konfliktorientierte Durchführung von bewusst konfliktorientiert geführten Tarifeinsetzungen zielt. Neu für bundesdeutsche Gewerkschaften war dabei vor allem die Vorstellung, dass die betroffenen Beschäftigten, wenn möglich persönlich in die Tarifverhandlungen einbezogen werden sollten. Das Konzept verbindet dabei die Beteiligung von Beschäftigten unmittelbar mit einem abgestuften Eskalationsmodell.

Kernelemente bleiben die direkte, persönliche Ansprache der Beschäftigten sowie die Identifizierung von Schlüsselpersonen, bei McAlevey „*organic leader*“ genannt. Die einzelnen Eskalationsstufen und Schritte der Kampagne werden dabei an vorausgehende sogenannte „Stärketests“ gebunden. Für diese werden Ziele definiert, deren Erreichung Voraussetzung für das Angehen der nächsten Eskalationsstufe ist (vgl. Dribbusch 2023, S. 152–161).

Der erste dieser Tests ist idealtypisch die sogenannte „Mehrheitspetition“ – eine als erster Mobilisierungsschritt durchgeführte Unterschriftensammlung zur Unterstützung der jeweiligen Tarifforderung nach einem Tarifvertrag „Entlastung“. Dem folgt ein Ultimatum an die gegnerische Tarifpartei, mit dem die Stoßrichtung der Kampagne noch einmal unterstrichen wird. Ziel des Ultimatums ist es, den Ball in das Feld der Gegenseite zu spielen (vgl. hierzu Behruzi 2018). Während des Ultimatums können weitere Schritte folgen, wie z. B. strukturierte sogenannte „Forderungsinterviews“ bei denen einzelne Teams bzw. Beschäftigtengruppen diskutieren wie die allgemeine Tarifforderung zum Beispiel nach mehr Personal in den Kliniken, konkret für sie umgesetzt werden soll. In den Entlastungskampagnen der Universitätskliniken, die für dieses Modell stilbildend waren, folgte an dieser Stelle die

Nominierung von „Teamdelegierten“. Diese Delegierten bildeten sodann das Scharnier zwischen den Tarifkommissionen und der Belegschaft.

Dem folgten „Arbeitsstreiks“, selektive Warnstreiks, die zur Vorbereitung des Arbeitskampfs genutzt wurden (vgl. Dribbusch 2023, S. 121–122). Vor dem sich abzeichnenden Streik wurde dann eine sogenannte „Fotopetition“ präsentiert, bei der Beschäftigte mit einem persönlichen Foto ihre Teilnahme am Streik erklärten. Weitere Schritte waren klassisch der Warnstreik und die Urabstimmung, die jeweils wiederum als Stärketests verstanden wurden, und anschließend der Erzwingungsstreik.

Diese Erweiterung des Kampagnenrepertoires bei Tarifverhandlungen ist bislang in vollem Umfang lediglich bei ver.di und hier vor allem bei Entlassungsauseinandersetzungen in den Unikliniken erprobt worden. Einzelne Elemente fließen jedoch auch in andere Tarifauseinandersetzungen ein. Seitens der IG Metall wurden vor allem einzelne Elemente der Stärketests wie Mehrheits- und Fotopetition übernommen.

Eine weitere Besonderheit der Krankenhausbewegung sowie generell bei ver.di war ab Mitte der 2010er Jahre die Kooperation mit gewerkschaftsnahen Beratungsunternehmen, die die Organisationsarbeit während der Tarifauseinandersetzungen mit externem Fachpersonal, aber auch konzeptionell unterstützten.

Parallel zur Krankenhausbewegung flossen die weiterentwickelten Organizing-Ansätze insbesondere auch in die Tarifauseinandersetzungen in den verschiedenen Bereichen des öffentlichen Diensts, einschließlich des Sozial- und Erziehungsdiensts sowie im gesamten Verkehrsbereich, vom Bus- bis zum Flugverkehr ein. Die „Teamdelegierten“ aus der Krankenhausbewegung finden sich hier als „Tarifbotschafter*innen“ wieder. Dabei variiert die Intensität und Tiefe der Beteiligung und Einbeziehung in die Tarifverhandlungen allerdings zum Teil beträchtlich, wobei in jüngerer Zeit eine Tendenz zur Ausweitung der Beteiligungstiefe zu beobachten ist (vgl. Durben et al. 2024).

Organizing ist in ver.di angekommen

Insgesamt lässt sich sagen, dass Stand Anfang 2025 Organizing bei ver.di angekommen und als Methode für die Regelarbeit akzeptiert ist. Die Breite und die jeweilige Tiefe seiner Anwendung ist jedoch quer durch Regionen und Branchen unterschiedlich. Benchmark für den Erfolg von Organisations- wie Tarifkampagnen ist und bleibt dabei die Mitgliederstärke. Diesbezüglich weist der Krankenhausbereich wie auch der Sozial- und Erziehungsdienst die positivsten Entwicklungen auf, was durch eine stabile und ihrer Tendenz nach oben weisende Beschäftigungssituation begünstigt wird. Ähnliches gilt in Teilen auch für die Bereiche der Ver- und Entsorgung, den öffentlichen Nahverkehr sowie das Personal an den Flughäfen.

Im Handel dagegen stoßen Organisations- und Tarifkampagnen, die hier allerdings weit weniger systematisch verfolgt werden, nach wie vor auf eine Mischung aus schwer zu überwindenden strukturellen Hürden und gewerkschaftsfeindlichen Unternehmen. Exemplarisch für diese branchenspezifischen Hindernisse steht der Arbeitskampf beim Onlinehändler Amazon. Nach zwölf Jahren Arbeitskampf gelingt es diesem bisher weitgehend problemlos, sich der geforderten Aufnahme von Tarifgesprächen zu entziehen

(Apicella 2021; Schulten 2022). Mit welchen konkreten spezifischen Herausforderungen die wenigen Organizing-Projekte im Einzelhandel konfrontiert sind, zeigt Schulten (2022) am Beispiel von vier Tarifbewegungen, von denen lediglich eine erfolgreich war. Ver.di stößt hier auf ein Zusammenspiel von spezifischen betrieblichen Arbeitsprozessen, die durch ein hohe Flexibilitätsanforderungen an die Beschäftigten (Wochenenddienste, Dominanz von Teilzeitarbeit) und einem enormen Leistungsdruck charakterisiert sind und einer im Management stark verbreiteten Mitbestimmungs- und Gewerkschaftsfeindlichkeit. Zwar sind die Beschäftigten durchaus bereit, in die Gewerkschaft einzutreten und sich sogar aktiv in den Tarifkampagnen zu engagieren. Allerdings erfordern die schwierigen betrieblichen Bedingungen enorme Unterstützungsleistungen des gewerkschaftlichen Hauptamtes, die von den Aktiven auch eingefordert werden. Die Hauptamtlichen ihrerseits sind wiederum chronisch überlastet und nicht in der Lage oder angesichts fehlender Mitgliedererfolge nicht willens, dem Unterstützungsanspruch nachzukommen (ebd., S. 134ff.).

4.2 Organizing in der IG Metall ab 2013

Anders als ver.di setzte die IG Metall auch nach dem Ende des Windprojekts sehr stark darauf, Organizing als Methode systematisch auch über die Ausbildung und den Einsatz eigenen, spezialisierten Personals in der Gewerkschaft zu verankern. Die systematische Vermittlung von Organizing-Methoden, die wie erwähnt seit 2009 Teil der Nachwuchsausbildung im Trainee-Programm der Gewerkschaft war, wurde ab 2016 in der Hauptamtlichenweiterbildung zu mehrmoduligen Ausbildungsgängen ausgebaut, an denen pro Jahr etwa 30 bis 40 Hauptamtliche teilnehmen.

Eines der ersten größeren Projekte zielte wieder auf die Windenergiebranche ab. Das sogenannte „Enercon-Projekt“ startete 2013, direkt im Anschluss an das 2012 ausgelaufene „Windprojekt“, und fokussierte auf den damaligen deutschen Branchenführer aus Aurich. Enercon hatte allein fast 13.000 Beschäftigte, darunter gut 2.000 Monteur*innen und etwa 10.000 Beschäftigte in Produktion und Verwaltung. Das Projekt endete 2018. Anders als beim „Windprojekt“ war die Tarifbindung hierbei kein primäres Ziel. Grundsätzlich ging es vielmehr darum, gewerkschaftliche Strukturen bei Enercon zu verankern.

Dabei konzentrierte sich die IG Metall zunächst auf die zahlreichen für die Wartung der Windanlagen verantwortlichen und über Deutschland verteilten Servicegesellschaften. Anfang September 2013 wurden in allen neun Servicegesellschaften gleichzeitig die Betriebsratswahlen eingeleitet, die als Erfolg gewertet werden können. Mehr als die Hälfte der neu gewählten Betriebsratsmitglieder gehörten der IG Metall an. Und in sechs der neun gewählten Betriebsräte der Tochterunternehmen gewann die Gewerkschaft die Mehrheit der Sitze.

Als wesentlich schwieriger erwies sich die Erschließung der Produktionsbetriebe, die im Frühjahr 2014 begann. Hier gab es zwar vereinzelt Betriebsratsgremien, diese waren in der Regel jedoch durch ein distanziertes Verhältnis zur Gewerkschaft (Artus 2003) geprägt.⁸ Enercon drehte zudem an der Eskalationsschraube: Wahlen wurden per einstweiliger Verfügung angefochten, neugewählte Betriebsräte und gewerkschaftlich aktive Beschäftigte wurden abgemahnt, eingeschüchtert und angefeindet, einige sogar erfolgreich gekündigt (Boewe/Schulten 2015). Die anfänglichen Geländegewinne ließen sich unter diesen Bedingungen nicht mehr fortsetzen, die Kampagne geriet ins Stocken und wurde 2018 beendet.

Den bemerkenswertesten Schub erhielt jedoch die am Organizing orientierte Gewerkschaftsarbeit ab 2015 durch den Beschluss des IG Metall Vorstands, den Bezirken (bei der IG Metall die Gliederung auf Landesebene) für die systematische Erschließungsarbeit für neun Jahre mehr als 190 Mio. Euro zur Verfügung zu stellen, um 140 zusätzliche „Erschließungssekretär*innen“ einstellen zu können (vgl. IG Metall 2015, S. 15; Schroeder/Pfeiffer 2018; Huchler/Pfeiffer 2021).

Vorreiter und Anstoßgeber war das Gemeinsame Erschließungsprojekt (GEP) im Bezirk Baden-Württemberg (IG Metall Bezirk Baden-Württemberg 2018). Dies verfolgte einen an die IG Metall angepassten, basiszentrierten Organizing-Ansatz, der von der Vorstellung getragen war, dass Konflikte nur dann erfolgreich angegangen werden könnten, wenn eine entsprechende Durchsetzungsstärke im Betrieb aufgebaut ist. Bis 2021, so eine Zwischenbilanz der Verantwortlichen, seien durch die GEP-Arbeit mehr als 23.000 neue Mitglieder gewonnen worden (Flach/Zitzelsberger 2021). Im Jahr 2022 wurden in einer mehrwöchigen Aktion in bisher schwach organisierten Betrieben in Schwäbisch-Hall rund 12.000 Beschäftigte persönlich angesprochen, von denen zehn Prozent unmittelbar für die Organisation gewonnen werden konnten (Flach 2023).

Durch dieses und ähnliche Projekte, die in anderen IG Metall Regionen auch unter dem Label *Bezirkliches Erschließungsprojekt* (BEP) liefen, wurde Organizing in unterschiedlichen Formen ab 2015 in der Fläche verankert. Dass dieser Weg in der IG Metall als insgesamt erfolgreich evaluiert wurde, zeigt sich daran, dass die bezirkliche Erschließungsarbeit auch nach Ablauf des neunjährigen Förderungszeitraums von der IG Metall fortgeführt wird.

Als weitere Stufe der Implementierung von Organizing-Methoden im Gewerkschaftsalltag wurden ab 2020 wiederum ausgehend von Baden-Württemberg Konzepte für sogenannte „Geschäftsstellenprozesse“ entwickelt (Flach 2020; IG Metall Baden-Württemberg 2019, 2021). Hierunter versteht die IG Metall ein Angebot für interessierte Geschäftsstellen mit Unterstützung und Beratung erfahrener Organizer*innen die gesamte örtliche Arbeit systematisch auf Stärkeaufbau hin weiterzuentwickeln. Zielgruppe sind dabei neben den örtlichen Angestellten der IG Metall auch ehrenamtliche IG Metall Vertreter*innen aus Betrieben. Die gesamte Geschäftsstelle (Haupt- wie Ehrenamtliche) wird dabei im Sinne des Organizing als „Aktivenkreis“

⁸ Von einem durch „Distanz“ geprägten Verhältnis zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft ist die Rede, wenn das Gremium aufgrund von „stark asymmetrische[n] innerbetriebliche[n] Herrschaftsverhältnisse[n]“ keinerlei Beziehung oder sogar eine abwehrende Beziehung zur Gewerkschaft unterhält (Artus 2003, S. 257).

verstanden, der die Umgestaltung der Arbeit entwickeln und tragen soll. Der Prozess soll allen Beteiligten helfen, die gewerkschaftliche Arbeit in den Betrieben zu vereinfachen und zu fokussieren sowie durch die Förderung des überbetrieblichen Austauschs Synergien zu finden.

Beteiligungsorientierte Tarifarbeit in der IG Metall

Organizing-Methoden und Elemente der bedingungsgebundenen Tarifarbeit sind auch fester Bestandteil in den meisten der von der IG Metall geführten Auseinandersetzungen, um Standortverlagerungen oder Betriebsschließungen, die formal auf den Abschluss eines sogenannten Sozialtarifvertrags zielen, sowie in Arbeitskämpfen zur Abwehr von Tariffucht oder der Durchsetzung von Tarifbindungen.

Wesentliche Bestandteile sind die Offenlegung der Durchsetzungsfähigkeit der Gewerkschaft sowie die intensive Einbeziehung der Mitglieder und der aus Betriebsratsmitgliedern und Vertrauensleuten zusammengesetzten betrieblichen Tarifkommissionen. Am Anfang aller potenziellen Arbeitskämpfe steht die genaue Prüfung, ob in Bezug auf gewerkschaftliche Verankerung und die Konfliktbereitschaft der Beschäftigten zumindest Grundlagen vorhanden sind, auf denen aufgebaut werden kann (Köhlinger et al. 2013). Nur eine große Mitgliedschaft gebe gegenüber dem Unternehmen ein starkes Mandat zu Verhandlungen mit dem Unternehmen. Dabei stehe, so der IG Metall Bezirk Mitte, die Arbeitskampffähigkeit „in engem Zusammenhang mit einer demokratischen Organisationskultur“ (IG Metall Bezirk Mitte 2014, S. 35). Das Engagement der Mitglieder im Arbeitskampf wachse „in dem Maße, wie die Beteiligten das Geschehen auch tatsächlich verändern können.“ (ebd., S. 36). Nur so seien die Blockade von Werkstoren, Besetzungen und Flashmobs möglich. Zur umfassenden Beteiligung der Mitglieder gehöre dabei auch eine offene Kommunikation über realistische Zielsetzungen und die aktive Mitentscheidung der Mitglieder über die nächsten Schritte und Ergebnisse, auch in Konflikten, die unterhalb des Erzwingungsstreiks und damit der Urabstimmung blieben (vgl. Dribbusch 2023, S. 253–254).

Unterschiede zu ver.di

Während ver.di bis heute (Stand Mitte 2025) sehr viel Organizing-Expertise über externe Berater*innen in die Organisation holt, setzte die IG Metall im Zuge der Professionalisierung ihrer Erschließungsarbeit darauf, einen eigenen Pool an (jüngeren) Hauptamtlichen herauszubilden, die mit der Organizing- und Kampagnenarbeit vertraut sind und selbst zu Expert*innen werden. Von diesen rückten nicht wenige im Zuge des fortlaufenden Generationswechsels in der Organisation auch in die örtlichen Leitungsorgane der IG Metall auf.

5 Organizing und Tarifpolitik

Organizing zielt auf die Stärkung der Durchsetzungsfähigkeit von Beschäftigten und ihren Gewerkschaften und die Verschiebung der betrieblichen Machtverhältnisse ab. Deshalb ist es im wahrsten Sinne des Wortes umstritten. Unternehmen stehen ihm deshalb nicht gleichgültig gegenüber. Insbesondere dort, wo die Gewerkschaften bisher gar nicht oder nur schwach vertreten sind und bei Eigentümern und Geschäftsleitungen, die gewerkschaftliche Präsenz als illegitime Beschneidung ihrer alleinigen Befugnisse betrachten, stoßen Organizing-Bemühungen der Gewerkschaften auf zum Teil heftigen Widerstand.⁹

Die spektakulärsten und bekanntesten Beispiele hierfür sind der anhaltende Widerstand der amerikanischen Großkonzerne Amazon und Tesla gegen ver.di bzw. die IG Metall. Beide Konzerne haben notgedrungen die Errichtung von Betriebsräten hingenommen, teilweise sogar aktiv befördert, dabei allerdings versucht, wo immer möglich, managementfreundliche Betriebsratslisten zu fördern. Was sie jedoch strikt ablehnen, ist der Abschluss von Tarifverträgen und damit direkte Verhandlungen mit den für ihre Betriebe zuständigen Gewerkschaften. Bisher (Stand Sommer 2025) waren sie damit erfolgreich.

Wie wirksam Unternehmen auch in der Fläche Tarifbindungen und Gewerkschaftspräsenz unterlaufen können, zeigt sich insbesondere im Einzelhandel. Eine besondere Rolle spielt dabei die in der Branche sogenannte „Privatisierung“, eine Art Franchising, bei der Filialen großer Supermarktketten aus den namensgebenden Konzernen ausgegliedert und an eigenwirtschaftlich tätige, aber weiter mit dem Ursprungsunternehmen verbundene Kaufleute vergeben werden. Das bekannteste Beispiel für diese Praxis ist der genossenschaftlich organisierte Unternehmensverbund *Edeka*. 2019 wurden bereits 82 Prozent der 6.934 Edeka-Lebensmittelfilialen von 3.700 selbstständigen Kaufleuten betrieben. Diese 5.689 Filialen sind bis auf einzelne, wenige Ausnahmen weder tarifgebunden noch haben sie einen Betriebsrat (Behrens/Dribbusch 2021). Tarifgebunden ist nur noch die Minderheit der sogenannten Regie-Betriebe, das heißt der Filialen, die direkt zum tarifgebundenen Mutterunternehmen gehören. Andere Unternehmen wie z. B. *Rewe* haben begonnen diesem Beispiel zu folgen (vgl. Schulten 2022, S. 92). Gegen diese Praxis ist es für die Gewerkschaft nahezu unmöglich anzukommen. Ver.di fehlen schlicht die personellen und materiellen Ressourcen, um in den ausgegliederten Betrieben, wirksam organisierend tätig zu werden und danach tausende von Haustarifverhandlungen zu führen.

Diese Praxis des Unterlaufens des Flächentarifsystems könnte nur durch eine Allgemeinverbindlichkeitserklärung (AVE) entgegengetreten werden. Diese ist jedoch angesichts des aktuell gültigen Verfahrens, bei dem Gewerkschaften und Arbeitgeber nur gemeinsam einen AVE-Antrag stellen können, der dann anschließend noch von den Arbeitgebervertretern im Tarifausschuss bestätigt werden muss, kaum durchzusetzen. Die

⁹ Dies schließt nicht selten auch den Kern der institutionellen Arbeitsbeziehungen in Deutschland – die Errichtung von Betriebsräten – mit ein (vgl. u. a. Behrens/Dribbusch 2021)

Gewerkschaften fordern deshalb eine grundlegende Reform des AVE-Verfahrens, bei dem diese doppelte Veto-Position der Arbeitgeberseite aufgehoben wird.

Ob und wie mit Hilfe von Organizing-Projekten eine Stabilisierung des Tariffsystems herbeigeführt werden kann, soll in den nächsten beiden Kapiteln konkret von aussagekräftigen Beispielen aus dem Organisationsbereich von ver.di sowie der IG Metall erörtert werden. Für die IG Metall betrachten wir *erstens* den Windanlagenbau, in dem seit 2010 die beiden ersten großen bundesweiten Organizing-Projekte durchgeführt wurden; und *zweitens* die 2015 gestarteten sogenannten Bezirklichen Erschließungsprojekte (BEP), wobei wir bei diesen einen Fokus auf die BEP-Variante aus dem IG Metall Bezirk Baden-Württemberg werfen. Für ver.di beschäftigen wir uns mit dem Gesundheitswesen und dabei insbesondere mit dem Krankenhaussektor, in dem die Gewerkschaft seit Mitte der 2000er Jahre erfolgreich mit unterschiedlichen Organizing-Ansätzen arbeitet.

6 Organizing und Tarifbindung bei der IG Metall

6.1 Organizing im Windanlagenbau

2010 startete die IG Metall das „Windprojekt“ als erstes von zwei groß angelegten Versuchen, den Windanlagenbau gewerkschaftlich zu erschließen. Im Jahr 2012 folgte das Enercon-Projekt. Beide wurden, wie bereits dargelegt (vgl. Kapitel 3.3), zentral beim Vorstand angesiedelt, der auch die Finanzierung übernahm. Die IG Metall reagierte damit auf eine für die Organisation neue Situation: Infolge des Ausbaus der Windenergie zu Land und zu Wasser als „grüne“ Alternative zur konventionellen Stromerzeugung hatte sich die Fertigung von Windkraftanlagen seit den frühen 2.000er Jahren zu einem neuen industriellen Sektor mit einem beachtlichem Beschäftigungsumfang entwickelt (Ludwig et al. 2023). Laut Bundesverband WindEnergie (BWE) hatte sich die Anzahl der Beschäftigten in der Branche zwischen 2000 und 2010 auf etwa 100.000 vervierfacht.¹⁰ Der Großteil davon entfiel dabei auf nichtspezialisierte Zulieferer aus den Bereichen Stahl, Maschinenbau oder Elektrotechnik. Der kleinere Teil und damit immerhin 30.000 bis 35.000 Beschäftigte war für Endhersteller von Windkraftanlagen sowie spezialisierte Zulieferer tätig (Dribbusch 2013, S. 93). Dieser Bedeutungsgewinn der Branche kontrastierte allerdings mit ihrer sehr geringen „arbeitspolitischen Verankerung“ (Helfen et al. 2019), zumindest was die Endhersteller und spezialisierten Zulieferer angeht (Boewe/Schulten 2025). Mit einem geschätzten durchschnittlichen Organisationsgrad von ca. vier Prozent war die IG Metall Lichtjahre von Strukturen entfernt, die ihr die Rolle als anerkannte Gestalterin von Arbeitsbedingungen ermöglicht hätten (Dribbusch 2013, S. 94). Zudem zeichnete sich die Branche durch sehr schwache Mitbestimmungsstrukturen aus, sodass Beschäftigte in ihren Betrieben in der Regel über keine gewählten Interessenvertretungen verfügten. Vielmehr herrschte in den Unternehmen eine Kultur vor, die eine Vertretung der Beschäftigten durch eine Gewerkschaft oder durch einen Betriebsrat als eine unnötige Einmischung Dritter empfand, das Management sogar vielfach aktiv gegen die Wahl von Betriebsräten vorging (Boewe/Schulten 2015). Wenig verwunderlich vor diesem Hintergrund waren große Teile der Branche nicht tarifgebunden. Mit dem Bundesverband Wind Energie (BWE) existierte zwar eine Lobbyorganisation für die Windenergie, aber kein sich als Tarifvertragspartei verstehender Arbeitgeberverband.

¹⁰ Die statistische Ermittlung von Branchendaten wie dem Beschäftigungsumfang oder der Tarifbindung ist für den Windenergiesektor methodisch anspruchsvoll. Das Statistische Bundesamt führt die Windindustrie nicht als eigene Branche, sie bildet vielmehr einen Querschnitt, dessen Unternehmen verschiedenen Branchen wie der Elektroindustrie, der Metallverarbeitung oder dem Maschinenbau zugeordnet sind. Bei der Ermittlung der Branchendaten sind wir daher auf Angaben von Ministerien, Branchenverbänden oder der zuständigen Gewerkschaft IG Metall angewiesen.

Windenergie als Organizing-Pilotprojekt

Im bis zum Jahr 2012 laufenden „Windprojekt“ war die Durchsetzung von Tarifverträgen unter den ausgewählten und in der großen Mehrheit tariflosen 27 Betrieben mit insgesamt 4.000 Beschäftigten eines der Kernziele. Um dies zu erreichen, sollten in den Betrieben handlungsfähige Gewerkschaftsstrukturen aufgebaut und dort, wo es sie nicht gab, Betriebsräte gewählt werden. Überhaupt wollte sich die IG Metall gegenüber Unternehmen, Öffentlichkeit und vor allem auch den Beschäftigten als zuständige, kompetente und durchsetzungsfähige Gewerkschaft etablieren (Dribbusch 2013, S. 100).

Bei den Projektbetrieben handelte es sich vor allem um Produzenten von Windanlagen verschiedener Größe, darunter eher kleinere Unternehmen wie BARD, Ambau, AREVA-Wind, aber auch größere Hersteller mit mehreren tausend Beschäftigten wie REpower (später Senvion) und Vestas.

Trotz schwieriger Handlungsbedingungen gelang es der IG Metall in der ersten Phase des Projekts in mehreren Betrieben erfolgreich Betriebsräte mit gewerkschaftlichen Mehrheiten zu wählen und betriebliche Aktivenkreise zu bilden (Thünken 2018, 2019). Zudem konnten auch einzelne erfolgreiche Tarifabschlüsse verhandelt werden, etwa bei AREVA-Wind. Die für das Projekt prägende Tarifaueinandersetzung fand beim Branchenschwergewicht REpower mit insgesamt 2.000 Beschäftigten an fünf Standorten u. a. in Bremerhaven und der ebenfalls in Bremerhaven ansässigen Tochterfirma PowerBlades mit 550 Beschäftigte statt. Interessant ist, dass REpower bereits einmal einen mit der IG Metall abgeschlossenen Tarifvertrag hatte, dieser wurde vom Unternehmen allerdings 2005, als es lediglich einige hundert Beschäftigte hatte, einseitig gekündigt. Die Bezahlung lag nach IG Metall-Angaben 20 Prozent unterhalb des Flächentarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie (Dribbusch 2013, S. 105). Sowohl bei der Mutter wie auch bei der Tochter konnte die IG Metall im Jahr 2013 einen Anerkennungstarifvertrag für eine, wenn auch modifizierte Übernahme der Tarifverträge der Metall- und Elektroindustrie durchsetzen, wobei es dazu mehrere Warnstreiks und Protestkundgebungen bedurfte (ebd. Boewe/Schulten 2014).

Die zweite Phase: Organizing Enercon

Anders als beim „Windprojekt“ war die Tarifbindung beim 2013 gestarteten „Enercon-Projekt“ kein primäres Ziel. Hier stand vor allem der Aufbau der bei Enercon nicht existenten gewerkschaftlicher Handlungsstrukturen sowie die Wahl von Betriebsräten im Vordergrund.

Wie dargelegt (siehe Kapitel 4.2) ist der IG Metall dieses Ziel nur teilweise gelungen. Die Betriebsratswahlen in den Enercon-Servicegesellschaften können noch erfolgreich bewertet werden – neun Betriebsräte wurden gewählt, in sechs davon gewann die Gewerkschaft die Mehrheit der Sitze –, bei der Erschließung der Produktionsbetriebe blieb die IG Metall hinter ihren Zielen zurück. Ursächlich dafür war im Wesentlichen die Härte und die Ausdauer, mit der Enercon auf die Initiative der IG Metall und gegen neu gewählte Betriebsräte und aktive IG Metall-Mitglieder im Betrieb vorging.

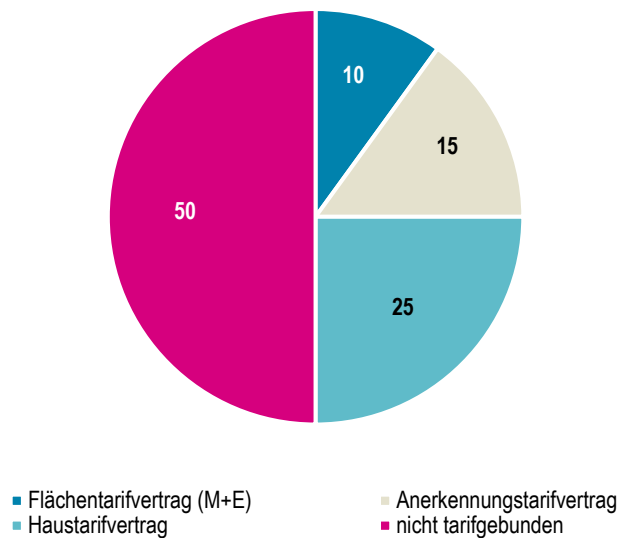
Was die Bilanz der beiden Organizing-Projekte hinsichtlich ihres Beitrags zur Stärkung der Tarifbindung im Windsektor angeht, muss konstatiert werden, dass der große Impact ausblieb. Abgesehen vom eher kleinbetrieblichen Hersteller AREVA-Wind mit 140 Beschäftigten wurde tariflich Zählbares lediglich bei REpower/Senvion und der Tochter PowerBlades erzielt, immerhin einer der Big Player der Branche. Die beiden anderen Branchengrößen Enercon oder Vestas waren jedoch sehr erfolgreich darin, die Organisierungsbemühungen der IG Metall zu unterlaufen. Im Falle von Enercon dank einer aggressiven Gewerkschaftsverhinderungsstrategie. Weiterhin negativ beeinflusst wurde die tarifpolitische Bilanz der Organizing-Bemühungen im Windsektor dadurch, dass die erzielten Tarifbindungserfolge durch die etwa 2018 einsetzende Branchenkrise weitgehend zunichte gemacht wurden: REpower/Senvion ging 2019 in die Insolvenz, alle Produktionsstandorte in Deutschland, auch der von PowerBlades, wurden geschlossen, die Servicegesellschaften inklusive der Forschungs- und Entwicklungsabteilung wurden von Siemens Gamesa übernommen.

Der von uns gewonnene Eindruck wird auch von Helfern und Kollegen in einer von ihnen durchgeführten empirischen Studie zu den Folgen der Organizing-Projekte auf die „arbeitspolitische Verankerung“ in der Windbranche am Beispiel von vier Windanlagenproduzenten zwischen den Jahren 2010 bis 2015 bestätigt. In nur einem der vier Untersuchungsunternehmen ist es der IG Metall demnach gelungen, einen Tarifvertrag abzuschließen. Ihr ernüchterndes Fazit: Auch nach sechs Jahren Organizing bleibt die „arbeitspolitische Verankerung des deutschen Windkraftanlagenbaus, wenn nicht unterentwickelt, so doch divers.“ (Helfen et al. 2019, S. 54)

Positive „Spätfolgen“

Im Jahr 2025, sieben Jahre nach dem Ende des Organizing-Projekts bei Enercon, deutet allerdings einiges darauf hin, dass die deutsche Windindustrie nicht nur ihre langjährige Krisenphase überwunden hat. Auch gibt es Anzeichen dafür, dass sich die Tarifbindung in der Branche in den vergangenen Jahren verbessert hat. Hauptgrund für die ökonomische Entspannung ist der spürbare Anstieg neu installierter Windkraftanlagen seit etwa 2022, sowohl an Land als auch auf See (siehe Boewe/Schulten 2025). Eine Stärkung der Tarifbindung legen die jährlichen Umfragen des IG Metall Bezirks Küste nahe, für die Betriebsräte von etwa 30 Unternehmen der Windindustrie befragt werden (IG Metall Küste 2023, 2024). Wie bereits erwähnt, wird die Windindustrie vom Statistischen Bundesamt nicht als eigene Branche geführt, aus diesem Grund liegen keine amtlichen Erhebungen zur Tarifbindung vor. Laut der IG Metall-Umfrage ist die Tarifbindung zwischen 2022 und 2024 bei „reinen Windunternehmen“, also Unternehmen, die 100 Prozent ihres Umsatzes im Windsektor erzielen, von 40 auf 50 Prozent gestiegen. Auch in der gesamten Windbranche, also inklusive der Betriebe, die nur einen Teil ihres Umsatzes im Bereich der Windenergie erzielen, hat sich die Tarifbindung demnach erhöht. Hier lag sie im Jahr 2022 bei 53,1 Prozent, 2024 sind es 67 Prozent liegen (ebd.).

Abbildung 1: Tarifbindung in „reinen Windunternehmen“
Angaben in Prozent



Quelle: IG Metall 2024, eigene Darstellung. Anzahl der befragten Betriebe = 30

WSI

Nun liegt es auf der Hand, dass diese Umfragen methodisch mit spitzen Fingern anzufassen sind, nicht zuletzt, weil nur solche Betriebe berücksichtigt werden, die über Betriebsräte und Gewerkschaftsstrukturen verfügen. Gleichwohl wird der in den Umfragen sichtbare Positivtrend durch eine Reihe öffentlich breit rezipierten Tarifbindungserfolgen in der Windindustrie unterstrichen. Der wichtigste war der Tarifsabschluss bei der Vestas Deutschland GmbH mit mehreren hundert Beschäftigten im Jahr 2023. Um Vestas zur Zustimmung des Anerkennungstarifvertrags zu bewegen, bedurfte es allerdings eines 123-tägigen Streiks der Vestas-Beschäftigten, einem der längsten Ausstände in der Geschichte der IG Metall. Der Erfolg beim weltgrößten Windkraftanlagenproduzenten hat sich auch als eine Art Türöffner für weitere erfolgreiche Tarifsabschlüsse in der Branche erwiesen. Dazu gehörten der Produktionsstandort für Maschinenhäuser des global agierenden Windanlagenbauers Nordex in Rostock mit knapp 1.000 Beschäftigten (IG Metall 2024b), die deutsche Servicegesellschaft des dänischen Offshore-Windparkbetreibers Ørsted mit 400 Beschäftigten (IG Metall 2024a) sowie die Servicestandorte der Siemens-Energy-Tochter Siemens Gamesa. Diese hatte wie erwähnt 2019 die Service-Sparte von REpower/Senvion übernommen (IG Metall 2024c).

Was bedeutet diese Entwicklung für unsere Fragestellung nach dem Zusammenhang von Organizing und Tarifbindung? Schließlich wurden diese Erfolge Jahre nach Ende der Organizing-Aktivitäten in der Windbranche erzielt. Die von uns geführten Interviews mit zwei beteiligten hauptamtlichen Gewerkschaftssekretären aus dem IG Metall-Bezirk Küste legen nahe, dass es sich bei den Abschlüssen um „Spätfolgen“ der Organizing-Projekte, v. a. des „Windprojekts“ handelt. Zum einen wird betont, dass die Erfolge ohne die während des Organizing-Projekts geschaffenen Strukturen nicht hätten erzielt werden können, wobei die damals aufgebauten Gewerkschaftsstrukturen sowie die begonnene Vernetzung der einzelnen Standorte als zentral erachtet werden. Zum zweiten seien die Tarifbewegungen selbst stark durch den Einsatz diverser Organizing-Instrumente und Prinzipien gekennzeichnet gewesen und damit Folge der in Kapitel 4.2 aufgezeigten Diffusion einzelner Organizing-Elemente in die gewerkschaftliche Alltagsarbeit in der IG Metall.

„Das Thema Organizing spielt eine ganz maßgebliche Rolle. Auch wenn das paradox klingt, weil wir beim eigentlichen Tariferfolg weniger hauptamtliches Personal bei Vestas hatten als je zuvor, v. a. keine zusätzlichen Organizer. Die wesentliche Rolle haben die Ehrenamtlichen gespielt. Und dass wir die haben, ist eine Folge des Windprojekts.“ (ITV_IG Metall2)

Auch hätte es sich bei vielen betrieblichen Aktiven um Beschäftigte gehandelt, die bereits während des „Windprojekts“ in die IG Metall eingetreten und zu Vertrauensleuten gewählt worden waren. Mit dem Ziel, die damaligen Vestas-Gesellschaften in eine Tarifbindung zu bringen, hatten die Organizer*innen während des „Windprojekts“ begonnen, die standortübergreifende Vernetzung von Gewerkschaftsaktiven voranzubringen. Dazu wurden vierteljährlich stattfindende betriebsübergreifende Strategietreffen und Vertrauensleuteseminare etabliert. Zwar sei es damals nicht gelungen, diese Strukturen in eine Tarifbewegung zu übertragen. Dafür haben sie sich als nachhaltig erwiesen und legten die Grundlage für den mehrere Jahre später begonnenen Arbeitskampf.

„Wir haben uns an Vestas über zehn Jahre die Zähne ausgebissen; und auf einmal ging es los und wir haben durch die 123 Tage Streik die Tarifbindung erreicht.“ (ITV_IG Metall1)

„Die Protagonisten der Tarifrunde waren diejenigen, die im Organizing-Projekt identifiziert und entwickelt wurden. Das Vertrauen wurde über Jahre aufgebaut, Grundverständnis darüber, was Gewerkschaft ist. Es hat aber viele Jahre gedauert, bis das in eine Bewegung übertragen wurde. Wir haben über all die Jahre mit denen Kolleginnen und Kollegen durchbuchstabiert, was Beteiligung, Botschaften und Gesprächsführung, Aktivierung bedeutet. Das haben die verstanden.“ (ITV_IG Metall2).

Eine direkte Verbindung zwischen Windprojekt und späterem Tariferfolg kann zudem für den Fall der Servicesparte von Siemens Gamesa nachgezeichnet werden, die das Unternehmen 2019 von Senvion übernommen hat. Auch wenn hier nicht ein Tarifvertrag als solcher erstritten wurde, sondern dessen qualitative Ausgestaltung verbessert wurde. Der Abschluss sieht eine Angleichung des bereits bei Senvion erkämpften Tarifvertrags an den Flächentarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie vor, was vor allem Verbesserungen bei den Sonderzahlungen und der Arbeitszeit verspricht. Die Entgeltstruktur wird in die des Tarifvertrags „Sondervereinbarung“ des Siemens-Konzerns überführt (IG Metall 2024b). Doch auch in diesem Fall wird von den Interviewten die Bedeutung der bereits während des Organizing-Projekts aufgebauten Aktivenstrukturen betont, die die Basis für die „zweite Organizingwelle“ im Betrieb stellten.

„Bei Siemens Gamesa hatten wir gewissermaßen eine zweite Organizingwelle. Die waren ja schon immer ganz gut organisiert – aber es ist gelungen, im Engineering 50 Prozent und bei den Service-Technikern 80 Prozent der Leute zu organisieren. Das hat uns enorm geholfen, das Verhandlungsergebnis zu erzielen.“ (ITV_IGMetall2)

Generell unterstreichen die Interviewten die Bedeutung der erwähnten Diffusion von Organizing-Wissen im IG Metall Bezirk Küste als wichtig dafür, dass Tarifauseinandersetzungen in der Windindustrie heute stärker partizipativ und kampagnenartiger geführt werden als vor den Organizing-Projekten.

Zwischenfazit Windenergie

Die Analyse der beiden Organizing-Projekte in der Windindustrie zeigt zweierlei: Einerseits weist sie auf die Grenzen von Organizing als Instrument zur Stärkung der Tarifbindung „von unten“ hin, insbesondere wenn die gewerkschaftlichen Akteure auf eine Mischung aus strukturellen, branchenspezifischen Hürden und gewerkschafts- und mitbestimmungsfeindlichen Unternehmen stoßen. Das Beispiel Enercon hat dies eindrücklich gezeigt. Wir können uns hier der Bewertung von Schroeder (2018, S. 894) anschließen. Demnach zeigen die Ergebnisse der Organizing-Projekte in der Windbranche, dass selbst durch „eine große Kraftanstrengung eine bislang gewerkschaftlich nicht erschlossene Branche nicht so schnell stark zu beeinflussen ist, dass die Arbeitgeberseite Gewerkschaften als Kooperationspartner anerkennt“ (Schroeder 2018, S. 894). Andererseits muss dieses Urteil vor dem Hintergrund der jüngsten Tariferfolge in der Windindustrie zumindest teilweise revidiert werden. Auch wenn methodisch diskussionswürdig, weisen die von uns genutzten Betriebsrätebefragungen der IG Metall eine klare Tendenz in Richtung einer zumindest leichten Stärkung der Tarifbindung in der Windbranche aus. Diese ist zumindest in Teilen eine Folge offensiv gestalteter gewerkschaftlicher Tarifbewegungen, die *zum einen* mithilfe von am Organizing orientierten Instrumenten geführt wurden und *zum zweiten* auf den während der Organizing-Projekte aufgebauten betrieblichen Gewerkschaftsstrukturen basieren.

6.2 IG Metall: Bezirkliche Erschließungsprojekte (BEP)

Nach der Windanlagenbranche wollen wir die Wirkung von gewerkschaftlichem Organizing auf die Tarifbindung im Organisationsbereich der IG Metall an einem weiteren Beispiel erörtern: Den 2015 gestarteten sogenannten „Bezirklichen Erschließungsprojekten“ (BEP), wobei wir hier aufgrund der Datenlage einen besonderen Fokus auf die Variante des IG Metall Bezirks Baden-Württemberg, das sogenannte „Gemeinsame Erschließungsprojekt“ (GEP), legen werden. Wie bereits erwähnt, stellten diese nach den Projekten im Windsektor die nächste Stufe der Implementierung von Organizing in der IG Metall dar. Vom IG Metall Vorstand mit einem Volumen von etwa 170 Mio. Euro ausgestattet, dürfte es sich bei den BEPs um die „bisher umfangreichste Projektmaßnahme einer deutschen Gewerkschaft“ gehandelt haben (Huchler et al. 2021, S. 8). Der Hauptanteil der Kosten entfiel auf die insgesamt rund 140 sogenannten Erschließungssektretär*innen, die für die neunjährige Projektlaufzeit zusätzlich und unbefristet eingestellt wurden. Diese endete 2025 und anschließend wurde die Arbeit der BEPs verstetigt (ITV-IGM3).

Anders als im „Windprojekt“ gehörte die Stärkung der Tarifbindung nicht zu den expliziten Zielen. Im Zentrum stand vielmehr die Mitgliederfrage. Die Projekte sind auf eine Stärkung der gewerkschaftlichen Organisations- und Durchsetzungsmacht in den Betrieben und damit auf Mitgliedergewinnung und -aktivierung ausgerichtet (Curkovic et al. 2021, S. 51). Dabei konzentrierten sie sich, wie im Folgenden gezeigt wird, in der großen Mehrheit auf tarifgebundene Betriebe mit bestehenden gewerkschaftlichen Vertretungsstrukturen, die ausgebaut und gestärkt werden sollten.

Damit reagierten die BEPs sowohl auf die negative Mitgliederentwicklung der vergangenen Jahre wie auch auf aus Sicht der IG Metall absehbare Mitgliederverluste infolge verschiedener Strukturbrüche. Genannt wird hier in erster Linie der einsetzende demografische Wandel. Der Bezirk Mitte verweist zudem auf den „gewaltigen Umbruch in der Automobilindustrie“ und die notwendige „ökologische Modernisierung“ (IG Metall Mitte 2014, S. 5). In Baden-Württemberg ist die Rede von den Folgen der Digitalisierung und dem sich wandelnden Verhältnis von Arbeiter*innen und Angestellten (IG Metall Baden-Württemberg 2018, S. 10).

Darüber hinaus werden eine Reihe qualitativer Ziele genannt: Die Projekte sollen der Personalentwicklung dienen und die Arbeitsweise in der Gesamtorganisation in Richtung eines „kulturellen Wandels“ verändern (Curkovic et al. 2021, S. 51; IG Metall Bezirk Baden-Württemberg 2018).

Um die Mitgliederziele zu erreichen, wurden „organisationsintern Indikatoren verankert, die durch die Festlegung von Kennzahlen im Bereich der Mitgliedererwerbungs einerseits ein Benchmark zwischen den Bezirken und andererseits ein Controlling der Mitgliederentwicklung ermöglichen sollen.“ (Schroeder 2018, S. 887). Wie genau die Bezirke die vorgegebenen Ziele erreichen, ist allerdings unterschiedlich. So setzt der Bezirk Baden-Württemberg etwa auf eine flächendeckende Koordinierung des Projekts durch eine zentrale Projektleitung mit Personalhoheit über die Erschließungssekretär*innen, während andere Bezirke weniger zentralistisch arbeiten und hier die regionalen „Geschäftsstellen in der Umsetzungsverantwortung stehen“ (IG Metall Mitte 2014, S. 6).

Auch hinsichtlich der genutzten Organizing-Instrumente und Konzepte gibt es Unterschiede zwischen den Bezirken. Zu erwähnen sind an dieser Stelle, die im Bezirk Baden-Württemberg entwickelten, sogenannten „Geschäftsstellenprozesse“, von denen ein zusätzlicher Schub ausgeht, die Regelarbeit der gesamten IG Metall im Allgemeinen und der regionalen Gliederung der Geschäftsstelle im Besonderen in Richtung einer am Organizing orientierten Arbeitsweise zu verändern. Im Jahr 2020 wurde die Koordination dieses Organisationsentwicklungsprojekts auf die Ebene des IG Metall Vorstands überführt und auf die Geschäftsstellen in allen Bezirken ausgeweitet. Im Kern geht es darum, die stets prekären Ressourcen der Geschäftsstellen mit Unterstützung von spezialisierten Organizer*innen systematisch effektiver einzusetzen, etwa indem durch die Förderung eines überbetrieblichen Austauschs Synergien geschaffen werden. Oder wie es in einer Projektbroschüre ausgedrückt wird: „Warum acht verschiedene Qualifizierungsworkshops veranstalten, wenn wir diejenigen, die etwas verändern wollen, auch zeitgleich zusammenbringen können?“ (Metall Baden-Württemberg 2019, S. 4)

Dies alles heißt nicht, dass die Erhöhung der Tarifbindung keine Rolle in den BEPs spielten: So begreift der damalige Leiter des Bezirks Baden-Württemberg, Roman Zitzelsberger, das GEP als Teil der Neuausrichtung des Bezirks. Die dazu gewählte „Strategie 2025“ nennt die Stärkung der Tarifbindung als eines von drei Zielen: „Durch den Aufbau handlungsfähiger betrieblicher Strukturen die Tarifbindung in unseren Branchen stärken“ (IG Metall-Baden-Württemberg 2018, S. 7). Auch in einer Projektbroschüre aus dem Bezirk Mitte wird expliziert auf das Ziel verwiesen, „Tarifbindung [zu] stärken und aus[zu]bauen“ zu wollen (IG Metall Mitte 2014, S. 7).

Wie der genaue Beitrag der BEPs auf die Entwicklung der Tarifbindung in den einzelnen Bezirken war, können wir aufgrund fehlender statistischer Grundlagen nicht valide bestimmen. Annäherungen versprechen allerdings zum einen drei externe Evaluationen der Bezirklichen Erschließungsprojekte (Huchler/Pfeiffer et al. 2021; Schroeder et al. 2019; Schroeder 2018) sowie eine uns vom Bezirk Baden-Württemberg zur Verfügung gestellte Auflistung von neu und mit Hilfe von gewerkschaftlichem Organizing abgeschlossener Tarifbindungen sowie verhinderter Tariffucht durch die Arbeitgeber während der Jahre 2020 bis 2024 (IG Metall Baden-Württemberg 2025).

Die Auswertung des Materials bestätigt die Annahme, dass die BEPs keine Trendwende in der Tarifbindung eingeleitet haben und es in erster Linie auch nicht sollten. Denn, wie bereits gesagt, lag ihr Hauptfokus weniger auf Greenfield-Organizing. Vielmehr zielten sie auf eine Stärkung der Organisations- und Durchsetzungsmacht in solchen Betrieben ab, in denen bereits gewerkschaftliche Strukturen (Tarifverträge und/oder Betriebsräte) vorhanden waren.

So geht aus dem Evaluationsbericht von Huchler et al. (2021) hervor, dass die Organizer*innen der Bezirklichen Erschließungsprojekte zwischen den Jahren 2015 und 2020 bezirksübergreifend in insgesamt 1.288 Betrieben aktiv waren. 736 und damit 57 Prozent dieser Betriebe verfügte zum Zeitpunkt des Projekteintritts bereits über einen Tarifvertrag, 319 Betriebe (25 Prozent) waren gar nicht tarifgebunden. Erfolgreiche Tarifbewegungen dagegen hat es lediglich in 151 Projektbetrieben (zwölf Prozent) gegeben. In 81 Betrieben (sechs Prozent) wurden durch die Projekte Tarifbewegungen angestoßen, deren Ausgang uns allerdings unbekannt ist. Angaben dazu, wie durch die Tarifierfolge die Tarifbindung in den unterschiedlichen Branchen beeinflusst wurden, finden sich in der Studie nicht.

Bei genauerem Hinsehen zeigen sich allerdings Unterschiede zwischen den Bezirken (siehe Tabelle 1). Am stärksten ausgeprägt ist der Fokus der Erschließungsarbeit auf sogenannte Bestandsbetriebe in den Bezirken Baden-Württemberg, Bayern, Nordrhein-Westfalen sowie Niedersachsen und Sachsen-Anhalt. Von den insgesamt 152 Erschließungsbetrieben in Baden-Württemberg verfügen bereits 101 über einen Tarifvertrag, während lediglich in sechs Betrieben (vier Prozent), die bisher keinen Tarifvertrag hatten, eine erfolgreiche Tarifbewegung eingeleitet wurde. In weiteren 18 Betrieben (elf Prozent) wurde eine Tarifbewegungen angestoßen. Greenfield-Organizing bleibt somit die Ausnahme. Beispiele für die wenigen erfolgreichen Tarifbewegungen sind Kampagnen bei den Automobilzulieferern Magna in Heilbronn und SAM, vormals Binder, in Steige am Rande der Schwäbischen Alb (IG Metall 2018, S. 99–110) oder bei Leica Microsystems in Mannheim (IG Metall 2018).

Der geringe Beitrag zur Stärkung der Tarifbindung durch das GEP wird auch durch das von uns erhobene empirische Material bestätigt. Die uns vom IG Metall Bezirk Baden-Württemberg zur Verfügung gestellte Auflistung zu neuen Tarifbindungen und verhinderter Fälle von Tariffucht durch die Arbeitgeber ergibt, dass in den Jahren von 2020 bis 2024 in insgesamt 42 Fällen betriebliche Tarifbindungen erzielt wurden. Dazu kamen drei Fällen, in denen die Tariffucht des Arbeitgebers verhindert werden konnte (IG Metall 2025).

„Unsere Priorität lag darauf, da stärker zu werden, wo wir bereits Strukturen, Mitglieder, Betriebsräte usw. hatten. Da ging es um Mitglieder, aber natürlich auch darum, in Tarifrunden mehr Druck entfalten zu können. Wir hatten auch erfolgreiche Bewegungen für neue Tarifbindungen, allerdings waren das Ausnahmen.“ (ITV-IGM4).

Eine noch geringere Priorisierung der Erhöhung der Tarifbindung hat es im bayrischen Erschließungsprojekt gegeben: Dieses war in insgesamt 107 Betrieben aktiv. Tarifbindungen wurden in vier Betrieben durchgesetzt und in ebenfalls vier Betrieben wurden Tarfbewegungen angestoßen, was in beiden Fällen einem Anteil von unter vier Prozent entspricht. Mit 86 Betrieben lag auch hier der Fokus eindeutig auf einer Stärkung der Organisationsmacht in den Bestandsbetrieben. Ähnlich in den Bezirken Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen und Sachsen-Anhalt. Im „Bezirk NRW“ lag der Anteil der Tariferfolge mit fünf Prozent nur unwesentlich höher als in Baden-Württemberg und Bayern. Hier umfasste das BEP 294 Projektbetriebe. Der Bezirk Niedersachsen-Sachsen-Anhalt hebt sich hier etwas ab, hier lag die Quote der neu tarifierten Betriebe bei fast neun Prozent. Zudem wurden hier in weiteren acht Prozent der Projektbetriebe Tarifikampagnen angeschoben. Einen stärkeren Fokus auf die Stärkung der Tarifbindung gab es allerdings in den Bezirken Küste, Berlin-Brandenburg-Sachsen und Mitte. In ersterem wurden erfolgreiche Tarifikampagnen in 13 Betrieben gefahren und in vier weiteren angestoßen. Bei insgesamt 117 Projektbetrieben entspricht das einer Quote von elf Prozent bei den Tariferfolgen bzw. 3,5 Prozent bei den angestoßenen Kampagnen. Auf einen Tarifbindungsanteil von 20 Prozent kommt wiederum der Bezirk BBS. Hier wurden in 23 von insgesamt 116 Erschließungsbetrieben neue Tarifverträge abgeschlossen. In neun weiteren Betrieben wurden Tarfbewegungen angestoßen. Den höchsten Anteil erfolgreicher Tarfbewegungen in seiner Erschließungsarbeit hat der Bezirk Mitte. Tarifbindungen wurden hier in 64 der insgesamt 204 Erschließungsbetriebe erzielt, was einem Anteil von 31 Prozent entspricht. Dazu gehören teils spektakuläre Erfolge wie bei der Firma DFH Haus im Hunsrück. Hier hatte sich die Belegschaft bereits seit acht Jahren in einer Tarifauseinandersetzung befunden und konnte diese nicht zuletzt aufgrund der Unterstützung des „Gemeinsamen Erschließungsprojektes“ gewinnen (IG Metall Mitte 2018, S. 23).

Tabelle 1: Anteil neuer Tarifabschlüsse und Tarfbewegungen an Projektbetrieben in den Bezirklichen Erschließungsprojekten (BEP) zwischen 2015 und 2020

	BEP gesamt	BW	BY	BB-S	Küste	Mitte	NRW	Nds. Sachs- Anh.
Bereits tarifgebunden	135	101	86	34	74	105	188	148
TV neu	151	6	4	23	13	64	15	26
TV angestoßen	81	18	4	9	4	2	20	25
Kein TV	319	27	13	50	26	33	71	99
Erschließungs- betriebe	1.288	152	107	116	117	204	294	298
Anteil TV neu in %	12	4	4	20	11	31	5	9

Quelle: Huchler et al. 2021, S. 24–123



Wie bereits im obenstehenden Zitat angedeutet, bedeutet dies für den Beitrag der BEPs auf die Stabilität der Tarifbindung zweierlei: Zwar wurden nur wenige neue Tarifbindungen erzielt. Gleichzeitig kann davon ausgegangen werden, dass die dominante Ausrichtung auf die Stärkung der Organisations- und Durchsetzungsmacht in Bestandsbetrieben (a) zu einer Stärkung der Widerstandsfähigkeit der Belegschaften geführt hat, ihre Tarifbindungen im Falle etwaiger Angriffe der Arbeitgeber zu verteidigen und (b) zu einer Erhöhung der Mobilisierungsfähigkeit in den Projektbetrieben geführt hat, die dazu genutzt werden kann, in Tarifverhandlungen gute Ergebnisse durchzusetzen.

Wie wichtig der Beitrag der Organizing-Projekte zur Abwehr von Tariffucht sein kann, lässt sich sehr plastisch am Beispiel zweier BEB-Kampagnen im Kfz-Handwerk verdeutlichen. 2017 in Hessen (Bezirk Mitte) und 2021 in Baden-Württemberg hatten die Kfz-Arbeitgeber sämtliche (Hessen) bzw. wesentliche Teile (Baden-Württemberg) der Tarifverträge des Kfz-Handwerks gekündigt und erklärt, keine neuen mehr abschließen zu wollen. In beiden Bezirken antwortete die IG Metall auf diesen Schritt mit einer beeindruckenden Mobilisierungskampagne, die jeweils federführend von den bezirklichen Erschließungsprojekten konzipiert und organisiert wurde (IG Metall Bezirk Mitte 2018, S. 19ff.; Curkovic et al. 2021). Mithilfe flächendeckender Ansprache-Aktionen und zielgerichteter Kommunikation gelang es in einem tendenziell eher schwierigen Umfeld eine breite Protestbewegung aufzubauen. Über Warnstreiks, Flashmobs, etwa am Frankfurter Bahnhof, organisiertes „Organizing-Blitzen“ und weitere Protestaktionen wurde so viel Druck aufgebaut, dass die Arbeitgeber sich gezwungen sahen, ihre Kündigungen rückgängig zu machen und die Tarifverträge wieder in Kraft zu setzen.

Zwischenfazit Bezirkliche Erschließungsprojekte

Die Analyse der BEPs zeigt, dass die Stärkung der Tarifbindung durch die Durchsetzung von Tarifabschlüssen weder zu den expliziten Zielen der Projekte gehörte noch in der Praxis besonders priorisiert wurde. Tatsächlich hat es bezirksübergreifend in zwölf Prozent aller Projektbetriebe erfolgreiche Tarifbewegungen gegeben, in sechs Prozent wurden solche Bewegungen angestoßen. Eine gewisse Ausnahme stellen die IG Metall Bezirke Küste, Berlin-Brandenburg-Sachsen und Mitte. Hier war der Fokus auf eine Erhöhung der Tarifbindung stärker ausgeprägt. Das gilt besonders für den IG Metall Bezirk Mitte, wo in insgesamt 64 Betrieben erfolgreiche Tarifbewegungen geführt wurden, was einem Anteil von 31 Prozent entspricht. Festzuhalten bleibt zudem, dass die dominante Priorisierung der Projektarbeit in Bestandsbetrieben mit bestehenden Gewerkschaftsstrukturen trotzdem einen doppelten Beitrag zur Stärkung des Tarifsystems geleistet haben dürfte. Nämlich (a) indem die Widerstandsfähigkeit der Belegschaften gestärkt wurde, ihre Tarifbindung im Falle einer etwaigen Tariffucht der Arbeitgeber zu verteidigen und (b) indem sich die Mobilisierungsfähigkeit der Belegschaften in Tarifverhandlungen erhöht haben dürfte.

7 Organizing und Tarifpolitik bei ver.di

7.1 Der Krankenhaussektor

Sucht man innerhalb des Organisationsbereichs von ver.di nach dem Einfluss von Organizing-Ansätzen auf die Tarifpolitik, so ist der Krankenhaussektor die erste Wahl. In diesem Organisationsbereich verfolgte ver.di seit den 2010er Jahren am systematischsten mit immer wieder weiterentwickelten, explizit an angelsächsischen Vorbildern orientierten Ansätzen aktivierender Betriebsarbeit das Ziel, günstigere Voraussetzungen für Erfolge in der Tarifpolitik zu schaffen. Dabei fand zugleich eine Verschmelzung mit dem in seinen Ursprüngen bis in die Gründungsphase von ver.di zurückreichenden, im Gesundheitsbereich selbst entwickelten Ansatz der „bedingungsgebundenen Tarifarbeit“ statt.

Eine zersplitterte Betriebs- und Tariflandschaft

Parallel zu der seit den 1990er Jahren staatlicherseits vorangetriebenen Privatisierung und Liberalisierung des öffentlichen Sektors wurde im Zuge einer stufenweisen *Ökonomisierung des Gesundheitswesens* auch der deutsche Krankenhaussektor einem grundlegenden Wandel unterzogen (vgl. z. B. Böhlke et al. 2009; Kunkel 2021, 2025; Thiel 2022). Die politisch verfügte Deckelung der Krankenhausbudgets sowie vor allem die in den Jahren 2003/2004 erfolgte Umstellung der Kostenerstattung auf ein Fallpauschalensystem (Diagnosis Related Groups, DRG) erzeugte einen enormen Kostendruck. Dieser setzte besonders den in öffentlicher Hand befindlichen Krankenhäusern zu. Die Folgen waren eine Welle von Privatisierungen, umfangreiche Rationalisierungen sowie ein starker Anreiz zur Flucht aus den Tarifverträgen des öffentlichen Dienstes. Die alten vom öffentlichen Dienst geprägten Arbeitsbeziehungen veränderten sich. Ein weiterer Effekt waren umfangreiche Ausgliederungen ehemals integrierter Betriebsteile in Servicegesellschaften, die sich nicht selten in Konkurrenz zu anderen Anbietern um ausgeschriebene Leistungen bewerben mussten. Für viele, bis dahin unter dem Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes stehende Beschäftigungsgruppen bedeutete dies, aus den jeweiligen Flächentarifverträgen herauszufallen und nach den in der Regel ungünstigeren Tarifverträgen der privaten Dienstleistungsbranchen bezahlt zu werden.

Im Jahr 2000 gab es laut Statistischem Bundesamt 2.242 Krankenhäuser, im Jahr 2023 war ihre Zahl auf 1.874 gesunken (Destatis 2024, 23111-04). Davon befanden sich 534 in öffentlicher Trägerschaft.¹¹ 590 Kliniken wurden von Wohlfahrtsverbänden und Kirchen betrieben („freigemeinnützige Trägerschaft“) und 750 waren in privater Trägerschaft.

¹¹ Zu beachten ist, dass seit 2006 die Mehrheit dieser Krankenhäuser in privatrechtlicher Form z. B. als GmbH betrieben wird, was u. a. zur Folge hat, dass dort Betriebs- und keine Personalräte bestehen.

Die Tariflandschaft wurde im Zuge der Umwälzungen im Gesundheitswesen sehr stark fragmentiert. Galten Anfang der 1990er Jahre noch zwei flächendeckende Tarifverträge – zum einen der zentral verhandelte Bundesangestelltentarif (BAT) samt entsprechender Manteltarifvereinbarungen und zum zweiten der bundesweit gültige Tarifvertrag für private Krankenhausträger, der mit dem Bundesverband deutscher Privatkliniken (BDPK) geschlossen wurde, so hat sich die Tariflandschaft seitdem mehrfach ausdifferenziert. Im Jahr 1993 kündigte die BDPK den Flächentarifvertrag auf und 2005 erfolgte der Wechsel vom BAT zum Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD). Die Zahl der unmittelbar vom TVöD abgedeckten kommunalen Krankenhäuser nahm in den Folgejahren jedoch ab. In manchen Bundesländern blieb nur noch eine Minderheit der Kliniken in öffentlicher Trägerschaft im Flächentarifvertrag. Für andere galten Haus- oder Anwendungstarifverträge, in denen in unterschiedlichem Ausmaß auf den TVöD Bezug genommen wurde. Auch im Bereich der Universitätskliniken kam es vielfach, insbesondere durch Veränderungen der Rechtsform, zum Ausscheiden der Kliniken aus dem Tarifvertrag der Länder (TV-L). Zugleich sorgten praktisch alle Kliniken über Ausgliederungen dafür, dass für zahlreiche Servicebereiche noch einmal spezielle, in der Regel weit unter dem TVöD liegende Arbeits- und Entgeltbedingungen galten. Bei den in ihrer Bedeutung stark gewachsenen Kliniken in privater Trägerschaft gibt es nur wenige regionale Flächentarifverträge. Es dominieren Konzern- und Haustarifverträge. Dabei war es im Zuge der Privatisierung nicht unüblich, das übernommene Personal zunächst analog zu den bestehenden Tarifvereinbarungen des öffentlichen Dienstes zu bezahlen, nicht jedoch die später neu eingestellten Beschäftigten. Dadurch sank selbst dort, wo es Haustarifverträge gab, das Entgeltniveau unter das des öffentlichen Dienstes.

Diese Fragmentierung der Tariflandschaft, aber auch die durch Personaleinsparungen wachsende Belastung der Beschäftigten und daraus resultierende Erwartungen der Mitglieder an ihre Gewerkschaft beförderten die Suche nach neuen Wegen der Gewerkschaftsarbeit, nachdem das traditionelle Lobbying bei der Bundesregierung kaum noch Erfolge zeitigte. Das Ergebnis dieser Suche waren neue Formen des Organizing, mit denen teils beachtliche Erfolge in Form von bemerkenswerten Tarifabschlüssen und Mitgliederzuwächsen erzielt werden konnten.

Tarifpolitisch lassen sich drei, zum Teil miteinander verbundene Ziele unterscheiden: Zum einen die Auseinandersetzungen zur Durchsetzung eines Tarifvertrags in tariflosen Unternehmen, die in Teilen noch nie tarifgebunden waren, deren Belegschaften jedoch teilweise vor Privatisierung der Häuser den Tarifbedingungen des öffentlichen Dienstes unterlagen. Die zweite tarifpolitische Zielsetzung betrifft die Angleichung von Haustarifverträgen an die in der Regel besseren Tarifbedingungen der Flächentarifverträge des öffentlichen Dienstes. Hinzu traten häufig Konflikte um die Sicherung von Tarifbindung auf. Diese wiederum hatten ihre Basis in den seit den 2010er Jahren begonnenen Auseinandersetzungen um eine Reduzierung der gewachsenen Arbeitsbelastung, die sogenannten Entlastungskämpfe.

„Häuserkämpfe“ für die Angleichung an die „Fläche“

Im Krankenhausbereich sind angesichts der Zersplitterung der Tariflandschaft im Gefolge von Privatisierungen und Ausgründungen „Häuserkämpfe“ weit verbreitet. In den zahlreichen Auseinandersetzungen um die (Wieder-)Angleichung der Tarifbedingungen, deren Schwerpunkt ab Mitte der 2000er-Jahre in den privaten Kliniken lag, setzte ver.di gezielt auf einen kurz vor ihrer Gründung entwickelten und danach im Gesundheitsbereich ausgebauten Ansatz der „bedingungsgebundenen Tarifarbeit“ (vgl. Dilcher 2016; Thiel 2022). Bei diesem Konzept wird die Erreichung eines Mindestmaßes an gewerkschaftlicher Verankerung zur Bedingung dafür gemacht, überhaupt Tarifverhandlungen aufzunehmen. Es basiert auf einer offenen Kommunikation mit den Beschäftigten und setzt sehr stark auf deren Aktivierung. Ungewohnt für ver.di war dabei, auf Belegschaftsversammlungen schonungslos offenzulegen, dass die geringe Verankerung der Gewerkschaft diese nicht zu Tarifverhandlungen legitimiere. Die Organisation der Beschäftigten wird dadurch zum Ausgangspunkt und zur Voraussetzung aller weiteren Aktivitäten. Zugleich werden die jeweils geltenden Entgeltbedingungen ins Verhältnis zu anderen Tarifverträgen gesetzt. Zum Konzept gehört weiterhin zu klären, welche Forderungen den Beschäftigten tatsächlich am wichtigsten sind und wofür ein ausreichender Belegschaftsteil bereit ist, in die Auseinandersetzung zu gehen. Ein derart gestalteter Organisationsprozess setzt einen entschlossenen Kern von Aktivist*innen voraus, der bei Planung und Umsetzung der einzelnen Schritte die zentrale Rolle spielt. Am intensivsten wurde der Ansatz ab Mitte der 2000er-Jahre bis etwa 2011 verfolgt.

Das Konzept kann als gewerkschaftliche Antwort auf die Dezentralisierung der Arbeitsbeziehungen und dem damit einhergehenden „betriebszentriertem Kräfteressen“ (Thiel 2022, S. 471) auf der Ebene der einzelnen Krankenhäuser angesehen werden. Anders als die anderen in diesem Text besprochenen Organizingstrategien handelt es sich hierbei um keinen US-Import, sondern um ein aus Erfahrungen mit den Grenzen der traditionellen Tarifarbeit entstandenes eigenständig entwickeltes Konzept (ebd., S. 62). Seine zeitweilig enorme Popularität innerhalb von ver.di verdankt es zahlreichen tarifpolitischen Erfolgen mit beachtlichen Mitgliederzuwächsen im Krankenhaussektor (Thiel 2022, S. 38ff.; Dribbusch 2023, S. 143–145).

Viele, aber nicht alle dieser Auseinandersetzungen wurden von Arbeitsniederlegungen begleitet. Zum Teil reichten bereits die sichtbar werdende größere Handlungsfähigkeit der Gewerkschaft im Betrieb und die Ankündigung von Arbeitskämpfmaßnahmen, um zu von den Mitgliedern akzeptierten Tarifabschlüssen zu kommen. Besonders in ostdeutschen Kliniken wurden damit mehrere Erfolge erzielt. Der Ansatz war und ist innerhalb von ver.di nicht unumstritten (Thiel 2022, S. 41–42). Insbesondere sei er kaum auf Flächentarifverhandlungen übertragbar und die Konzentration der Tarifarbeit auf Haustarifverträge fördere die weitere Zersplitterung der Tariflandschaft. Trotz dieser Kritik wurden unterschiedliche Formen und Elemente bedingungsgebundener Tarifarbeit fester Teil des gewerkschaftlichen Handlungsrepertoires von ver.di – nicht nur im Gesundheitsbereich (vgl. Thiel 2022).

In einer Studie hat Thiel (2022) die Anwendung von bedingungsgebundener Tarifarbeit anhand von zehn Vergleichsfällen rekonstruiert – davon gewerkschaftliche Organisations- und Tarifaueinandersetzungen in drei privaten Krankenhäusern und drei privaten Rehakliniken. Dabei zeigt er auf, dass der Ansatz auf dreierlei Weise zu einer Stärkung der Tarifbindung „von unten“ beitragen kann: Zum einen um Infragestellungen der TVöD/TV-L-Bindung durch die Klinikbetreiber abzuwehren. Zum zweiten, um eine Ersttarifizierung mittels Haus- oder Anerkennungstarifvertrag durchzusetzen und drittens, um bestehende Haustarifverträge qualitativ nach vorne zu entwickeln.

In allen Untersuchungsfällen wurde ein beachtlicher Organisationsimpuls gesetzt. Dieser baute auf der Entgeltlücke zum TVöD auf, die zum Gegenstand einer „fakten- und vergleichsbasierten Mobilisierungsarbeit“ (ebd., S. 293ff.) gemacht wurde. Auf Basis einer im Zuge dessen gesteigerten betrieblichen Organisationsmacht wurden Entgeltniveaus verhandelt, die den Flächentarif in diesem Sektor „von unten“ stabilisieren. So gelang es etwa, das Niveau des TVöD – gegen die Agenda des Eigentümers – in den drei untersuchten schleswig-holsteinischen Kliniken zu verteidigen bzw. in einzelnen Bereichen sogar zu übertreffen (ebd., S. 326f.). Im Fall zweier ostdeutscher Akutkliniken wurde im Untersuchungszeitraum die vormalige Entgeltlücke zum TVöD – von über alle Berufsgruppen hinweg durchschnittlich etwa 20 bis 30 Prozent – auf rund zehn Prozent verkleinert, nachdem jahrelang auf schwacher Mitgliederbasis und starker Stellvertretungspraxis Haustarifabschlüsse verhandelt wurden, die immer stärker den Anschluss an den Flächentarif verloren.

Ein Kontrastfall, in dem nach anfänglichen Mitgliederzugewinnen kein Tarifabschluss gelang, verweist auf eine der zentralen Erkenntnisse der Untersuchung von Thiel: Bedingungsgebundene Tarifarbeit ist nicht gleich bedingungsgebundene Tarifarbeit (ebd., S. 181ff.). Es lassen sich vielmehr drei unterschiedlich Varianten ausmachen – bedingungsgebundene Tarifarbeit als kollektiver Prozess, als verstärkte Stellvertretung oder als Tauschgeschäft. Diese Varianten unterscheiden sich vor allem darin, wie intensiv und verbindlich die Mitglieder beteiligt und wie die „Bedingungen“ wie ein Mindestorganisationsgrad geframt werden. Die Folge ist ein unterschiedlich enges gewerkschaftliches Commitment in der Belegschaft bzw. Mitgliederbasis. Dadurch fällt auch die Erwartungshaltung, wer oder was Gewerkschaft ist, unterschiedlich aus. Im erwähnten Kontrastfall, einer ostdeutschen tariflosen Rehaklinik, entstand das Bild von Gewerkschaft als einem Dienstleister, der mit der Proklamation von Mindestorganisationsgraden einen Deal anbietet – den Tausch von Mitgliedsbeiträgen gegen einen Tarifvertrag. Dieses Tauschgeschäft begünstigt ein distanzierendes Gewerkschaftsverständnis und droht schnell in Austritten zu münden, wenn „die Gewerkschaft“ – nicht personifiziert durch aktive Mitglieder, sondern einzig durch die hauptamtlichen Gewerkschaftsvertreter*innen – nicht liefert.

Servicegesellschaften: Den Anschluss an die „Fläche“ herstellen

Eine besondere tarif- wie gewerkschaftspolitische Herausforderung stellen im Krankenhausbereich die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten der Reinigung, Küche, Technik, Pforte, Wäscherei, Hauswirtschaft, bei den Hol- und Bringdiensten, der Bettenzentrale oder auch im Stationservice dar. Im Zuge der Vermarktlichung des Gesundheitswesens waren diese Tätigkeiten häufig die ersten, die in Tochterfirmen ausgegliedert oder fremdvergeben und dabei zumeist dem Geltungsbereich der Tarifverträge des öffentlichen Dienstes entzogen wurden. Hatten im Jahr 1990 noch rund 210.000 Servicebeschäftigte eine unmittelbare Anstellung bei den Krankenhäusern, waren es Mitte der 2010er-Jahre nur noch etwa 50.000 (Dribbusch 2023, S. 145). Teilweise wurden nach der Ausgliederung der Servicegesellschaften die Mindestlohntarife der IG BAU für die Gebäudereinigung angewandt. Die Unterschiede zum Niveau des TVöD betragen bis zu 40 Prozent (ebd., S. 146). In mühevollen, teilweise jahrelangen Auseinandersetzungen musste ver.di versuchen, für diese Beschäftigten den Anschluss an das Tarifniveau des öffentlichen Dienstes und der tarifpolitischen Benchmark im Gesundheitswesen herzustellen. Leider gibt es seitens ver.di keinen Überblick über die Gesamtzahl der diesbezüglich geführten Tarifaueinandersetzungen.

Den umfangreichsten Arbeitskampf im Bereich der Servicegesellschaften gab es im Jahr 2011 nicht zufällig bei der Charité Facility Management Service GmbH (CFM), einer Tochterfirma der Charité, in die in den Jahren 2005 bis 2006 sämtliche Dienstleistungen von Deutschlands größter Universitätsklinik ausgegliedert worden waren (vgl. Dribbusch 2023, S. 146–147). In einem ersten Arbeitskampf an der Charité war im Jahr 2006 zwar eine generelle Absenkung der Entgelte verhindert worden, doch galten die abgesicherten Tarifentgelte nur noch für den immer kleiner werdenden Teil der bereits vor der Ausgliederung angestellten Beschäftigten. Im Jahr 2011 ging es darum, einen neuen Tarifvertrag für alle CFM-Beschäftigten durchzusetzen. Im Dezember 2011 wurde ein Abschluss erreicht, der eine Einmalzahlung sowie die Zusage vorsah, dass ab Mai 2012 alle Beschäftigten der CFM mindestens 8,50 Euro die Stunde erhalten sollten. Der Abschluss eines Tarifvertrags zur schrittweisen Wiedereingliederung in den TVöD gelang hingegen nicht. In den Jahren 2016 und 2017 standen die Beschäftigten der CFM deshalb erneut im Arbeitskampf, doch auch hier gelang die Angleichung nicht. Es folgten weitere 85 Arbeitskampftage im Jahr 2020 bis im Ergebnis einer Schlichtung im Februar 2021 ein Tarifergebnis erzielt wurde, das zwar von 97 Prozent der Mitglieder gebilligt wurde, jedoch die Lücke zum TVöD erneut nicht schloss. Erst im Jahr 2025 konnte nach einem erneuten wochenlangen Arbeitskampf eine Vereinbarung erreicht werden. Diese sieht vor, dass in fünf Schritten bis zum 1. Januar 2030 eine Angleichung an das Entgeltniveau des TVöD erfolgt.

In der Auseinandersetzung um die Tarifierung der Servicegesellschaften machte ver.di die Erfahrung, dass zahlreiche Unternehmen keine Mühen scheuten, die Organisation und Streikfähigkeit zu untergraben (Dribbusch 2023, S. 147–148). Mehrfach wurde ver.di während laufender Tarifverhandlungen mit der Zerschlagung bestehender Servicegesellschaften und der Überführung in neue Gesellschaften konfrontiert. Ebenfalls wurden im Tarifkonflikt stehenden Servicegesellschaften Dienstleistungen entzogen,

ausgeschrieben und anderen Dienstleistern innerhalb des betreffenden Konzerns angeboten. Begründet wurde dies sehr offen mit der Absicherung gegen Streiks bzw. Streikdrohungen. Beschäftigte wurden in neue Tochtergesellschaften ausgegliedert und dies zum Teil mehrfach. Neben dem Problem, dass Tarifverhandlungen ins Leere laufen, wenn es das zu tarifierende Unternehmen bei Abschluss nicht mehr gibt, zeigte sich auch, dass ein Teil der Beschäftigten angesichts angedrohter Arbeitsplatzverluste das Ziel besserer Tarifverträge infrage stellte.

Organizing für Entlastung

Ein weiterer von ver.di im Krankenhaussektor verfolgter Organizing-Ansatz, den wir auf seine Potenziale als Instrument „von unten“ zur Stärkung der Tarifbindung untersuchen wollen, ist die Bewegung für Entlastung des Krankenhauspersonals. Nach Jahren erfolgloser politischen Kampagnen für eine bedarfsgerechte personelle Ausstattung der Krankenhauslandschaft wurde die Überlastung des medizinischen wie nicht medizinischen Personals seit Mitte der 2010er-Jahre zu einem zentralen tariflichen Thema.

Ihren Ausgangspunkt nahm diese Bewegung an der Berliner Charité (vgl. Dribbusch 2023, S. 148ff.). Die Grundlage hierfür war zunächst die erfolgreiche Auseinandersetzung gegen die Absenkung der Entgelte unter das TVöD-Niveau, bei der 2011 eine schrittweise Angleichung bis 2015 erstritten werden konnte. Ein zentrales Instrument stellten neue partizipative Arbeitskampfmethode dar (Nachtwey/Wolf 2013; Dribbusch 2023). Hierauf konnte die anschließende Tarifbewegung für Entlastung aufbauen. Sie legte den Grundstein, um im zähen tariflichen Ringen um auf Forderungen nach Mindestbesetzungen und gesundheitsfördernden Maßnahmen zu bestehen. Wobei die ver.di-Betriebsgruppe innerhalb ihrer Gewerkschaft zunächst einmal Zweifel ausräumen musste, dass Entlastung überhaupt ein Gegenstand tariflicher Regulierung sein könnte. Im Jahr 2015 bestätigte dies das Berliner Landesarbeitsgericht, denn: „Die unternehmerische Freiheit des Arbeitgebers endet dort, wo der Gesundheitsschutz der Beschäftigten anfängt.“ (ArbG Berlin, 19.06.2015).

Der unter dem Motto „Mehr von uns ist besser für alle“ geführte unbefristete Streik, der nach einer Umfrage auf breite Unterstützung bei Patient*innen und Berliner Bevölkerung stieß (Rakowitz 2021, S. 40), begann am 22. Juni 2015 und endete nach elf Tagen mit einem Durchbruch (Kunkel 2016). Nach weiteren Verhandlungen

wurde anschließend im Juni 2016 erstmals ein Tarifvertrag zu Gesundheitsschutz und Mindestbesetzung vereinbart. Jedoch stellte sich dieser in der Praxis als unzureichend heraus, weshalb ver.di im Jahr 2021 erneut zum Arbeitskampf aufrief, und eine deutliche Verbesserung der Entlastungsregelungen erreichen konnte (vgl. Habekost et al. 2022). Dabei konnte auf zahlreichen weiteren Auseinandersetzungen um Entlastung aufgebaut werden, die nach 2015 in mehreren anderen Kliniken geführt worden waren (vgl. u. a. Dribbusch 2023; Kunkel 2025). Die Bewegung war im Krankenhausbereich auf positive Resonanz gestoßen und von ver.di verbreitert worden. Im Jahr 2022 wurde nach elf Wochen Streik an den sechs Universitätskliniken in NRW erstmals auch ein Flächentarifvertrag zur Entlastung geschlossen.

In der Entlastungstarifbewegung verschmolzen der oben ausführlich dargestellte, durch die amerikanische Organizerin Jane McAlevey in Deutschland popularisierte und auf eine aktive Einbeziehung der Mitglieder in die Tarifverhandlungen abzielende Organizing-Ansatz mit Elementen bedingungsgebundener Tarifarbeit.

Im Ergebnis gelang es ver.di, wenngleich bisher nur in einer Minderheit, zu meist allerdings sehr großer Kliniken, erfolgreich einen neuen, für die Beschäftigten aber zentralen Gegenstand – die Entlastung – nicht nur tarifpolitisch zu verankern, sondern auch zum gesundheitspolitischen Thema zu machen.

In den großen Flächentarifverträgen des öffentlichen Dienstes hat dies bisher keinen Niederschlag gefunden. Wie bei der Allgemeinverbindlichkeit muss auch hier fehlender politischer Wille konstatiert werden und ver.di fehlt bisher die organisationspolitische Stärke, sich auf dem Wege des Arbeitskampfs durchzusetzen.

Zwischenfazit: Neue und bessere Tarifabschlüsse durch kampagnenförmige und mitgliederorientierte Tarifbewegungen

Nachdem der Fokus auf politische Lobby- und Kampagnenarbeit für eine Dekommodifizierung der Gesundheitsversorgung weitgehend wirkungslos verhallte, entwickelte sich bei ver.di im Zuge langer Auseinandersetzungen eine Strategie der Zweigleisigkeit heraus. Neben der politischen Arbeit für eine bedarfsgerechte Finanzierung der Krankenhäuser und damit besseren Personalschlüsseln wird inzwischen als zweite Säule auch die tarifpolitische Eindämmung der Folgen der Ökonomisierung auf die Beschäftigten offensiv angegangen.

Zugleich wurden die Dezentralisierung und die Fragmentierung der Tariflandschaft tarifpolitisch in Angriff genommen. Dabei wurde die Abkehr zahlreicher Krankenhäuser und Servicebetriebe vom Goldstandard des TVöD als Gelegenheitsfenster und Chance zur Stärkung der gewerkschaftlichen Organisationsmacht erkannt. Über die Organisation und Aktivierung der Beschäftigten mittels mitglieder- und konfliktorientiertem Organizing konnten Belegschaften in vielen Fällen erfolgreich für eine qualitative Stärkung der Tarifbindung in Form der Angleichung an das Niveau des TVöD streiten. Der Flächentarif war dabei die normative Benchmark für eine Mobilisierung von Ungerechtigkeitsbewusstsein in den Belegschaften mit der Vision „gleiche Arbeit, gleicher Lohn“.

Während in den Kliniken meist dafür mobilisiert wird, die Haus- und Unternehmenstarifverträge auf das Niveau des öffentlichen Dienstes zu bringen, ist bei den Servicetöchtern die grundsätzliche Tarifbindung das zentrale Thema. Laut einem interviewten und über viele Jahre für den Krankenhaussektor verantwortlichen Gewerkschaftssekretär konnte diese in den vergangenen Jahren dank dieser Aktivitäten erhöht werden.

„Über die Tarifbindungsauseinandersetzungen bei den Servicetöchtern erzielen wir nicht nur Mitgliedergewinne. Wir konnten unsere Tarifbindung auch spürbar erhöhen.“ (ITV ver.di-2).

Diese Experten-Einschätzung passt zur Statistik über die Tarifbindung im Gesundheits- und Sozialwesen. Auch wenn Destatis den Krankenhaussektor bedauerlicherweise nicht eigens ausweist, spricht viel für die Organizing-Erfolge von ver.di, die insbesondere im Gesundheitswesen als einer der wenigen Sektoren zwischen den Jahren 2010 und 2024 branchenweit zu einer Ausweitung der Tarifbindung der Beschäftigten beitrugen.¹² Denn diese stieg entgegen dem allgemeinen Trend an. So fallen 2024 mit 42 Prozent aller Beschäftigten sechs Prozent mehr Beschäftigte des Gesundheits- und Sozialwesens unter einen Flächentarifvertrag als im Jahr 2010 (Destatis 2013, 2024). Und bei einer Haustarifbindung von elf Prozent fallen 2024 in diesem Bereich drei Prozent mehr Beschäftigte unter einen Haustarifvertrag als noch im Jahr 2010 (Destatis 2013, 2024).¹³ Der Anteil der Betriebe mit Tarifvertrag entwickelte sich hingegen rückläufig, was darauf hindeutet, dass nach wie vor die große Mehrheit der Klein- und Kleinstbetriebe tariflos bleibt.

Tabelle 2: Entwicklung der Tarifbindung im Gesundheits- und Sozialwesen zwischen 2010 und 2023
Angaben in Prozent

Jahr	2010	2024
Flächentarifbindung – Beschäftigte	36	42
Haustarifbindung – Beschäftigte	8	11
Flächentarifbindung – Betriebe	18	15
Haustarifbindung – Betriebe	5	4

Quelle: Destatis 2013, 2025; eigene Darstellung

WSI

Das durch Organizing-Ansätze erweiterte Handlungsrepertoire trug wesentlich dazu bei, dass ver.di in den Krankenhäusern zum Teil sowohl organisations- als auch tarifpolitisch große Erfolge zu verzeichnen hat. Angelsächsisch inspirierte Organizing-Methoden sind inzwischen zum Bestandteil des gewerkschaftlichen Werkzeugkoffers geworden, häufig verbunden mit neuen Elementen bedingungsgebundener Tarifarbeit (Thiel 2022, S. 40–41). Herangehensweisen und Methoden aus beiden Ansätzen diffundierten über die Jahre in die tarifpolitische Regelarbeit und haben sich nunmehr „zu einer Melange entwickelt“ (ITV ver.di-5).

¹² Zur Tarifbindung im Krankenhaussektor sowie zur internen Flexibilisierung des Flächentarifsystems vergleiche Kunkel 2025, S. 91–94.

¹³ Dieser Vergleich gilt allerdings nur eingeschränkt. Die Daten von 2010 basieren auf der Verdienststrukturerhebung, die von 2024 auf der neuen Verdiensterhebung. Die Fragen zur Tarifbindung waren dabei jeweils unterschiedlich und können dadurch die Ergebnisse beeinflussen.

8 Fazit

„Organizing“ als Konzept aktivierender und mobilisierender Gewerkschaftsarbeit hat in unterschiedlichen Varianten und über die Jahre veränderter Formen die betriebliche Aufbauarbeit wie auch die Kampagnen- und Arbeitskampfführung, insbesondere in der IG Metall und bei ver.di, nachhaltig verändert. Der Anspruch von „Organizing“ ist, die Gewerkschaft durch die Vertiefung und Verbreiterung ihrer betrieblichen Verankerung durchsetzungsfähiger zu machen. Dabei geht es nicht allein um die Erhöhung der Mitgliederzahlen, sondern auch um die Ermächtigung von Mitgliedern, selbst aktiver Teil der Gewerkschaft zu werden.

Die diese Form der Organisierung begleitenden Prozesse setzen jedoch nicht nur entsprechende Qualifizierungen voraus, sondern sind auch in ihrer Durchführung in personeller wie materieller Hinsicht ressourcenaufwändig. Dies hat zur Folge, dass Organizing-Projekte in ihrer großen Mehrzahl nur in solchen Branchen und Betrieben angestoßen werden, wo entweder bereits ausbaufähige gewerkschaftliche Vertretungsstrukturen vorhanden sind, aufgrund vorangegangener Recherchen eine intensive Organisationsarbeit erfolgversprechend erscheint oder einzelne Betriebe oder Branchen für die jeweilige Gewerkschaft von strategischer Bedeutung sind.

Die daraus resultierende Prioritätensetzung bedeutet, dass nur in Ausnahmefällen Betriebe oder gar Branchen ins Visier genommen werden, in denen weder betriebliche Interessenvertretungen noch Tarifbindungen bestehen. Wo im Zuge von Organizing-Prozessen tarifpolitische Ziele formuliert werden, geht es deshalb meist um die Verbesserung bestehender Tarifverträge, sei es durch die Durchsetzung neuer Regelungstatbestände (z. B. Entlastung) oder den Wechsel von Haus- in Flächentarifverträge bzw. entsprechende Angleichungen.

Dieser Befund bestätigt sich sowohl mit Blick auf die betrieblichen Erschließungsprojekte der IG Metall wie auf die untersuchten Praxisbeispiele im Organisationsbereich von ver.di. Auch unsere Interviewpartner*innen in den beiden Gewerkschaften bestätigten, dass die Ausweitung der Tarifbindung auf bisher tariflose Betriebe und Unternehmen nur in Ausnahmefällen das unmittelbare Ziel gewerkschaftlicher Erschließungsarbeit ist.

Dort wo dies in strategischer Absicht geschah, wie beim Versandhändler Amazon, scheiterte die Gewerkschaft an einer Mischung aus schwer zu überwindenden strukturellen Hürden und einem prinzipiell gewerkschaftsfeindlichen Unternehmen. Exemplarisch zeigt sich am Beispiel des Einzelhandels, dass Gewerkschaften in kleinbetrieblich strukturierten Branchen völlig überfordert sind, den Wegfall bestehender Tarifbindungen durch Tarifflucht oder Geschäftsaufgabe großer Unternehmen durch die Organisierung einer entsprechend großen Anzahl neuer, zumeist kleiner Betriebe zu kompensieren.

Auch bei den ab dem Jahr 2010 verfolgten Organisations-Projekten der IG Metall im Windanlagenbau stand der Aufbau betrieblicher Interessenvertretungen beziehungsweise die Verbreiterung der Mitgliederbasis in den Betrieben, in denen die IG Metall über solche bereits verfügte, im Mittelpunkt. Der Abschluss von Tarifverträgen mit dem Fernziel eines Flächentarifvertrags für die Branche war ein lediglich langfristig formuliertes Anliegen.

Allerdings gelang hier im Jahr 2023 in gewisser Weise als „Spätfolge“ des Organizing-Projekts nach 123 Streiktagen die Durchsetzung eines Tarifvertrags, womit die IG Metall zeigen konnte, dass Tarifierfolge auch unter den Bedingungen der dezentralen Unternehmensstrukturen im Servicebereich möglich sind. Der Erfolg bei Vestas erwies sich demzufolge als Türöffner für weitere Tarifabschlüsse in der Branche.

Auch in den untersuchten Bezirklichen Erschließungsprojekten gehörte die Stärkung der Tarifbindung mittels Tarifkampagnen nicht zu den expliziten Zielen. Lediglich in zwölf Prozent aller bezirksübergreifenden Projektbetriebe hat es (erfolgreiche) Versuche gegeben, eine Tarifbindung herzustellen. Wobei erwähnt werden muss, dass die Priorisierung auf eine Stärkung der Tarifbindung in einigen Bezirken höher ausgeprägt war, das gilt besonders für den IG Metall Bezirk Mitte. Hier wurden in 31 Prozent aller Projektbetriebe erfolgreiche Tarifbewegungen geführt.

Spektakuläre Erfolge hatte eine auf neue Organizing-Ansätze gestützte Tarifarbeit in den letzten Jahren im Gesundheitswesen, wo nicht nur die Tarifverträge als solche, sondern deren Ausgestaltung im Mittelpunkt der Auseinandersetzungen standen. Insbesondere bei ausgegliederten Servicebetrieben großer Krankenhäuser gelangen ver.di über die gezielten Auseinandersetzungen erfolgreiche Neuabschlüsse von Tarifverträgen. Diese Erfolge trugen mit dazu bei, dass das Gesundheitswesen eine der wenigen Sektoren ist, in dem sich zwischen den Jahren 2010 und 2024 auch branchenweit eine Ausweitung der Tarifbindung der Beschäftigten feststellen lässt.

Abgesehen von wenigen Ausnahmen sind die bekannten Erfolge bei der Durchsetzung von Tarifbindungen in der Regel auf kleinere und mittlere Betriebe begrenzt und schlagen sich aufgrund ihrer begrenzten Reichweite in der Regel kaum in den von Destatis oder IAB erhobenen aggregierten Branchendaten nieder. Zumal bei einer genauen Bewertung des Einflusses tarifpolitischer Erfolge der Gewerkschaften auf die Entwicklung der Tarifbindung die Handlungen der Arbeitgeberseite – sowohl Tariffucht und Geschäftsaufgabe wie umgekehrt auch Beitritte zum tarifgebundenen Arbeitgeberverband – gegengerechnet werden müssten.

Am Ende bleibt festzustellen, dass die Begrenzung der den Gewerkschaften zur Verfügung stehenden Ressourcen und ihre strukturelle Unterlegenheit gegenüber der Arbeitgeberseite, die weitgehend das tarifpolitische Spielfeld bestimmen kann, eine Stabilisierung des Tarifsystems „von unten“ ohne institutionelle Flankierung „von oben“ nicht erwarten lässt. „Organizing“ verbessert zwar die Durchsetzungsmöglichkeiten der Gewerkschaften, ist in Bezug auf die Tarifbindung jedoch kein Gamechanger – ein Anspruch, der mit den Organizing-Ansätzen allerdings auch nie verbunden war.

Literatur

Abelshausen, W. (2009): Nach dem Wirtschaftswunder. Der Gewerkschafter, Politiker und Unternehmer Hans Matthöfer, Bonn

Apicella, S. (2021): Das Prinzip Amazon. Über den Wandel der Verkaufsarbeit und Streiks im transnationalen Versandhandel, Hamburg

Artus, I. (2003): Die Kooperation zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften als neuralgischer Punkt des Tarifsystems. Eine exemplarische Analyse am Beispiel Ostdeutschlands, in: Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management, 10 (2), S. 250–272

Becker, K./Kutlu, Y./Schmalz, S. (2017): Die mobilisierende Rolle des Berufsethos. Kollektive Machtressourcen im Care-Bereich, in: Artus I./Birke, P./Kerber-Clasen, S./Menz, W. (Hrsg.): Sorge-Kämpfe. Auseinandersetzungen um Arbeit in sozialen Dienstleistungen, Hamburg, S. 255–277

Behrens, M./Hamann, K./Hurd, R. (2004): Conceptualizing Labour Union Revitalization. In *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*. Hrsg. Frege, C./Kelly, J., S. 11-29, Oxford: Oxford University Press

Behrens, M. (2017): Strukturen der Interessenvertretung in den Verbänden der Wirtschaft, in: Schroeder, W./Weßels, B. (Hrsg.): Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 201–226

Behrens, M./Dribbusch, H. (2021): Umkämpfte Interessenvertretung: Be- und Verhinderung von Betriebsratswahlen durch Unternehmen. Mit einer Ergänzung zum Einzelhandel, in: Wirth, C. (Hrsg.): Konkurrenzen und Solidaritäten, Baden-Baden, S. 59–79

Behruzi, D. (2018): Kampfmethode Ultimatum. Von disziplinierender Kollegialität zu widerständiger Solidarität – Fallbeispiele aus dem Gesundheitswesen, in: Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management 25 (4), S. 469–494

Birke, P. (2010): Die große Wut und die kleinen Schritte. Gewerkschaftliches Organizing zwischen Protest und Projekt, Berlin/Hamburg

Bispinck, R./Schulten, T. (2009): Re-Stabilisierung des deutschen Flächentarifvertragssystems, in: WSI-Mitteilungen 62 (4), S. 201–209

Böhlke, N./Gerlinger, T./Mosebach, K./Schmucker, R./Schulten, T. (Hrsg.) (2009): Privatisierung von Krankenhäusern: Erfahrungen und Perspektiven aus Sicht der Beschäftigten, Hamburg

Böhm, T. (2019). Krankenhausfinanzierung – Beginn einer neuen Ära?, in: Sozialismus 46 (7/8), S. 44–49

Boewe, J./Schulten, J. (2015): Rückenwind für Mitbestimmung, in: Magazin Mitbestimmung, Ausgabe 3/2015, <https://www.boeckler.de/de/magazin-mitbestimmung-2744-rueckenwind-fuer-mitbestimmung-4890.htm>

Boewe, J./Schulten, J. (2025): Rise, Fall and Limited Comeback of the German Wind Industry: Is there (still) a Perspective for Green and Good Jobs?, Conference Paper für das European Trade Union Institute (ETUI), https://www.etui.org/sites/default/files/2025-02/Germany-Windindustry_Germany-EN-dr-bg%201.pdf

Bormann, S. (2011). Organisierung durch Kampagnen am Beispiel Schlecker und Lidl, in: Haipeter, T./Dörre, K. (Hrsg.): Gewerkschaftliche Modernisierung, Wiesbaden, S. 194–207

Bremme, P. (2007): Respekt und bessere Jobs, in: Bremme, P./ Fürniß, U./Meinecke, U. (Hrsg.): Never Work Alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften, Hamburg, S. 194–217

Bremme, P./Fürniß, U./Meinecke, U. (Hrsg.) (2007): Never Work Alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften, Hamburg

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

Brookes, M. (2018): Power Resources in Theory and Practice: Where to Go from Here, in: Global Labour Journal 9 (2), S. 254–257

Buchmann, S./Pruszkowski, J. (2011): Organizing als Weg aus der Krise? Die Organisierung prekär Beschäftigter am Beispiel des Gebäudereinigungs-Unternehmens aktiv (unveröffentlichte Magisterarbeit), Universität Duisburg-Essen

Choi, H.-L. (2008): Re-Thinking Justice for Janitors – Strategische Erneuerung der amerikanischen Dienstleistungsgewerkschaft SEIU, in: WSI-Mitteilungen 61 (1), S. 11–17

Crosby, M. (2009): Power at Work. Die Rückgewinnung gewerkschaftlicher Macht am Beispiel Australiens, Hamburg

Curkovic, I./Flach, A./Höhne, M./Stegmeyer, M. (2021): Die Kfz-Tarifbewegung 2021 in Baden-Württemberg, in: Sozialismus 48 (9) S. 51–53, <https://www.sozialismus.de/detail/artikel/im-takt-des-kampagnenplans/>

Destatis (2013) Verdienste und Arbeitskosten: Tarifbindung in Deutschland 2010, https://www.statistischebibliothek.de/mir/servlets/MCRFileNodeServlet/DEHeft_derivate_00031155/Tarifbindung5622103109004.pdf (letzter Zugriff: 23.01.2025)

Destatis (2024a): Tarifbindung nach Wirtschaftszweigen 2024 in Deutschland, <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Verdienste/Tarifverdienste-Tarifbindung/Tabellen/tarifbindung-deutschland-arbeitnehmer.html> (letzter Zugriff: 23.01.2025)

Destatis (2024b): Grunddaten der Krankenhäuser 2023, https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Gesundheit/Krankenhauser/Publicationen/_publikationen-innen-grunddaten-krankenhaus.html (letzter Zugriff: 15.12.2025)

Destatis (2025): Tarifbindung nach Wirtschaftszweigen 2024 in Deutschland, <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Verdienste/Tarifverdienste-Tarifbindung/Tabellen/tarifbindung-deutschland-arbeitnehmer.html> (letzter Zugriff: 22.07.2025)

Dilcher, O. (2016): Handbuch bedingungsgebundene Tarifarbeit II, ver.di Bundesverwaltung, Berlin

Dribbusch, H. (1998): Mitgliedergewinnung durch offensive Interessenvertretung. Neue gewerkschaftliche Organisationsansätze aus den USA. Das Beispiel „Justice for Janitors“, in: WSI-Mitteilungen 51 (5), S. 281–291

Dribbusch, H. (2003): Gewerkschaftliche Mitgliedergewinnung im Dienstleistungssektor. Ein Drei-Länder-Vergleich im Einzelhandel, Berlin

Dribbusch, H. (2007a): Evaluationsbericht zum Organizing-Projekt im Hamburger Bewachungsgewerbe (unveröffentlicht)

Dribbusch, H. (2007b): Das „Organizing-Modell“. Entwicklung, Varianten, Umsetzung, in: Bremme, P./Fürniß, U./Meinecke, U. (Hrsg.): Never Work Alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften, Hamburg, S. 24–52

Dribbusch, H. (2008): Organisieren in der Fläche. Die ver.di/SEIU-Kampagne im Hamburger Bewachungsgewerbe, in: WSI-Mitteilungen 61 (1), S. 18–24

Dribbusch, H. (2011): Organisieren am Konflikt. Zum Verhältnis von Streik und Mitgliederentwicklung, in: Haipeter, T./Dörre, K. (Hrsg.): Gewerkschaftliche Modernisierung, Wiesbaden, S. 231–263

Dribbusch, H. (2013): Nachhaltig erneuern. Aufbau gewerkschaftlicher Interessenvertretung im Windanlagenbau, in: Wetzel, D. (Hrsg.): Organizing. Die Veränderung der gewerkschaftlichen Praxis durch das Prinzip Beteiligung, Hamburg, S. 92–119

Dribbusch, H. (2023): STREIK: Arbeitskämpfe und Streikende in Deutschland seit 2000 – Daten, Ereignisse, Analysen, Hamburg

Durben, S./Reschinsky, M./Salvoch, C./Wallrath, T. (2024): Gewerkschaftlicher Machtaufbau bei Lufthansa. Rosa Luxemburg Stiftung: Hintergrund vom 16.12.2024, <https://www.rosalux.de/news/id/52894/gewerkschaftlicher-machtaufbau-bei-lufthansa>

Flach, A. (2020): Machtressource Organizing. Strategische Antworten: das Gemeinsame Erschließungsprojekt (GEP) der IG Metall Baden-Württemberg, in: Sozialismus 47 (1), https://www.sozialismus.de/fileadmin/users/sozialismus/Leseproben/2020/Sozialismus_Heft_01-2020_L3_Flach_Organizing.pdf

Flach, A. (2023): Aus eigener Kraft stärker werden, in: Sozialismus 50 (2), S. 30–32

Flach, A./Zitzelsberger, R. (2021): Die Organizing-Rendite. Beteiligungsorientierte Erschließungsarbeit ist die richtige Antwort auf die Herausforderungen der IG Metall, in: Sozialismus 48 (10), S. 55–56

Frege, C. M. (2000): Das „Organisierungsmodell“ in den USA und seine Bedeutung für deutsche Gewerkschaften, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 51 (3), S. 140–149

Gall, G. (Hrsg.) (2009). The Future of Union Organising: Building for Tomorrow. Basingstoke, New York

Haas, J. (2000): Ökonomischer, institutioneller, kultureller Wandel und gewerkschaftliche Mitgliedschaft 1968 bis 1993, Berlin

Habekost, S./Lützkendorf, D./Plischek-Jandke, S./Sklenar, M.-L. (Hrsg.) (2022): Gebrauch, beklatscht – aber bestimmt nicht weiter so! Geschichte wird gemacht: Die Berliner Krankenhausbewegung, Hamburg

Hälker, J. (Hrsg.) (2008): Organizing. Neue Wege gewerkschaftlicher Organisation. Supplement der Zeitschrift Sozialismus 9/2028

Helfen, M./Nicklich, M./Sydow, J. (2019): Arbeitspolitische Verankerung des deutschen Windkraftanlagenbaus? Empirische Befunde zu ausgewählten Fallunternehmen, in: Industrielle Beziehungen 26 (1), S. 35–62

Hohendanner, C./Kohaut, S. (2025): Daten zur Tarifbindung und betrieblichen Interessenvertretung, <https://iab.de/daten/daten-zur-tarifbindung-und-betrieblichen-interessenvertretung/>

Huchler, N./Pfeiffer, S./Ritter, T./Dunkel, W./Kratzer, N./Albert, B./Blank, M. (2021): Erschließungsprojekte der IG Metall, im Auftrag des IG Metall Vorstandes (internes Dokument)

IG Metall (2015): Sozialreport. Automobilcluster Leipzig, vom 15.09.2015, <https://www.igmetall-bbs.de/aktuelles/meldung/sozialreport-automobilcluster-leipzig>

IG Metall (2018): Tarifbindung bei Leica erreicht, <https://www.igmetall.de/tarifbindung-bei-leica-erreicht>

IG Metall (2024a): Ørsted: Erster Tarifvertrag für Offshore-Windkraft, vom 15.04.2024, <https://www.igmetall.de/tarif/besser-mit-tarif/warnstreik-im-offshore-windpark-von-oersted> (letzter Zugriff: 26.12.2024)

IG Metall (2024b): Verhandlungsergebnis bei Siemens Gamesa, <https://rendsburg.igmetall.de/aktuell/verhandlungsergebnis-bei-siemens-gamesa> (letzter Zugriff: 26.12.2024)

IG Metall (2024c): Nordex und IG Metall erzielen Einigung zu tariflichen Regelungen für Rostock, vom 15.03.2024, <https://rostock-schwerin.igmetall.de/presse/nordex-und-ig-metall-erzielen-einigung-zu-tariflichen-regelungen#:~:text=Die%20Gesch%C3%A4fts%C3%BCh-rung%20der%20Nordex%20Group,erzielt%2C%20und%20ein%20Verhandlungsergebnis%20unterzeichnet>

IG Metall (2025): Auflistung von neuen Tarifbindungen und verhinderten Fälle von Tariffucht durch die Arbeitgeber zwischen 2020 bis 2024 (internes Dokument)

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

IG Metall Baden-Württemberg (2019): Gemeinsam Stark Mit Plan! Das Beispiel „Wir in Mannheim“, Projektbroschüre, internes Dokument

IG Metall Bezirk Baden-Württemberg (Hrsg.) (2021): „Dich brauchen wir!“ Erschließung leichter gemacht. Das Organizing-Handbuch des Gemeinsamen Erschließungsprojekts Baden-Württemberg (GEP), Stuttgart

IG Metall Bezirk Küste (2024): Umfrage unter den Betriebsräten der Windindustrie. Ausgewählte Ergebnisse der Umfrage im Jahr 2024, https://kueste.igmetall.de/download/2024_09_20_BetriebsraeteUmfrage_Windindustrie_1.pdf.

IG Metall Bezirk Küste (2024): Umfrage unter den Betriebsräten der Windindustrie. Ausgewählte Ergebnisse der Umfrage im Jahr 2023, https://kueste.igmetall.de/dam/jcr:abf4ced7-4251-4831-ac57-f71e9ac19bde/DMAS-SET_19718.pdf

IG Metall Bezirk Mitte (2018): „Mittendrin statt nur dabei“. 2 Jahre Gemeinsames Erschließungsprojekt im IG Metall Bezirk Mitte, Projektbroschüre.

IG Metall Bezirk Mitte (Hrsg.) (2014): Beteiligung. Aktivierung. Solidarität: der Streik bei Franklin Electric für einen Sozialtarifvertrag als Beispiel für konflikt-, beteiligungs- und mitgliederorientierte Gewerkschaftspolitik in Krisenzeiten im IG Metall Bezirk Mitte, Frankfurt

Kelly, J. (1998): Rethinking Industrial Relations: Mobilisation, Collectivism and Long Waves, London/New York

Kocsis, A./Sterkel, G./Wiedemuth, J. (Hrsg.) (2013): Organisieren am Konflikt. Tarifaueinandersetzungen und Mitgliederentwicklung im Dienstleistungssektor, Hamburg

Köhlinger, J./Ott, W./Zabel, U. (2013): Erfolgreich gegen Betriebsschließungen, in: Sozialismus 40 (7–8), S. 59–62

Kunkel, K. (2016): Kampf gegen die Burnout-Gesellschaft in Zeiten der Digitalisierung. Der Tarifkonflikt an der Charité um Gesundheitsschutz und Mindestbesetzung. In: Schröder, L./Urban, H.-J. (Hrsg.): Digitale Arbeitswelt, Trends und Anforderungen, Frankfurt a.M.: Bund Verlag, 253–265.

Kunkel, K. (2021): Die politische Ökonomie des Fallpauschalensystems zur Krankenhausfinanzierung, in: Prokla 205 51 (4), S. 631–651

Kunkel, K. (2025): „Langer Atem – keine Geduld mehr“. Der Kampf um die Krankenhäuser als politischer Tarifkonflikt, Hamburg

Lange, M. (2009): Organizing und Betriebsräte. Auswirkungen gewerkschaftlicher Organizing-Kampagnen auf die betriebliche Interessenvertretung in Deutschland (Diplomarbeit), Otto-Suhr-Institut für Politikwissenschaft, Freie Universität Berlin

Lehndorff, S. (2011): „Besser statt billiger“ als Türöffner zur Stärkung der Gewerkschaft? Anregungen aus einer gewerkschaftlichen Innovationskampagne für die „Trade Union Revitalisation Studies“, in: Haipeter, T./Dörre, K. (Hrsg.): Gewerkschaftliche Modernisierung, Heidelberg, S. 86–112

Ludwig, T./Timm, S./Cordes, S./Schwiger, F. (2023): Branchenanalyse Windindustrie. Perspektiven vor dem Hintergrund von Globalisierung, Energiewende und Digitalisierung. Hans-Böckler-Stiftung: Working Paper Forschungsförderung Nr. 273, https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008564/p_foe_WP_273_2023.pdf

Matrai, D./Wohland, U. (2008): Vom Bohren dicker Bretter – Zur gewerkschaftspolitischen Relevanz der Lidl-Kampagne, in: WSI-Mitteilungen 61 (1), S. 51–54

Matthöfer, H. (1971): Streik und streikähnliche Kampfformen der Arbeitnehmer im Kapitalismus, in: Schneider, D. (Hrsg.): Zur Theorie und Praxis des Streiks, Frankfurt a. M., S. 155–209

McAlevey, J. (2019): Keine halben Sachen. Machtaufbau durch Organizing, Hamburg

Nachtwey, Oliver/Thiel, Marcel (2014): Chancen und Probleme pfadabhängiger Revitalisierung. Gewerkschaftliches Organizing im Krankenhauswesen, in: Industrielle Beziehungen: Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management 21 (3), S. 257–276

Prott, J. (2013): Organizing als riskante gewerkschaftliche Erneuerungsstrategie, in: Kocsis, A./Sterkel, G./Wiedemuth, J. (2013): Organisieren am Konflikt. Tarifaueinandersetzungen und Mitgliederentwicklung im Dienstleistungssektor, Hamburg, S. 235–254

Rakowitz, N. (2024) Das Gegenteil von gut... zum Krankenhausversorgungsverbesserungsgesetz (KHVVG), in: express – Zeitung für sozialistische Betriebs- und Gewerkschaftsarbeit 12/2024

Rehder, B. (2008): Revitalisierung der Gewerkschaften? Die Grundlagen amerikanischer Organisierungserfolge und ihre Übertragbarkeit auf deutsche Verhältnisse, in: Berliner Journal für Soziologie 18 (3), S. 432–456

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

Reimann, H./Jaedicke, J. (o.J.) [2013]: Auswertung Amazon. Aus Sicht der Projekt-Organizer (unveröffentlicht)

Schroeder, W. (2018): Strategien der Tarifvertragsparteien zur Stärkung ihrer Mitgliederbasis, in: Sozialer Fortschritt 67 (10), S. 887–906

Schroeder, W./Fuchs, S./Heller, L. (Mitarbeit) (2019): Neue Mitglieder für die Gewerkschaften Mitgliederpolitik als neues Politikfeld der IG Metall. Otte Brenner Stiftung: OBS-Arbeitsheft 97, Frankfurt a. M., <https://www.otto-brenner-stiftung.de/wissenschaftsportal/informationsseiten-zu-studien/mehr-mitglieder-fuer-gewerkschaften/>

Schroeder, W./Pfeiffer, S. (2018): Evaluation der bezirklichen Erschließungsprojekte der IG Metall (im Auftrag des IG Metall-Vorstandes) – Abschlussbericht, 11.5.2018. Projektleitung: Schroeder, W., Universität Kassel; Pfeiffer, S., ISF München (unveröffentlicht)

Schulten, J. (2022): Im permanenten Reorganisationsmodus. Über Hürden und Chancen gewerkschaftlicher Erneuerung im deutschen Einzelhandel, Frankfurt a. M./New York

Schulten, T. (2010): Das deutsche Tarifvertragssystem im europäischen Vergleich, in: Bispinck, B./Schulten, T, (Hrsg.): Zukunft der Tarifautonomie – 60 Jahre Tarifvertragsgesetz: Bilanz und Ausblick, Hamburg, S. 193–204

Simms, M. (2013). Workplace Trade Union Activists in UK Service Sector Organising Campaigns, in: Industrial Relations Journal 44 (4), S. 373–388

Thiel, M. (2022): Wieder mächtig werden. Gewerkschaftliche Erneuerung durch bedingungsgebundene Tarifarbeit, International Labour Studies Bd. 32, Frankfurt a. M./New York

Thünken, O. (2018): Bewegung im Betrieb: Organizing-Projekte und die Revitalisierung der industriellen Beziehungen, in: Industrielle Beziehungen: Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management 25 (2), S. 231–251

Thünken, O. (2019): Organizing im dualen System der Interessenvertretung. Eine qualitative Untersuchung des Organizing-Projekts der Industriegewerkschaft Metall (IGM) im Windkraftanlagenbau, Augsburg/München, https://www.wiso-net.de/document/EBOK,AEBO__9783957102584220.

Urban, H.-J. (2015): Soziologie, Öffentlichkeit und Gewerkschaften. Versuch eines vorausschauenden Nachworts zu Michael Burawoys Public Sociology, in: Aulenbacher, B./Dörre, K. (Hrsg.): Public Sociology. Öffentliche Soziologie gegen Marktfundamentalismus und globale Ungleichheit, Burawoy, M. (Autor); Urban, H.-J. (Nachwort), Weinheim/Basel, S. 221–242

ver.di (2008): Diskussionspapier des Bundesvorstands zur Veränderungsarbeit in ver.di: Mitgliederorientierung bestimmt das Organisationshandeln, Mai 2008, Berlin, (unveröffentlicht)

ver.di (o. J. [2012]): Schöne neue Handelswelt!? Ein Blick hinter die Kulissen des „privatisierten“ Handels am Beispiel der Firma EDEKA, Berlin, https://www.verdi.de/++file++509a1b82deb5015453000122/download/Schoene_neue_Handelswelt.pdf (letzter Zugriff: 05.02.2025)

ver.di Bereich Mitgliederentwicklung (o.J. [2014]): Organizing. Acht Jahre Organizing im Bereich Mitgliederentwicklung, Berlin

ver.di-Netzwerk Organizing (o.J. [2014]): Boxenstopp II - Ein Austausch zur gewerkschaftlichen Erschließungs- und Mobilisierungsarbeit vom 1.–3. November 2013 in der ver.di-Bildungsstätte Lage-Hörste, (unveröffentlichtes Protokoll)

Wetzel, D. (Hrsg.) (2013): Organizing. Die Veränderung der gewerkschaftlichen Praxis durch das Prinzip Beteiligung, Hamburg

Wetzel, D./Weigand, J./Niemann-Findeisen, S./Lankau, T. (2013): Organizing: Die mitgliederorientierte Offensivstrategie für die IG Metall. Acht Thesen zur Erneuerung der Gewerkschaftsarbeit, in: Wetzel, D. (Hrsg.): Organizing. Die Veränderung der gewerkschaftlichen Praxis durch das Prinzip Beteiligung, Hamburg, S. 47–63

Wissmeier, G. (2009): OrKa – ein Kampagnenteam in Bewegung, <https://orka-web.de/wp-content/uploads/2013/10/OrKa-EinKampagnenteamInBewegung.pdf>

Wittemann, K.-P. (1994): Ford-Aktion. Zum Verhältnis von Industriesoziologie und IG Metall in den sechziger Jahren, Marburg

Wohland, U. (1998): Die Schlecker Kampagne, in: Alternative, Nr. 10/98, S. 7–9

Wohland, U. (2010): Vor ver.di, in ver.di und um ver.di herum - Eine kleine Geschichte des Organizing, <https://orka-web.de/wp-content/uploads/2013/10/KleineGeschichteDesOrganizing.pdf>

AUTOREN

Dr. Heiner Dribbusch

bis zu seinem Eintritt in den Ruhestand im Dezember 2019
Referatsleiter Tarif- und Gewerkschaftspolitik des
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI)
der Hans-Böckler-Stiftung und ist weiterhin
in der Gewerkschaftsforschung aktiv.
heiner.dribbusch@t-online.de

Dr. Johannes Schulten

Wissenschaftlicher Mitarbeiter / Bildungsreferent
IMU-Institut Berlin
Berlin
Johannes.Schulten@imu-berlin.de

Dr. Marcel Thiel

Wissenschaftlicher Mitarbeiter / Bildungsreferent
IMU-Institut Berlin
Berlin
marcel.thiel@imu-berlin.de

IMPRESSUM

„Organizing“ als Instrument zur Stärkung der Tarifbindung „von unten“?

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches
Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18
40474 Düsseldorf

Telefon: +49 211 7778 239

Telefax: +49 211 7778 4239

www.wsi.de

www.tarifvertrag.de

Kontakt

Prof. Dr. Thorsten Schulten

Leiter des WSI-Tarifarchivs

Honorarprofessor an der Universität Tübingen

Thorsten-Schulten@boeckler.de