

**Ruhr – Universität Bochum**  
**Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM**

**Mitglieder erfolgreich erschließen - Erfahrungen mit  
Organizing-Strategien in ausgewählten  
Mitgliedsgewerkschaften des DGB**

**Bochum, im Oktober 2018**

## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	3
2. Was ist Organizing? .....	3
2.1. Begriffsklärung .....	3
2.2. Elemente des Organizing.....	5
3. Organizingbeispiele aus DGB-Gewerkschaften .....	7
3.1. „Besser statt billiger“ (IG Metall) .....	7
3.2. Arbeit 2020 (IG Metall, IG BCE, NGG und DGB) .....	8
3.3. Organizing bei LIDL (ver.di).....	9
3.4. Organizing als Thema in der internationalen Gewerkschaftskooperation .....	10
3.5. Zielgruppe: Cloud- und Crowdwork .....	10
3.6. Zielgruppe: Studierende .....	11
4. Fazit und Handlungsempfehlungen.....	12
Literaturverzeichnis .....	14

# 1. Einleitung

Absicht dieser Kurzexpertise ist es, Organizing-Strategien ausgewählter Einzelgewerkschaften des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) darzustellen und deutlich zu machen, welche Strategien sie wählen, um Mitgliederverluste zu reduzieren oder Mitgliedergewinne zu erreichen. Gewerkschaften stehen im Kontext von Globalisierung der Wirtschaft und Digitalisierung der Arbeit grenzüberschreitend vor gravierenden Transformationen auf internationalen Märkten (Plattformökonomien). Angesichts von Mitgliederverlusten in vielen Gewerkschaften und einem Bedeutungsrückgang von Tarifverträgen, versuchen Gewerkschaften diesem mit Hilfe von Beteiligung und Gewinnung neuer Mitglieder zu begegnen. Ein Ansatz hierzu sind gewerkschaftliche Organizing-Strategien. Die Friedrich-Ebert-Stiftung beschäftigt sich mit Nachdruck weltweit mit erfolgreichen Organizing-Strategien im Kontext ihres Globalen Gewerkschaftsprojektes.<sup>1</sup>

In Deutschland konnten Mitgliederverluste in den Jahren nach der Deutschen Vereinigung (1990) mit Hilfe von Fusionen kleinerer DGB-Gewerkschaften, welche bis 2001 vermehrt durchgeführt wurden, nicht aufgehalten werden.<sup>2</sup> Zusätzlich kämpfen die deutschen Gewerkschaften mit einem Anstieg des Durchschnittsalters der Mitglieder und damit verbunden dem Austritt großer Teile der Ehrenamtlichen aus der aktiven Gewerkschaftsarbeit.<sup>3</sup> Diese Entwicklungen sind in Deutschland besonders problematisch, da Gewerkschaften neben Betriebsräten im dualen System der bundesdeutschen Arbeitsbeziehungen zentrale Institutionen der sozialen Demokratie darstellen. Gewerkschaften in Deutschland verfügen aktuell noch über die gesellschaftlichen Machtressourcen, um politische und zivile Bürgerrechte im Wirtschaftsleben zu garantieren. In Anlehnung an Otto Brenner – dem ehemaligen Vorsitzenden der IG Metall - ist die Verwirklichung von Bürgerrechten in der Wirtschaft nichts anderes als eine Ausprägung des gewerkschaftlichen Konzeptes der sozialen Freiheit. Die Freiheit des Menschen außerhalb seines Arbeitslebens ist nicht abgesichert, solange der Mensch in seinem Arbeitsleben der Herrschaft anderer unterworfen bleibt. Die Demokratisierung des öffentlichen Lebens, das freie Wahl-, Versammlungs-, Rede- und Presserecht bedarf der Ergänzung durch eine soziale Demokratie, welche insbesondere durch ressourcenstarke Gewerkschaften zu erreichen ist.

## 2. Was ist Organizing?

### 2.1. Begriffsklärung

Der Begriff des Organizing verweist auf seine englischsprachige Herkunft. Eines der bekanntesten Beispiele für erfolgreiche Organizing-Strategien stellt die amerikanische Dienstleistungsgewerkschaft SEIU (Service Employees International Union) in den 2000er Jahren dar, welche lateinamerikanische Immigranten in den USA organisierte.<sup>4</sup> Diese Beschäftigungsgruppe galt lange Zeit als unorganisierbar („unorganisable“<sup>5</sup>). Sie verfügten über keine ausreichenden Machtressourcen, waren überwiegend weiblich und in prekären Beschäftigungsverhältnissen angestellt. Dennoch gelang es nach langen Auseinandersetzungen, diese Beschäftigungsgruppe schließlich in der SEIU erfolgreich zu organisieren, so dass diese den Status eines Tarifpartners erreichten.<sup>6</sup> Die US-Gewerkschaften haben sich im Rahmen

---

<sup>1</sup> (Herberg, 2018)

<sup>2</sup> (Hans-Böckler-Stiftung; Archiv der sozialen Demokratie, 2018)

<sup>3</sup> (Munimus & Schroeder, 2011); (Ebbinghaus & Göbel, 2014)

<sup>4</sup> (Rehder, Revitalisierung der Gewerkschaften? Die Grundlgen amerikanischer Organisationserfolge und ihre Übertragbarkeit auf deutsche Verhältnisse, 2008, S. 432-456)

<sup>5</sup> (Fichter, Ludwig, Schmalz, Schulz, & Steinfeldt, 2018, S. 3)

<sup>6</sup> (Friedrich-Ebert-Stiftung, kein Datum); (Ebbinghaus & Göbel, 2014)

des Systems der US-amerikanischen Arbeitsbeziehungen durchaus als handlungsfähig und kreativ gezeigt und konnten ihre Machtressourcen ausbauen.

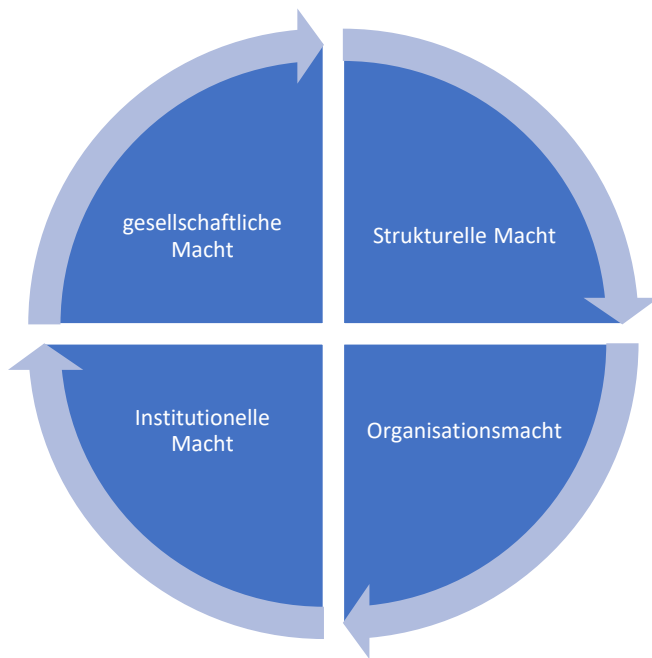


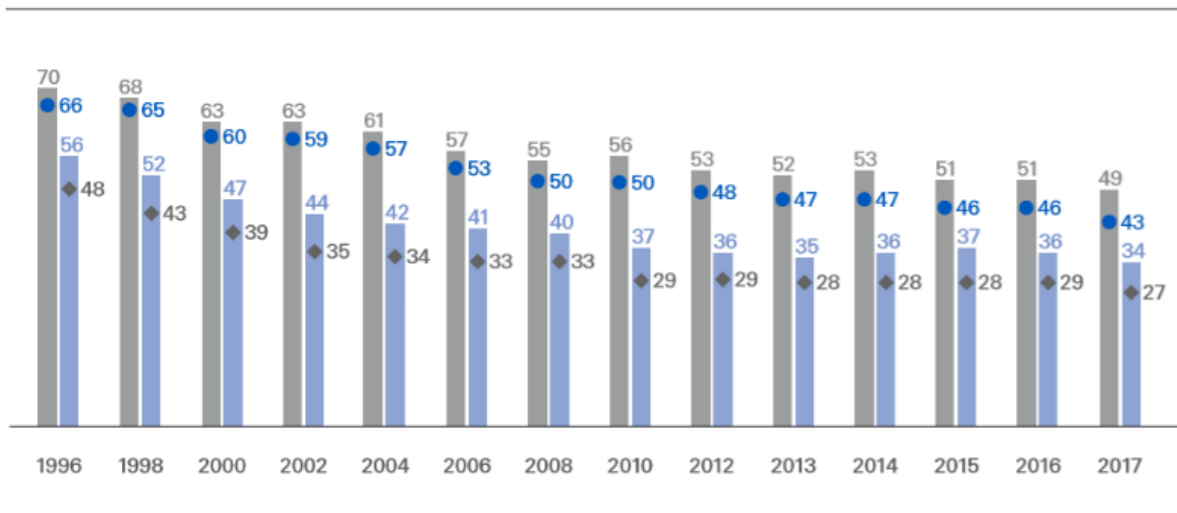
Abbildung 1: 4-Dimensionen der Machtressourcen; eigene Darstellung auf Grundlage (Dörre & Schmalz, 2014)

Machtressourcen stellen das Kernelement von Organizing Strategien dar, weil sie die Grundlage der gewerkschaftlichen Durchsetzungsfähigkeit bilden. Konzeptionell wird unter Machtressourcen die Möglichkeit verstanden, Arbeits-, Beschäftigungs- und Partizipationsbedingungen von Erwerbstätigen erfolgreich zu regulieren. Die Basis bildet die strukturelle Macht oder auch Produktions- oder Marktmacht, welche auf der betrieblichen Ebene angesiedelt ist („Power resource theory“).<sup>7</sup> Hierbei geht es um die Verfügungsgewalt über die individuellen Produktionsmittel, also die Arbeitskraft des Einzelnen. Diese Form der Lohnabhängigenmacht ist sehr stark von der Position der Beschäftigten im ökonomischen Zusammenhang abhängig.<sup>8</sup>

## Flächentarifbindung der Beschäftigten, 1996–2017

Angaben in Prozent

■ Gesamtwirtschaft, West    ■ Gesamtwirtschaft, Ost  
● Privatwirtschaft<sup>A</sup>, West    ◆ Privatwirtschaft<sup>A</sup>, Ost



A ohne Landwirtschaft und Organisationen ohne Erwerbszweck.

Anmerkung: seit 2010 verändertes Datenprüfverfahren, siehe Ellguth/Kohaut (2011, S. 243)

Quelle: IAB-Betriebspanel 2017; eigene Darstellung

WSI Mitteilungen

Abbildung 2: Flächentarifbindung der Beschäftigten, 1996-2017; entnommen: (Ellguth & Kohaut, 2018, S. 302)

<sup>7</sup> (Korpi, 1983); (Stephens, 1979)

<sup>8</sup> (Dörre & Schmalz, 2014)

Die darauf aufbauende Machtressource bildet die Organisationsmacht. Diese ergibt sich durch den Zusammenschluss der Arbeitnehmer\*innen und stellt damit die zentrale Machtposition von Gewerkschaften dar. Sie ist abhängig von der Mitgliederzahl und dem Organisationsgrad innerhalb von Betrieben und Branchen insgesamt. Auf diese Machtressource bezieht sich das Konzept des Organizing in erster Linie.<sup>9</sup>

Eine starke Organisationsmacht ist die Voraussetzung für die institutionelle Macht von Gewerkschaften, die sich in Form von Vereinbarungen auf betrieblicher Ebene, in Tarifverträgen sowie in gesetzlichen Regelungen manifestiert. Diese werden meistens in langwierigen Konflikten und Aushandlungsprozessen zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebervertretungen oder in politischen Auseinandersetzungen vereinbart. Die institutionelle Macht der Gewerkschaften ist in den verschiedenen Ländern sehr heterogen, da die historischen Entwicklungspfade und Hintergründe sich sehr voneinander unterscheiden. Abbildung 2 unterstreicht die abnehmende institutionelle Macht der DGB-Gewerkschaften zwischen 1996 und 2017. In diesem Zeitraum nimmt die Verbreitung von Tarifverträgen kontinuierlich ab.<sup>10</sup>

Schließlich stellt die gesellschaftliche Machtressource den Kulminationspunkt zur Herausbildung einer sozialen Demokratie dar. Sie ist das Ergebnis von Interaktionen und Kooperationen mit verschiedenen, den Gewerkschaften nahestehenden politischen Parteien und sozialen Bewegungen der Zivilgesellschaft. Ein Beispiel für gesellschaftliche Macht stellt der Tarifvertrag der IG Metall aus dem Jahr 2017 dar. Hierbei handelte es neben der Auseinandersetzung um das Entgelt, um einen Konflikt über die Flexibilisierung von Arbeitszeit. Gleichzeitig wurde auch eine breite Öffentlichkeit angesprochen, die Herausforderung flexibler Arbeitszeiten im Sinne der Beschäftigten zu regulieren. Der Abschluss des Tarifvertrages wird die Debatte um das Arbeitszeitgesetz im Kontext der Digitalisierung der Arbeitswelten beeinflussen und unterstreicht die weiterhin existierende gesellschaftliche Macht der IG Metall in Deutschland.<sup>11</sup>

Diese vier Entwicklungsstufen von gewerkschaftlicher Macht sind nicht getrennt voneinander zu betrachten. Es handelt sich immer um ein Wechselspiel zwischen den einzelnen Formen. Die strukturelle Macht im Betrieb und Unternehmen stellt jedoch immer die Ausgangsbasis dar. Die Organisationsmacht beschreibt den Zusammenschluss, die kollektives Handeln ermöglicht. Die dritte Ebene stellt die institutionelle Macht dar, die auf Vereinbarungen und Tarifverträgen beruht. Erst auf dieser Grundlage entwickeln sich die gesellschaftliche Macht von Gewerkschaften und ihr Einfluss auf die Gestaltung einer sozialen Demokratie.<sup>12</sup>

## 2.2. Elemente des Organizing

Organizing stellt kein fertig entwickeltes Konzept dar. Es muss immer den unterschiedlichen Voraussetzungen der Einzelgewerkschaften, der nationalen Besonderheiten der Systeme der Arbeitsbeziehungen und den jeweiligen Ausgangslagen der Beschäftigten Rechnung getragen werden.<sup>13</sup>

---

<sup>9</sup> (Dörre & Schmalz, 2014)

<sup>10</sup> (Dörre & Schmalz, 2014)

<sup>11</sup> (Dörre & Schmalz, 2014)

<sup>12</sup> (Korpi, 1983); (Stephens, 1979)

<sup>13</sup> (Rehder, 2014)



Abbildung 1: Ablauf einer Organizing Kampagne; eigene Darstellung

Das erste Element des Organizing ist die „strategische Kampagnenplanung und Prioritätensetzung“<sup>14</sup>. Hierunter wird die Definition von Schwerpunkten und damit einhergehend auch die Ressourcenverteilung innerhalb von Gewerkschaften verstanden. Das Konzept des Organizing ist kostenintensiv und es wird nicht davon ausgegangen, dass es in allen Sektoren Anwendung finden kann. Daher wird der Priorisierung eine entscheidende Rolle zugewiesen, damit

die materiellen Ressourcen der Gewerkschaften auch langfristig gesichert werden können. Es handelt sich beim Organizing nicht um eine kurzfristige Aktionsform, sondern um eine langfristig ausgerichtete, strategische Maßnahme von Gewerkschaften.<sup>15</sup>

Nach der Festlegung von Prioritäten wird ein Aktionsplan mit ausdifferenzierten und überprüfbaren Schritten erstellt. Die konsequente Überprüfung von Fortschritten und Fehlschlägen ist ein wichtiger Faktor des Organizing und gehört zu dessen Kernelementen. Hierzu gehört auch eine sorgfältige Vorbereitung, durch intensive Kenntnis der Unternehmen, der Branchenentwicklung und der spezifischen Problemstellungen der Beschäftigten. Entscheidend für den Erfolg ist es, dass die Beschäftigten direkt und kontinuierlich an den Kampagnen und den Maßnahmen partizipieren.<sup>16</sup>

Ein weiterer wichtiger Bestandteil des Organizing ist das „mapping“<sup>17</sup>. Hierbei geht es um eine systematische und übersichtliche Aufarbeitung der gesammelten Informationen während des gesamten Prozesses. Das soll dabei helfen, materielle und zeitliche Ressourcen optimal zu nutzen und gleichzeitig den Entwicklungsfortschritt richtig einzuschätzen. Da für die Vorbereitung und die konsequente Aufarbeitung der Daten einige Erfahrungen und Hintergrundwissen notwendig ist, gehören professionelle Organizer\*innen ebenfalls zu diesem Konzept. Sie bilden Organizing-Komitees, welche Aktive und Sympathisanten einbeziehen, ihnen nach und nach die Aufgaben übertragen und sie langfristig befähigen sollen, sich selbst zu organisieren.<sup>18</sup>

Neben dem direkten Druck auf die Arbeitgeber\*innen soll auch indirekter Druck über Dritte (zum Beispiel Kunden, Auftraggeber oder Öffentlichkeit) aufgebaut werden. Um dieses Ziel zu erreichen, können auch Koalitionen mit anderen Gewerkschaften und anderen Organisationen und sozialen Bewegungen geschlossen werden, wobei die Aktionsorientierung immer im Mittelpunkt steht. Eine Aktion

<sup>14</sup> (Dribbusch, 2007, S. 31)

<sup>15</sup> (Dribbusch, 2007, S. 24-52); (IG Metall-Vorstand, 2018, S. 14-22)

<sup>16</sup> (Rehder, 2014); (IG Metall-Vorstand, 2018)

<sup>17</sup> (Dribbusch, 2007, S. 31)

<sup>18</sup> (Dribbusch, 2007, S. 24-52); (IG Metall-Vorstand, 2018, S. 26-41)

kann hierbei schon das Tragen von einheitlichen Farben in einem bestimmten Zeitraum sein oder das Durchführen von Flashmobs. Durch Koalitionen können solche Aktionen an Reichweite und damit an Wirksamkeit gewinnen. Die Öffentlichkeitsarbeit ist ein wichtiger Bestandteil der Organizing-Strategie. Geplante und durchgeführte Aktionen sollten medial begleitet werden und dadurch ebenfalls an Reichweite gewinnen. Hierbei sind mit Öffentlichkeitsarbeit nicht nur die klassischen Medien, welche über Stellungnahmen oder Interviews erreicht werden können gemeint. Vielmehr geht es um eine breite mediale Öffentlichkeit, welche auch über social media, wie Facebook, Twitter und WhatsApp, hergestellt werden soll.<sup>19</sup>

### **3. Organizingbeispiele aus DGB-Gewerkschaften**

In dem folgenden Kapitel werden verschiedene Beispiele für gewerkschaftliches Organizing in Deutschland dargestellt. In den ersten drei Abschnitten werden klassische Kampagnen dargestellt, welche von einzelnen Gewerkschaften oder in Kooperationen durchgeführt wurden. In Kapitel 3.4 wird ein internationalerer Ansatz gewählt und in Kapitel 3.5 und 3.6 werden schließlich neue Zielgruppen vorgestellt. Hier werden keine Kampagnen beschrieben, sondern die verschiedenen Ansätze unterschiedlicher Gewerkschaften, wie sie mit diesen Gruppen umgehen. Hintergrund hierbei ist, dass sie nicht einfach ignoriert werden können, da sich die Beschäftigungsverhältnisse, zu Gunsten der dargestellten Gruppen verändern werden.

#### **3.1. „Besser statt billiger“ (IG Metall)**

Gewerkschaften stehen immer mehr vor der Herausforderung, dass sowohl Unternehmen in internationalem Wettbewerb miteinander stehen aber auch die Arbeitnehmer\*innen untereinander um die Arbeitsplätze konkurrieren. Gewerkschaften stehen dadurch immer auch miteinander in Konkurrenz um bestehende Arbeitsplätze, da Unternehmen auch medienwirksam damit drohen, Standorte in Länder zu verlagern, in denen die Lohnkosten niedriger sind. Vor allem in Deutschland haben derartige Betriebsverlagerungen nach Osteuropa und Asien vor allem die Industriegewerkschaften unter starken Druck gesetzt. Eine Antwort der IG Metall auf den steigenden Problemdruck war seit Mitte der 2000er Jahre die Kampagne „besser statt billiger“. Hierbei ging es im ersten Schritt darum, im dualen System der Interessenregulierung in erster Linie die Betriebsräte zu kompetenten und selbstbewussten Gesprächspartnern der Geschäftsführung zu qualifizieren, damit sie gemeinsam mit der Geschäftsführung an „Besser-Strategien“ zum Standorterhalt<sup>20</sup> arbeiten. Die Grundidee der IG Metall war, dass es innovativere Lösungsansätze für Unternehmen als Standortverlagerungen geben kann. Diese Lösungsansätze können auch Vereinbarungen unter dem Tarifniveau beinhalten, allerdings nur in Verbindung mit sozialen Absicherungen für die Arbeitnehmer\*innen, wie zum Beispiel eine Arbeitsplatz- und Investitionsgarantie. Ziel dieser Strategie war es, den jeweiligen Betrieb (Finanzierung, Produktionssystem, Produkt und Mitarbeiterentwicklung) genau zu analysieren. Betriebsräte und Beschäftigte sollten Innovationen anregen, welche die wirtschaftliche Stabilität des Unternehmens und somit auch die Arbeitsplatzsicherheit langfristig gewährleisten.<sup>21</sup>

Für die „besser-statt-billiger-Strategie“ wurden praktischen Handlungsempfehlungen erarbeitet. Ein wichtiger Aspekt ist hierbei die direkte Beteiligung aller Beschäftigten, und nicht nur des Betriebsrats. Dies soll die Legitimationsgrundlage auch für schwierige Entscheidungen verbessern, vor allem wenn es um Flexibilisierung bestehender Vereinbarungen und Tarifverträge geht. Diese sind in der Regel

---

<sup>19</sup> (Dribbusch, 2007, S. 24-52); (IG Metall-Vorstand, 2018, S. 49-64); (Rehder, Vom Korporatismus zur Kampagne? Organizing als Strategie der gewerkschaftlichen Erneuerung, 2014)

<sup>20</sup> (Korfür, et al., 2010, S. 110)

<sup>21</sup> (Korfür, et al., 2010, S. 109-112)

schwer zu vermitteln, können aber auf Grundlage von wirtschaftlichen Problemen des Unternehmens und vor dem Hintergrund von langfristigen Standortsicherungsstrategien begründet werden. Besonders bei solchen schwierigen Entscheidungen ist für das Organizing unerlässlich, dass die Mitarbeiter\*innen einbezogen werden. Das steigert die Akzeptanz der Maßnahmen und beugt damit Unzufriedenheit und dem Verlust von Organisationsmacht vor.<sup>22</sup>

Neben der ausschließlichen Reaktion der Gewerkschaft und des Betriebsrates auf geplante Unternehmensmaßnahmen sieht die „besser-statt-billiger-Strategie“ vor allem auch proaktive Aktionen des Betriebsrats vor. Er soll Möglichkeiten der Standortverbesserungen aufzeigen und Konzepte, gemeinsam mit der Gewerkschaft erarbeiten. Um das zu erreichen, kann er sich auch Expertise von externen Experten suchen oder sich im Rahmen eines weiterbildenden Studiums an Universitäten qualifizieren. Möglichkeiten sich proaktiv zu engagieren bestehen zum Beispiel darin, sich für die Übernahme von Auszubildenden und die Flexibilisierung von Arbeitszeiten im Sinne der Beschäftigten einzusetzen. Das verhindert, dass in wirtschaftlich besseren Zeiten erst neue Fachkräfte gesucht und eingearbeitet werden müssen, was langfristig in vielen Fällen kostengünstiger ist. Mit der „besser statt billiger-Kampagne“ konnten nicht alle Standorte erhalten werden (Schließung und Verlagerungen z. B. von Nokia und GM/Opel), allerdings konnten allein in Nordrhein-Westfalen über 100.000 Arbeitsplätze gesichert werden.<sup>23</sup>

### **3.2. Arbeit 2020 (IG Metall, IG BCE, NGG und DGB)**

Das Projekt Arbeit 2020 stellt ein Nachfolgeprojekt von „besser statt billiger“ dar. Es stellt ein aktuelles Kooperationsprojekt in der Region Nordrhein-Westfalen zwischen verschiedenen Einzelgewerkschaften. Neben den Gewerkschaften IG Metall (Industriegewerkschaft Metall), IG BCE (Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie) und der NGG (Gewerkschaft Nahrung, Genuss, Gaststätten), sind auch der Dachverband DGB und die TBS (TechnologieBeratungsStelle des Landes NRW und des DGB) in das Projekt eingebunden. Ziel dieses Projektes ist es, dass Unternehmen mit ihren Beschäftigten gemeinsam eine Zukunftsvereinbarung für die Digitalisierung der Arbeit beschließen. Dafür entwickeln die Mitarbeiter mit der Unternehmensleitung eine „Betriebslandkarte Arbeit und Industrie 4.0“<sup>24</sup>. Hierbei geht es um eine objektive Bestimmung des „Ist-Zustandes“ eines Unternehmens, welcher in verschiedene Kategorien unterteilt und anhand von Leitfragen abgefragt wird. Diese Bestandsaufnahme wird in den Unternehmen mit Unterstützung der beteiligten Projektpartner durchgeführt und anschließend ausgewertet. Im Zuge dieser Auswertung sollen konkrete Handlungsfelder festgestellt werden, in denen Veränderungs- und Anpassungsbedarfe bestehen. Diese sollen dann gemeinsam mit Beschäftigten und Unternehmensleitung diskutiert und anschließend in einer Zukunftsvereinbarung, in welcher gemeinsame Maßnahmen verabredet werden, beschlossen werden. Die Beschäftigten werden in diesem Prozess von den Betriebsräten vertreten, welche die Ergebnisse in die Belegschaft tragen.<sup>25</sup>

Das Konzept basiert auf der Idee, dass die Beschäftigten als eigentliche Experten, in der Regel wissen, in welchen Unternehmensbereichen Verbesserungsbedarf besteht. Dieses Wissen sollen sie gemeinsam mit der Unternehmensleitung einbringen und dadurch die Veränderungen mittragen. Es geht hierbei nicht darum, ein fertiges Konzept von Digitalisierung im Unternehmen zu entwickeln, sondern herauszufinden, welche Technologien und Konzepte für das Unternehmen, aber auch für die Beschäftigten langfristig Verbesserungen bieten und damit Beschäftigung sichern. Das Projekt Arbeit 2020 wird auf Bundesebene durch das Projekt „Arbeit und Innovation“ der IG Metall bis 2019 ergänzt, das in

---

<sup>22</sup> (Korfür, et al., 2010, S. 109-112)

<sup>23</sup> (IG Metall Nordrhein-Westfalen, 2018)

<sup>24</sup> (IG Metall, 2017, S. 12)

<sup>25</sup> (IG Metall, 2017)



Kooperation mit der Ruhr-Universität Bochum und Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) durchgeführt wird.

### 3.3. Organizing bei LIDL (ver.di)

Ver.di ist, mit knapp 2.000.000 Mitgliedern (2017)<sup>26</sup>, nach der IG Metall die zweitgrößte Gewerkschaft in Deutschland. Außerdem zählt sie zu den jüngsten Gewerkschaften, da sie erst 2001 durch einen Zusammenschluss von fünf Einzelgewerkschaften entstanden ist. Auf Grund dieses Zusammenschlusses haben die Mitglieder sehr unterschiedliche fachliche und berufliche Hintergründe, weshalb ver.di sich in insgesamt 13 Fachbereiche unterteilt. Diese Fachbereiche umfassen jeweils unterschiedliche Sektoren und haben eine eigene Organisationsstruktur.<sup>27</sup> Auf Grund dieser Heterogenität finden Organizing-Maßnahmen hauptsächlich in sehr speziellen Bereichen und einzelnen Betrieben statt. Ein herausragendes Beispiel hierfür stellt im Sektor des Einzelhandels die LIDL Kampagne ab Mitte der 2000er Jahre dar. Diese Kampagne richtet sich auf die Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, welche vor allem durch prekäre Verhältnisse und hohe Arbeitsplatzunsicherheit geprägt waren. Anfang 2007 gab es lediglich in fünf von 2.700 Filialen einen Betriebsrat bei über 40.000 Beschäftigten in Deutschland und damit nur ein geringes Maß an struktureller und organisationaler Macht.<sup>28</sup>

Die LIDL-Kampagne zeigte die klassischen Merkmale des Organizings. Bei LIDL ging es um bisher unorganisierte Beschäftigte und Kooperationen mit anderen soziale Bewegungen und unter Einbezug der Öffentlichkeit. Geplant wurde die Kampagne von der Bundesverwaltung des Fachbereichs Handel gemeinsam mit den aktiven Bezirken. Die Hauptarbeit wurde von den hauptamtlichen Gewerkschaftssekretären des Fachbereichs getragen, die von Ehrenamtlichen aus unterschiedlichen Fachbereichen unterstützt wurden. Zusätzlich konnten verschiedene soziale Gruppen, andere Gewerkschaften, der DGB, Frauengruppen, kirchliche Gruppen und weitere Ehrenamtliche für die Mitarbeit gewonnen werden.<sup>29</sup>

Die Kampagne startete im Jahr 2004 am Internationalen Tag der Menschenrechte, mit der Veröffentlichung des Schwarz-Buches Lidl von Andreas Hamann und Gudrun Giese.<sup>30</sup> Dieses Buch beinhaltete die Ergebnisse von einer annähernd zweijährigen Recherche über die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen bei LIDL. Die Autor\*innen führten unter anderem Interviews mit Beschäftigten und analysierten Akten beim Arbeitsgericht. Durch die Veröffentlichung gelang es den Autor\*innen eine breite Diskussion über die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen bei Diskountern, speziell bei Lidl, anzustoßen. Diese Veröffentlichung konnte ver.di nutzen, um die Organizing Kampagne zu starten und hierbei auf ein breites Netzwerk aus Unterstützer\*innen zurückgreifen.<sup>31</sup>

Es ist ver.di trotz breiter Resonanz in den Medien und der Öffentlichkeit nicht gelungen, die strukturelle Macht der Beschäftigten und Ansätze von Organisationmacht bei LIDL zu etablieren. Der Konflikt und der dramaturgische Höhepunkt fanden bereits zu Beginn der Kampagne statt, wobei die Beschäftigten diesen nicht mitgestaltet hatten. Dies lässt sich als eine Ursache für die geringen Mitgliedererfolge während der LIDL-Kampagne benennen. Denn trotz großer Anstrengungen ist es weder gelungen, eine hohe Anzahl zusätzlicher Mitglieder zu gewinnen, noch konnten viele Betriebsratsgremien etabliert werden. Einen weiteren Grund hierfür sehen die beteiligten Akteure in dem Konflikt der Beschäftigten, zwischen Loyalität zum Arbeitgeber und dem Wunsch nach Verbesserung, sowie der Sorge vor Repressionen im Betrieb. Dennoch erhöhte LIDL 2010 den Stundenlohn der Beschäftigten

---

<sup>26</sup> (o.A., 2018)

<sup>27</sup> (ver.di, 2018)

<sup>28</sup> (Schreieder, 2007)

<sup>29</sup> (Schreieder, 2007)

<sup>30</sup> (Hamann & Giese, 2004)

<sup>31</sup> (Schreieder, 2007)

auf zehn Euro (inzwischen elf Euro) und versprach, die innerbetrieblichen Umgangsformen zu verbessern.<sup>32</sup> Das Beispiel LIDL in Deutschland steht für einen gewerkschaftlichen Lernprozess, dass Organizing-Modelle aus einem anderen institutionellen Kontext (USA) nicht einfach auf die Systeme der Arbeitsbeziehungen übertragen werden können.

### **3.4. Organizing als Thema in der internationalen Gewerkschaftskooperation**

Die bisherigen Beispiele des Organizing zeigen, dass gewerkschaftliche Initiativen in unterschiedlichen Sektoren stattfinden. Ein bisher noch wenig bearbeitetes Feld stellt die internationale Gewerkschaftsarbeit dar. Beispielhaft hierfür lässt sich die IG Metall in Kooperation mit dem DGB nennen. Die Partnerorganisationen haben ein gewerkschaftliches Austauschprogramm zwischen Deutschland und Lateinamerika aufgebaut, welches von der IG Metall und der Friedrich-Ebert-Stiftung in Kooperation mit IndustriALL organisiert wurde. Kern des Projektes stellt den Austausch zwischen den jungen Menschen und die Möglichkeit, verschiedene Systeme der Arbeitsbeziehungen und Konfliktkulturen kennen zu lernen dar. Das erste Austauschtreffen fand bereits 2015 in Brasilien, 2016 in Argentinien und 2017 in Deutschland statt. Hierbei wurde sich unter anderem mit der Veränderung der Gewerkschaften in den unterschiedlichen Ländern beschäftigt, wobei herausgearbeitet wurde, dass weibliche Beschäftigte als Zielgruppe zukünftig an Bedeutung gewinnen werden.<sup>33</sup>

### **3.5. Zielgruppe: Cloud- und Crowdwork**

Wird über die Digitalisierung der Arbeitswelten gesprochen, dann steht im Zentrum das Thema der Plattformökonomien und die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen der Cloud- und Crowdworker. Hierbei handelt es sich um Tätigkeiten, die von Anbietern auf digitalen Plattformen ausgeschrieben werden, welche dann von Solo-Unternehmern auf der ganzen Welt ausgeführt werden können. Das Spektrum dieser Aufgaben kann von einfachsten Tätigkeiten über das Korrekturlesen von Texten bis hin zu kreativ anspruchsvollen und aufwändigen Aufträgen reichen, wobei jeweils nur die akzeptierten Arbeiten honoriert werden. Dadurch erhalten viele Crowdworker keine Entlohnung für ihr Engagement und es entsteht ein starker Konkurrenzkampf. Durch die international ausgeschrieben Aufgaben auf den Plattformen kann sich keine Kooperation zwischen den Crowdworkern entwickeln, da sie in den meisten Fällen keine Möglichkeit der Kontaktaufnahme und des Austauschs untereinander haben und der Betrieb als Organisationseinheit entfällt. An der Arbeitssituation der Crowdworker setzen gewerkschaftliche Ansätze an, indem sie versuchen über eigene Plattformen die Solo-Selbstständigen zusammen zu bringen und zu vernetzen. Durch diese Netzwerke sollen unfaire Auftraggeber ausfindig gemacht werden. Auch sollen die Auftragnehmer\*innen die Möglichkeit bekommen, einzuschätzen ob sich der Arbeitsaufwand lohnt. Dadurch sollen solidarische Strukturen entstehen, welche die Auftraggeber unter Druck setzen, die Bedingungen zu verbessern.<sup>34</sup> Als bekanntestes Beispiel kann hier „Turkopticon“<sup>35</sup> genannt werden, welches von Six Silberman und Lilly Irani entwickelt wurde. Six Silberman ist inzwischen bei der IG Metall als Digitalisierungsexperte mit dem Schwerpunkt Organizing im wachsenden Sektor der Plattformökonomie beschäftigt.<sup>36</sup>

---

<sup>32</sup> (Kempe, 10 Jahre "Schwarzbuch Lidl". Die Ohnmacht der Beschäftigten, 2014); (Kempe, Kampagnen. Ein Urknall für Arbeitnehmerrechte, 2014)

<sup>33</sup> (industriALL, 2017)

<sup>34</sup> (Carstensen, 2015); (ver.di); (Herausforderung Cloud und Crowd - Neue Organisationskonzepte für Dienstleistungen nachhaltig gestalten, kein Datum)

<sup>35</sup> (IG Metall, 2013)

<sup>36</sup> (Hans-Böckler-Stiftung, 2018)

### 3.6. Zielgruppe: Studierende

Studierendenarbeit in Gewerkschaften ist ein ganz eigenes Feld des Organizing, da es sich um potenziell zukünftige Gewerkschaftsmitglieder handelt und der konkrete betriebliche Kontext fehlt. Die zunehmende Bereitschaft von Gewerkschaften, eigene Programme für Studierende zu entwickeln, ist zweifellos auf die steigende Zahl an Studienanfängern zurückzuführen. Ab 2013 gibt es in Deutschland die Situation, dass mehr junge Menschen ein Studium aufgenommen haben, als eine Berufsausbildung im dualen System<sup>37</sup>. Gleichzeitig sind Studierende bislang nur zu einem sehr kleinen Teil, mit 3 Prozent in Gewerkschaften aktiv<sup>38</sup> und stellen ein großes Organisationspotenzial dar.

#### Studierendenarbeit beim DGB

Da der DGB keine eigenen Mitglieder hat, sondern sie Einzelgewerkschaften zugeordnet sind, hat der DGB auch nicht die Aufgabe, Mitgliederwerbung zu betreiben oder Organizing Aufgaben zu übernehmen. Trotzdem betreibt er zum Teil Qualifizierungs- und Öffentlichkeitsarbeit für Studierende. Die Arbeit des DGB liegt hierbei vor allem an der Bereitstellung von Materialien, Unterlagen und Qualifizierungsangeboten für Aktive aus den Einzelgewerkschaften (zum Beispiel die Toolbox für gewerkschaftlich aktive Studierende<sup>39</sup>), sowie in der Arbeit von besonderen Hochschulinformationsbüros (HIBs<sup>40</sup>) zur Beratung von Studierenden und der Unterstützung von Hochschulgruppen. Der DGB übernimmt diese Aufgaben, da es sich hierbei um Querschnittsaufgaben handelt, also die Zuständigkeit nicht einer einzelnen Gewerkschaft zufällt.<sup>41</sup>

#### Studierendenarbeit bei der IG Metall

Es existieren spezifische Organizingprogramme für Studierende in einigen Einzelgewerkschaften, zum Beispiel der IG Metall, welche einen Schwerpunkt der Mitgliedergewinnung auf den Bereich der Jugendlichen und damit auch auf die Studierenden legt. Hierbei geht es sowohl um Vollzeitstudierende, als auch um dual Studierende, wobei der Schwerpunkt neben der Mitgliedergewinnung auch auf der Mitgliederbindung liegt. Der Fokus liegt hierbei auf einer spezifischen Ansprache der Studierenden jeweils an der individuellen Studiensituation. Diese soll beteiligungsorientiert sein, indem den Studierenden Partizipationsmöglichkeiten gegeben werden. Außerdem liegt der Schwerpunkt auf der Informationsvermittlung und Schulung von Studierenden in Themenfeldern Arbeitsbeziehungen und Tarifverträgen. Die Studierendenarbeit der IG Metall ist vor allem auf technische Studienfächer und Fachrichtungen ausgerichtet, da sie hier am ehesten ihre Expertise nutzen kann, obwohl sie sich allen Studierenden gegenüber offen zeigt.<sup>42</sup>

Die eigentliche Studierendenarbeit findet auf verschiedenen Ebenen statt, auf dem Campus oder in den Hochschulen selbst werden vor allem Infostände, Kurzvorträge oder Workshops zu bestimmten Themen (z.B. Wohnen oder Abschlussarbeiten) angeboten. Zusätzlich ist die IG Metall zum Beispiel in der Region NRW im Rahmen der IG Metall NRW Campustour, die in Anlehnung der Berufsschultouren entstanden ist mit Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen regelmäßig einmal pro Semester an Schwerpunkthochschulen unterwegs um dadurch die Aufmerksamkeit der Studierenden zu gewinnen. Hierfür werden die Ehrenamtlichen speziell geschult, um die Themen und Angebote der IG Metall vermitteln

---

<sup>37</sup> (Schroeder & Heisterhagen, 2015, S. 97)

<sup>38</sup> (Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), 2008, S. 11)

<sup>39</sup> (DGB Jugend, 2015)

<sup>40</sup> (DGB Jugend, 2018)

<sup>41</sup> (Linsel & Taprogge, 2005, S. 50-51)

<sup>42</sup> (Meise, 2017, S. 56-61)

zu können. Dieses Konzept entspricht dem Organizing Konzept, welches ebenfalls den Einsatz von geschulten Mitarbeiter\*innen vorsieht, welche aber aus der Lebenswirklichkeit der Zielgruppen kommen sollten.<sup>43</sup>

## 4. Fazit und Handlungsempfehlungen

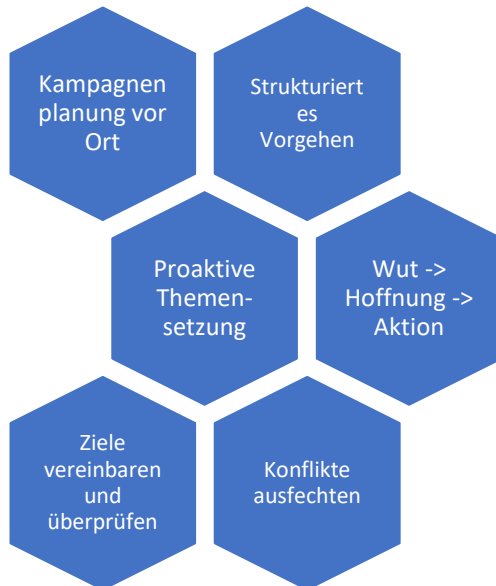


Abbildung 2: Schematische Darstellung der Kernelemente des Organizing; eigene Darstellung nach (IG Metall-Vorstand, 2018)

Die dargestellten Beispiele aus Deutschland zeigen, dass Organizing ein großes Potential für Gewerkschaften darstellen kann. Allerdings wird auch deutlich, dass dabei große Herausforderungen bestehen. Organizing ist keine Maßnahme, um kurzfristig Mitglieder zu gewinnen. Es ist vielmehr eine Methode, mit der bestimmte Beschäftigtengruppen aktiviert werden können, um mit ihnen gemeinsam strukturelle und organisationale Macht aufzubauen. Diese Aufgaben und die beteiligten Akteure müssen klar umrissen sein, damit über einzelne Aktionen hinaus Kooperationsstrukturen entstehen. Und es ist keine einheitliche Methode, die einfach immer

wieder für unterschiedliche Maßnahmen verwendet werden kann, wenn sie einmal konzipiert worden ist. Jeder Organizingansatz benötigt eine eigene Strategie, eigene Akteure und ein eigenes Organizing-Konzept. Das Beispiel Lidl konnte sehr anschaulich aufzeigen, dass Organizing-Aktionen durchaus funktionieren können und trotzdem keine direkten Erfolge beim Aufbau struktureller Macht erzielt wurden. Aktuelle Beispiele von ver.di sind die Arbeitskämpfe der Studierenden in Berlin seit 2015<sup>44</sup> oder seit Mitte 2017 die Kampagne „Mehr von uns ist besser für alle“<sup>45</sup>, welche sich für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Pflegesektor einsetzt. Diese Beispiele zeigen, dass Gewerkschaften als zivile Akteure nicht an Bedeutung verlieren, sondern ihre Handlungsweisen den Problemlagen spezifischer Sektoren anpassen. Betriebe, in denen Gewerkschaften auf Grund mangelnder struktureller und organisationaler Macht nur in Ansätzen agieren können, sind besondere Organizingwege zu ermitteln. Daraufhin werden Schwerpunkte gesetzt, in denen zunächst Aktionen entwickelt werden, um auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigte aufmerksam zu machen.<sup>46</sup>

Als Handlungsempfehlung sollen abschließend daher einige Herausforderungen für ein erfolgreiches Organizing und der Erschließung unorganisierter Bereiche dargestellt werden.

<sup>43</sup> (Meise, 2017, S. 63-65)

<sup>44</sup> (TV Stud, 2018)

<sup>45</sup> (ver.di, 2018)

<sup>46</sup> (Fichter, Ludwig, Schmalz, Schulz, & Steinfeldt, 2018)

Den wichtigsten Faktor stellt die Analyse der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen der Beschäftigten dar. Auf dieser Grundlage sollen sich die Beschäftigten engagieren, um ihre Probleme am Arbeitsplatz zu thematisieren. Die Gewerkschaft dient ihnen als Unterstützer bei der Erreichung ihrer Ziele, kann aber nicht den Weg stellvertretend für sie gehen. Die Gewerkschaft ist dafür zuständig, auf Grund ihres Know-hows eine Kampagne systematisch zu planen und strategisch sinnvoll durchzuführen, aber die Themen müssen von den aktiven Beschäftigten kommen. Hierbei ist es wichtig, dass die Themen proaktiv aufgegriffen werden, also bevor der Arbeitgeber sie mit der Thematik konfrontiert. Wichtig bei der Durchführung von Organizing-Kampagnen ist neben der Thematik aber auch die zeitliche Komponente. Es hat sich bewährt, eine Dramaturgie der Ereignisse einzuhalten. Hierzu gehört auch, dass die inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Thema weit vor der Konfliktphase einsetzt. Wird die Konfliktphase parallel durchgeführt besteht das Problem, dass die Beschäftigten den Konflikt nicht mittragen.

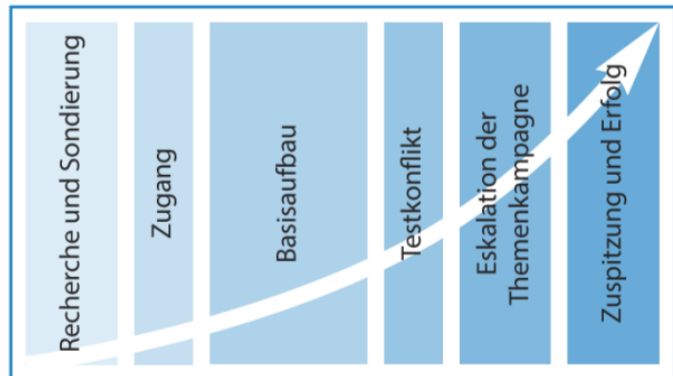


Abbildung 5: Zeitlicher Ablauf einer Organizing-Kampagne; entnommen: (IG Metall-Vorstand, 2018, S. 12)

Ein Fazit dieser kurzen Expertise lautet deshalb, dass Organizing kein fertiges Konzept darstellt, welches von oben nach unten durch Gewerkschaftsfunktionäre durchgesetzt werden kann, sondern die Beschäftigten von Anfang an mit ihren realen Problemen und konkreten Lösungsvorschlägen in die Strategie miteinbezieht. Die potenziellen Mitglieder sollen schließlich die Nützlichkeit ihrer zukünftigen Mitgliedschaft erkennen und auf diesem Weg positive Erfahrungen mit Gewerkschaftsaktivitäten machen.

## Literaturverzeichnis

- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). (2008). *Wandel politischer Orientierungen und gesellschaftlicher Werte der Studierenden. Studierendensurvey: Entwicklungen zwischen 1983 und 2007*. Bonn: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF).
- Carstensen, T. (März 2015). Neue Anforderungen und Belastungen durch digitale und mobile Technologien. *WSI-Mitteilungen*, S. 187-193.
- DGB Jugend. (24. April 2015). *Toolbox*. Von <http://jugend.dgb.de/studium/beratung/material/++co++00d08b72-ea97-11e4-a604-525400808b5c> abgerufen
- DGB Jugend. (10. Oktober 2018). *Was sind HIBs und Cos?* Von <http://jugend.dgb.de/studium/beratung/++co++145e8c1a-76aa-11e2-b4fa-5254004678b5> abgerufen
- Dörre, K., & Schmalz, S. (2014). Der Machtressourcenansatz: Ein Instrument zur Analyse gewerkschaftlichen Handlungsvermögens. In *Industrielle Beziehungen* (S. 217-237). Rainer Hampp Verlag. Von [file:///E:/Arbeit/DGB%20Organizing/1a%20Herkunft%20und%20Ursprung/Machtressourcenansatz\\_DorreSchmalz.pdf](file:///E:/Arbeit/DGB%20Organizing/1a%20Herkunft%20und%20Ursprung/Machtressourcenansatz_DorreSchmalz.pdf) abgerufen
- Dribbusch, H. (2007). Das "Organizing-Modell". Entwicklung, Varianten und Umsetzung. In P. Bremme, U. Fürniß, & U. Meinecke, *Never work Alone. Organizing - ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften* (S. 24-53). Hamburg: VSA-Verlag.
- Ebbinghaus, B., & Göbel, C. (2014). Mitgliederrückgang und Organisationsstrategien deutscher Gewerkschaften. In W. Schroeder, *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland* (S. 207-239). Wiesbaden: Springer VS.
- Ellguth, P., & Kohaut, S. (April 2018). Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2017. *WSI-Mitteilungen*, S. 209-306.
- Fichter, M., Ludwig, C., Schmalz, S., Schulz, B., & Steinfeldt, H. (30. August 2018). *Friedrich Ebert Stiftung*. Von <http://library.fes.de/pdf-files/iez/14589.pdf> abgerufen
- Friedrich-Ebert-Stiftung. (kein Datum). *Zukunftsfähige Gewerkschaften*. Von Friedrich-Ebert-Stiftung - internationale Gewerkschaftspolitik: <https://www.fes.de/internationale-gewerkschaftspolitik/themenschwerpunkte/zukunftsfahige-gewerkschaften/> abgerufen
- Hamann, A., & Giese, G. (2004). *Schwarz-Buch Lidl*. Berlin: Ver.di.
- Hans-Böckler-Stiftung. (14. Oktober 2018). *Bericht zur Engineering- und IT-Tagung. Gute Arbeit und Digitalisierung - Wie geht das?* Von [https://www.boeckler.de/veranstaltung\\_111674.htm](https://www.boeckler.de/veranstaltung_111674.htm) abgerufen
- Hans-Böckler-Stiftung; Archiv der sozialen Demokratie. (31. August 2018). *Fusionen der Einzelgewerkschaften. Konsequenzen aus Mitgliederverlusten*. Von Gewerkschaftsgeschichte: <https://www.gewerkschaftsgeschichte.de/fusionen-nach-1990.html> abgerufen
- Herausforderung Cloud und Crowd - Neue Organisationskonzepte für Dienstleistungen nachhaltig gestalten. (kein Datum). *Das Paradigma der Cloud revolutioniert die Wertschöpfungssysteme der Zukunft – Wie lautet unsere Antwort darauf?* Von cloud und crowd: <http://cloud-und-crowd.de/> abgerufen

- Herberg, M. (2018). *Trade Unions in Transformation*. Bonn: FES.
- IG Metall. (24. 09 2013). *Mehr Fairness für die Crowd*. Von <https://www.igmetall.de/reputationssystem-fuer-amazons-mechanical-turk-12321.htm> abgerufen
- IG Metall. (2017). *Industrie 4.0 im Betrieb gestalten. Das Projekt "Arbeit 2020 in NRW"*. Düsseldorf: IG Metall NRW.
- IG Metall Nordrhein-Westfalen. (13. September 2018). *Besser statt billiger*. Von igmetall-nrw: <http://www.igmetall-nrw.de/aktiv-im-betrieb/besser-statt-billiger/> abgerufen
- IG Metall-Vorstand. (2018). *Erfolgreich erschließen. Das Handbuch für die Praxis*. Frankfurt am Main: IG Metall-Vorstand.
- industriALL. (28. Juni 2017). *Project strengthens international youth movement*. Von industriall-union: <http://www.industrialunion.org/project-strengthens-international-youth-movement> abgerufen
- Kempe, M. (2014). 10 Jahre "Schwarzbuch Lidl". Die Ohnmacht der Beschäftigten. *taz*.
- Kempe, M. (November 2014). *Kampagnen. Ein Urknall für Arbeitnehmerrechte*. Von Hans Böckler Stiftung. Magazin Mitbestimmung: [https://www.boeckler.de/51877\\_51893.htm?agreementfordataprotection=true](https://www.boeckler.de/51877_51893.htm?agreementfordataprotection=true) abgerufen
- Korfür, I., Nettelstroth, Wolfgang, Schilling, G., Schlette, M., & Vanselow, A. (Februar 2010). "Besser statt billiger" im Betrieb. *WSI Mitteilungen*, S. 109-112.
- Korpi, W. (1983). *Democratic Class Struggle*. London.
- Linsel, C., & Taprogge, D. (2005). *Zielgruppe erkannt, Kontakt aufgenommen*. Dortmund: spw-Verlag.
- Meise, A. S. (2017). *Organisierte Studierende. Eine vergleichende Untersuchung der Zielgruppenarbeit Studierende der IG Metall und IG BCE in NRW*. Bochum: M.A.-Arbeit, Ruhr Universität Bochum.
- Munimus, B., & Schroeder, W. (März 2011). Gewerkschaften als Interessenvertreter der älteren Generation? *WSI Mitteilungen*, S. 107-114.
- o.A. (31. August 2018). *DGB-Mitgliederzahlen ab 2010*. Von Deutscher Gewerkschaftsbund: <http://www.dgb.de/-/qta> abgerufen
- Rehder, B. (2008). *Revitalisierung der Gewerkschaften? Die Grundlagen amerikanischer Organisationserfolge und ihre Übertragbarkeit auf deutsche Verhältnisse*. Berlin: Berliner Journal für Soziologie.
- Rehder, B. (2014). Vom Korporatismus zur Kampagne? Organizing als Strategie der gewerkschaftlichen Erneuerung. In W. Schroeder, *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland* (S. 241-264). Wiesbaden: Springer VS.
- Schreieder, A. (2007). Die Lidl-Kampagne - ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften. In P. Bremme, U. Fürniß, & U. Meinecke, *Never work alone. Organizing - ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften* (S. 153-174). Hamburg: VSA-Verlag.
- Schroeder, W., & Heisterhagen, N. (2015). Kooperationsstellen als anerkannter Teil der Hochschulen und Hochschulen als anerkannter Teil der Arbeitnehmersgesellschaft. In L. Pries, H.-J. Urban,

& M. Wannöffel, *Wissenschaft und Arbeitswelt – eine Kooperation im Wandel. Zum* (S. 87-106). Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Stephens, J. D. (1979). *The Transition from Capitalism to Socialism*. London.

TV Stud. (13. September 2018). *Chronik*. Von TV Stud.Berlin: <https://tvstud.berlin/chronik/> abgerufen

Urban, H.-J. (2008). Vorwort. In U. Brinkmann, H.-L. Choi, R. Detje, K. Dörre, H. Holst, S. Karakayali, & C. Schmalstieg, *Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung? Umriss eines Forschungsprogramms* (S. 7-13). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

ver.di. (13. September 2018). *Klinikpersonal entlasten. Mehr von uns ist besser für alle*. Von ver.di: <https://gesundheit-soziales.verdi.de/themen/entlastung/++co++3991a0d2-3be8-11e7-bd01-525400423e78> abgerufen

ver.di. (13. September 2018). *Organigramm der ver.di*. Von ver.di: [https://www.verdi.de/++file++5073a22edeb5011af90020ec/download/infografik\\_so\\_arbeitet\\_verdi.png](https://www.verdi.de/++file++5073a22edeb5011af90020ec/download/infografik_so_arbeitet_verdi.png) abgerufen

ver.di. (kein Datum). *ver.di - Gewerkschaft auch für Cloudworker*. Von Ich-bin-mehr-wert: <https://www.ich-bin-mehr-wert.de/support/cloudworking/> abgerufen

Wannöffel, M. (2008): *Entscheidend ist im Betrieb*, Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn