

Gewerkschaftliches Organizing – Beitrag zum Wandel der Organisationskultur?

Migrant:innen als Zielgruppe der Mitgliederwerbung bei ver.di

Serhat Karakayali, Annemarie Kern

Der Beitrag geht der Frage nach, inwiefern sich die Umsetzung basisnaher Konzepte der Mitgliederaktivierung (auch »Organizing« genannt) auf den migrationsbezogenen Wandel der Organisation auswirkt. Solche Konzepte der Mitgliederrekrutierung werden vor allem in bislang noch kaum gewerkschaftlich organisierten Branchen eingesetzt – und diese sind durch einen hohen Anteil migrantischer Belegschaften geprägt. Vor diesem Hintergrund erörtern wir, wie sich Erschließungs- und Migrationsarbeit der Gewerkschaften zueinander verhalten.

Seit ihrer Gründung 2001 ist ver.di mit sinkenden Mitgliederzahlen konfrontiert und verliert wie viele Gewerkschaften politischen und institutionellen Einfluss. Die Gewerkschaftsforschung spricht von einer Krise der Repräsentation (unter anderem Brinkmann u.a. 2008: 19ff.). Um diesen Trend aufzuhalten orientierten sich deutsche Gewerkschaften (insbesondere die IG Metall und ver.di) in den vergangenen zwei Jahrzehnten an Ansätzen, die v.a. in den USA besonders erfolgreich waren. Diese als »Organizing« bezeichneten Strategien zielen auf den Aufbau von Organisationsmacht und beruhen auf der Verbindung von Mitgliederzuwächsen und an sozialen Bewegungen angelehnten Kampagnenformen, auch »social movement unionism« genannt (Turner & Hurd 2001; Waterman 1991) sowie der Bildung von Koalitionen mit anderen zivilgesellschaftlichen Akteuren. Der gewerkschaftsinterne Begriff für diese neuen Strategien ist »Erschließung«.

Die Gewerkschaftsforschung versteht unter Organizing einen »Ansatz sowohl zur Werbung und Einbeziehung von Mitgliedern in die Gewerkschaftsarbeit als auch als Organisationsentwicklung in Richtung einer partizipati-

onsorientierten Mitgliederorganisation« (Brinkmann et al. 2008: 72, vgl. Voss & Sherman 2001). Wie jede nachhaltige Veränderung in einer Organisation, muss auch Partizipationsorientierung mit einem Wandel der Organisationskultur einhergehen und sich in entsprechenden Strukturen niederschlagen (Brinkmann u.a. 2008; Dörre 2008; Wernecke 2007).

Ein Paradebeispiel für diese Umwandlungsprozesse ist die nordamerikanische Gewerkschaft *Service Employees International Union* (SEIU), die sich durch die Umsetzung eines Organizing-Programms zur Gewerkschaft mit den landesweit höchsten Mitgliederzuwächsen entwickelte. So konnte sie die Anzahl ihrer Mitglieder innerhalb von 10 Jahren verdoppeln (Woodruff 2007:93). Ihr Fokus lag auf der Partizipation von Migrant:innen aus Lateinamerika, die in den Sektoren der einfachen Dienstleistungen überdurchschnittlich viele Beschäftigte stellen. Dieser Zusammenhang zwischen Organizing und der Gruppe der migrantischen Beschäftigten wird in der englischsprachigen Literatur thematisiert, etwa von Ruth Milkman (2000). Sie weist darauf hin, dass die Rekrutierung von Migrant:innen zu einem nachhaltigen Erfolgsmodell für Gewerkschaften werden könne. Voraussetzung dafür sei aber eine Veränderung der Organisationsstrukturen, die die Integration von Migrant:innen und ihrer Anliegen erlauben. In der deutschsprachigen Debatte scheint dieser Aspekt hingegen keine Rolle zu spielen (eine Ausnahme für österreichische Gewerkschaften bildet Griesser & Sauer 2017).

In Deutschland experimentiert ver.di im Einzelhandel und im Sicherheitsgewerbe seit Mitte der 2000er Jahre mit Organizing-Ansätzen (Bormann 2011; Bremme 2007b; Dribbusch 2008; Schreieder 2007). Ähnlich wie in den USA, ist auch der deutsche Arbeitsmarkt durch eine ethnisch kodierte Segmentierung geprägt. Diese Bereiche zu erschließen heißt demnach auch, Migrant:innen für die Gewerkschaft zu gewinnen und ggf. zu fragen, ob dieses Ziel besser zu erreichen ist, wenn die besonderen Lebenslagen dieser Gruppe dabei berücksichtigt werden. Mit anderen Worten, Organizing in Branchen mit hohem Migrant:innenanteil könnte Auswirkungen auf die migrationsbezogene Diversifizierung einer Gewerkschaft haben.

Um uns dieser Frage zu nähern stellen wir in einem ersten Schritt die Besonderheit ver.dis als Mitgliederorganisation dar, um die Relevanz von Erschließung für die Organisation aufzuzeigen. Im Anschluss werden Methoden des Organizing und die damit verbundenen möglichen internen Konflikte thematisiert, bevor die Rolle der Migrant:innen in der Mitgliedschaft ver.dis beleuchtet wird. Zum Abschluss wird das Fallbeispiel der Erschließungsarbeit

eines *Amazon* Werks Herausforderungen und Herangehensweise der Organisation eines Betriebs mit hohem Migrant:innenanteil aufzeigen.

Die empirische Basis für die Analyse bilden Daten, die im Rahmen des Forschungsprojekts »Zivilgesellschaftliche Organisationen und die Herausforderungen von Migration und Diversität«, Teilprojekt »Interessenvertretung für Beschäftigte« erhoben wurden, insbesondere Expert:inneninterviews mit hauptamtlichen Mitarbeiter:innen der Bundesverwaltung ver.dis, ehrenamtliche Gewerkschafter:innen der Migrationsarbeit sowie Workshops und Dokumente. Zudem wurden im Rahmen des Projekts Daten über ein jüngeres Erschließungsprojekt ver.dis bei einem großen *Amazon* Werk erhoben.

Das Selbstverständnis ver.dis als Mitgliederorganisation

Wie keine andere in diesem Sammelband vorgestellte Organisation ist die Gewerkschaft ver.di abhängig von ihren Mitgliedern. Gewerkschaften finanzieren sich in Deutschland ausschließlich aus Mitgliedsbeiträgen. Diese sichern nicht nur die Arbeitsfähigkeit der Organisation, sondern sind als Streikkassen auch das materielle Rückgrat künftiger Arbeitskämpfe. Gewerkschaften wie ver.di sind politische Interessenvertretung und treten als Partner:innen in Tarifverhandlungen gegenüber Arbeitgeber:innenvertretungen auf. Wie andere Gewerkschaften auch ist ver.di auf eine aktive Mitgliedschaft angewiesen. Gewerkschaftsmitglieder bilden die betriebliche Basis, von der der Erfolg in Tarifverhandlungen abhängt. Konfliktfähigkeit gilt als Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz des Mittels des Arbeitskampfes. Sie entsteht sowohl über einen hohen Organisationsgrad als auch durch die Streikbeteiligung und den aktiven Einsatz der Mitglieder in den Betriebsgruppen und den Gremien der Mitbestimmung.

Die besondere Stellung der Mitgliedschaft zeigt sich in der grundlegend demokratisch verfassten Entscheidungsfindung bei ver.di. So heißt es in der Grundsatzserklärung: »Die Willensbildung in ver.di geht von den Mitgliedern aus. Die von ihnen und ihren Delegierten gewählten Vorstände sind ihnen gegenüber verantwortlich« (ver.di 2010). Das Selbstverständnis und die starke Bindung an die Basis wird von hauptamtlichen Mitarbeiter:innen folgendermaßen reflektiert: »[W]ir sind im Endeffekt eine Mitgliederorganisation. (...) [I]m besten Fall machen wir keine Stellvertreterpolitik, sondern wir versuchen, das durch-

zusetzen, was [sich] die Mitglieder (...) auf einer Betriebsebene (...) wünschen« (Workshop_ver.di_1:1627).

Aufgrund ihres Selbstverständnisses als Mitgliederorganisation ist ver.di vom Sinken der Mitgliederzahlen besonders betroffen. Seit ihrer Gründung hat sie mehr als 30 Prozent ihrer Mitglieder verloren. Der Rückgang der Tarifdeckung, mäßige Abschlüsse in Tarifverhandlungen und die Sorge vor einer langfristigen Erosion des institutionellen Einflusses bilden schon jetzt spürbare Folgen der Entwicklung. Diese »Mitgliederkrise« (Hassel & Schröder 2018) betrifft spätestens seit den 1990er Jahren alle DGB-Gewerkschaften. Die Verluste sind auf mehrere Faktoren zurückzuführen: Gewerkschaften haben mit einer Überalterung ihrer Mitgliedschaft zu kämpfen. Besonders in der Altersgruppe der unter 30-Jährigen ist nur ein geringer Anteil gewerkschaftlich organisiert (Hassel & Schröder 2018:9). Verlängerte Ausbildungszeiten, atypische Beschäftigungsverhältnisse und der Wandel normativer Orientierungen (Baethge 1991; Klages 1993) vermindern die Ausbildung beruflicher Identität und beruflicher Bindung. Dieser Prozess schwächt die Organisierungsbereitschaft (Ebbinghaus & Göbel 2014:211; Hassel & Schröder 2018:9). Auch Strukturveränderungen des Arbeitsmarktes, beispielsweise die Deindustrialisierung in Ostdeutschland oder die Privatisierung von Teilen des öffentlichen Dienstes, wirken sich negativ auf die Mitgliederentwicklung aus. So entstanden in den zuvor hoch organisierten Branchen neue Unternehmen, in denen sich die Gewerkschaft neu etablieren musste (Dribbusch & Birke 2012:4). Besonders im Dienstleistungssektor entstand ein Niedriglohnbereich, dessen prekäre Arbeitsverhältnisse desaströse Bedingungen für die gewerkschaftliche Organisation darstellen.

Lange Zeit wurde die Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft durch traditionelle Arbeiter:innenmilieus und stabile institutionelle Ordnungen vermittelt. In Westdeutschland konnten Gewerkschaften lange Zeit von den Erfolgen vergangener Rekrutierungs- und Mobilisierungsarbeit profitieren. Die darauf resultierenden gut organisierten Betriebe führten dazu, dass neue Mitglieder in der Regel durch Kolleg:innen angeworben wurden, die bereits im Betrieb aktiv waren und durch ihre Arbeit in den Gremien der Mitbestimmung den Mehrwert der Gewerkschaft erfahrbar machen konnten. In der Folge war eine zentral gesteuerte Mitgliederwerbung nicht nötig und Gewerkschaften beschäftigten sich nur wenig systematisch mit der Frage der Organisation.

Um eine Antwort auf die Krise der Repräsentation (Brinkmann u.a. 2008:19ff.) und die Erosion des institutionellen Einflusses zu finden, wird jedoch zunehmend die Erschließung neuer Mitglieder ins Zentrum der

Debatte um gewerkschaftliche Erneuerung gerückt. Laut Wolfgang Schröder ist nunmehr »eine intensive und systematische Mitgliederrekrutierungsarbeit« (Schröder 2014:31), wie sie in den US-amerikanischen Gewerkschaften geleistet werde, vonnöten:

»Neue Ansätze der Mitgliedergewinnung wie Formen des Organizing und der Zielgruppenarbeit sind notwendige gewerkschaftliche Strategien, um veränderten Umweltbedingungen, der Mitgliederkrise und erodierenden korporatistischen Arrangements zu begegnen und neue Machtressourcen zu erschließen.« (ebd.:31)

Jene neuen Methoden der Mitgliederrekrutierung und ihren Einfluss auf die Organisation werden im folgenden Kapitel vorgestellt.

Organizing als Ausweg aus der (Mitglieder)Krise?

In der Debatte über eine Revitalisierung der Gewerkschaften rücken neue Formen der Erschließungsarbeit in den Fokus innergewerkschaftlicher Diskussionen und gewerkschaftsnaher Forschung (Bremme 2007a; Brinkmann u.a. 2008; Dörre 2008; Schmalz & Dörre 2013). Im Kontext einer sinkenden Tarifdeckung und eines Verlusts des politischen und gesellschaftlichen Einflusses der Gewerkschaften setzten ver.di und andere Gewerkschaften auf eine Verschiebung des Fokus und stellten den Aufbau von Organisationsmacht ins Zentrum ihrer Arbeit. Hierbei nehmen insbesondere sogenannte Organizing-Ansätze eine zentrale Stellung ein. Gleichzeitig ist, wie im Folgenden gezeigt wird, Organizing meist kostenintensiv und deshalb auch nicht unumstritten.

Erklärtes Ziel der Organizing-Ansätze ist es, Arbeiter:innen durch ein hohes Maß an Beteiligung in die Gewerkschaftsarbeit einzubinden (Brinkmann u.a. 2008:84f.). Es geht also nicht nur darum, möglichst viele Mitglieder zu gewinnen, die dann durch ihre Mitgliedsbeiträge die Gewerkschaft finanzieren. Organizing steht vielmehr für eine andere Qualität der Rekrutierung – gewonnen werden sollen die Arbeiter:innen nicht in erster Linie als »Mitglieder«, sondern als »Aktivist:innen«. Dieser hohe Stellenwert der Beteiligung wird auch im Interview mit einem Gewerkschaftssekretär betont:

»Und die andere Herausforderung ist (...) Organisationsmächtigkeit ausbauen und Handlungsfähigkeit ausbauen. Organisationsmächtigkeit ist einerseits Zahlen und andererseits aber auch sehr stark, wie und in welcher Form

ermöglicht es den Menschen in den Prozessen sich zu beteiligen.« (Interview_ver.di_PG:89).

Als bei ver.di erste Organizing-Projekte entwickelt wurden, standen Vertreter:innen von ver.di in einem engen Austausch mit der US-amerikanischen Dienstleistungsgewerkschaft SEIU (Interview_ver.di_MH), die Organizing vor allem mit der Idee von Empowerment verknüpft: Maßnahmen und Aktionen unterliegen der Kontrolle der Streikenden und werden nicht von der Zentrale aus beschlossen und gesteuert. Auf diese Weise entstehen – so die strategische Annahme – Strukturen, die die Arbeiter:innen auf Dauer zum Handeln ermächtigen (Dribbusch 2007:30). Der Fokus auf die Beteiligung der Mitgliedschaft gilt vor allem als gewinnbringend für schwach repräsentierte Gruppen, die wenig Vertrauen in die Gewerkschaftsarbeit haben, was auf eine potenzielle Türöffnerfunktion für Migrant:innen verweist.

Die Forschung über die US-amerikanischen Kampagnen verweist jedoch auch auf organisationsbedingte Herausforderungen, mit denen deutsche Gewerkschaften ebenso umgehen müssen. Insbesondere die Organisation neu eingewanderter Migrant:innen ist kostenintensiv und bedarf bilingualer Organizer:innen (Voss & Sherman 2000:313). Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass Organisations- und Betreuungskosten oftmals nicht durch die Mitgliedsbeiträge gedeckt werden und (ko)finanziert werden müssen. Diese organisationsinternen Umverteilungen sind mit Spannungen verbunden und können Konflikte verursachen (Kempe 2011:55ff.). »Im Falle der temporär beschäftigten, zirkulär Migrierenden könnten Gewerkschaften deren – aufwendig zu betreibende – Organisation für eine ›Fehlinvestition‹ halten, da mit dauerhaftem Ressourcenzufluss in Form etwa von Mitgliedsbeiträgen und Aktivitäten nicht zu rechnen ist« (Pries 2013:o.S.).

In den von uns geführten Interviews wird deutlich, dass auch die »Proportionaldemokratie« (Interview_ver.di_TK:118) ver.di den Einsatz kostenintensiver Erschließungsarbeit erschwert. Die Budgetierungsrichtlinien ver.di führt nach der Literatur dazu, dass

»wo Organisationsgrad und Mitgliedsbeiträge hoch sind, wo es bereits etablierte gewerkschaftliche Strukturen gibt und entsprechend auch innergewerkschaftliche Machtposition vorhanden sind, fließt viel Geld, ist also die Personalausstattung hoch. Wo Organisationsgrad und Mitgliedsbeiträge niedrig sind und investiert werden müsste, um auf ein durchsetzungsfähiges Niveau zu kommen, ist der Personaleinsatz deutlich niedriger, obwohl

gerade hier ein erhöhter Einsatz professioneller gewerkschaftlicher Kräfte nötig wäre.« (Kempe 2011: 61)

Die Interviewten gehen davon aus, dass der Anteil der Migrant:innen unter den Beschäftigten in den hoch organisierten Branchen geringer ausfällt und dies gepaart mit der Budgetierungspolitik tendenziell dazu führt, dass »klassische Bereiche noch sehr stark sind und die anderen Bereiche [...] nicht stark genug« (Interview_ver.di_SR:85) und in der Folge »die Frage von Erschließung von Migrant:innen eher noch [eine] ZU untergeordnete Rolle spielt« (ebd.).

Die Befragten deuten hier an, dass es der Gewerkschaft bisher nicht gelingt Migrant:innen im gleichen Umfang anzusprechen und in die Organisation einzubinden. Im folgenden Kapitel wird daher der Frage nachgegangen, inwiefern Migrant:innen ein bisher unausgeschöpftes Potenzial im Aufbau von Organisationsmacht darstellen.

Migrant:innen als unausgeschöpftes Potenzial der Mitgliedergewinnung

Dass Bereiche der Dienstleistungsbranche mit geringem gewerkschaftlichen Organisationsgrad oft durch einen hohen Anteil von Migrant:innen unter den dort Beschäftigten geprägt sind, wird in den von uns geführten Interviews auf unterschiedliche Weisen thematisiert. Der folgende Abschnitt des Beitrags widmet sich zunächst Studien, die Auskunft über Migrant:innen und Personen mit Migrationshintergrund in Gewerkschaften geben und diskutiert anschließend den innerorganisationalen Diskurs über den Stellenwert von Migrant:innen in der Mitgliedergewinnung ver.dis.

Der Anteil von Personen mit Migrationshintergrund in der eigenen Mitgliedschaft wird von den meisten Gewerkschaften nicht erfasst.¹ Berechnungen auf Datenbasis des *Sozio-oekonomischen Panels* (SOEP) von 2011² ergeben, dass 13,4 Prozent der Erwerbstätigen mit Migrationshintergrund gewerkschaftlich organisiert sind. In der Vergleichsgruppe ohne Migrationshintergrund ergibt sich ein Anteil von 15,4 Prozent (Behrens, Brehmer &

1 Eine Ausnahme bildet hier die IG Metall, die 2016 eine repräsentative Erhebung unter ihren Mitgliedern in Auftrag gab. Die Befragung ergab, dass knapp 22 Prozent der IGM-Mitglieder einen Migrationshintergrund (nach der Definition des Statistischen Bundesamts) besitzen (vgl. Karakayali u.a. 2017).

2 Im SOEP wurde zuletzt 2011 eine Gewerkschaftsmitgliedschaft erfasst.

Zimmer 2017:145). Hierbei ist herauszustellen, dass Gewerkschaftsmitglieder mit indirektem Migrationshintergrund (also ohne eigene Migrationserfahrung) mit einem Organisationsgrad von 15,5 Prozent sogar leicht über der Vergleichsgruppe liegen (ebd.). In einer multivariaten Analyse, die auch Alter, Geschlecht, politische Orientierung, Bildung, Beschäftigungsstatus, Betriebsgröße, beruflichen Status sowie die Branche einbezieht (ebd.:146), zeigt sich, dass sich allein aus der Herkunft keine Rückschlüsse auf eine Gewerkschaftsmitgliedschaft ziehen lassen. Neben Alter und Geschlecht sind hierfür vielmehr die betrieblichen Faktoren entscheidend: Zugehörigkeit zu bestimmten Branchen sowie die Arbeit in Großbetrieben in einem Normalarbeitsverhältnis. Der niedrige Organisationsgrad von Migrant:innen könnte also (auch) damit zusammenhängen, dass sie in wenig organisierten Branchen und Betrieben arbeiten sowie überdurchschnittlich häufig unter prekären Bedingungen.

Auch bei ver.di ist der Migrant:innenanteil in der Gewerkschaft unbekannt. Während die Staatsangehörigkeit bei Neueintritt abgefragt wird, wird der Migrationshintergrund generell nicht erfasst. Angaben zur Staatsangehörigkeit wurden zudem durch die Vorgängergewerkschaften nicht einheitlich erhoben, was in fehlerhaften und unvollständigen Mitgliedsdaten resultiert, die dementsprechend nur begrenzt aussagefähig sind. Jedoch lassen sich aus den Daten Tendenzen der Eintritte erkennen und Rückschlüsse auf (Haupt-)Herkunftsländer sowie die Verteilung in den Fachbereichen und Landesbezirken ziehen. So zeigt die Mitgliederentwicklung einen sehr leichten Anstieg der Eintritte von Menschen ohne deutsche Staatsangehörigkeit im Zeitraum 2013 bis 2016³, während es einen rückläufigen Trend in der Gruppe mit deutscher Staatsangehörigkeit gab (ver.di 2017:11). Ein besonders hoher Anstieg ist bei Mitgliedern mit osteuropäischer Staatsangehörigkeit zu erkennen (ebd.:16). Der Anstieg von migrantischen Mitgliedern wird von einer Vielzahl der interviewten Gewerkschafter:innen betont. Gerade die migrantischen Aktiven heben hervor, dass in den letzten Jahren vermehrt Mitglieder mit Migrationshintergrund angeworben werden konnten: »[W]enn wir Neumitglieder gewinnen, dann sind mindestens 30 Prozent, wenn nicht 40 Prozent, von denen Menschen mit Migrationshintergrund« (Interview_ver.di_TH: 174).

In den geführten Interviews wurde verschiedentlich hervorgehoben, dass Migrant:innen ein noch nicht ausgeschöpftes Potenzial darstellen. Das wird

3 Jüngere Daten liegen nicht vor.

auch in einer 2014 veröffentlichten, von ver.di in Auftrag gegebenen Pilotstudie⁴ sichtbar: Die befragten Migrant:innen stehen Gewerkschaften grundsätzlich offen gegenüber und wünschen sich vor allem Engagement für sichere Arbeitsplätze. Auffällig ist jedoch der hohe Prozentsatz an Personen, die noch nie auf eine Mitgliedschaft angesprochen wurden (Wippermann 2014:9). Vor allem in der Gruppe der jungen Migrant:innen ist diese Diskrepanz zu erkennen:

»Genau drei Viertel der Männer und Frauen mit ausländischen Wurzeln sind grundsätzlich bereit Mitglied in einer Gewerkschaft zu werden. Männer und Frauen sind hier mit jeweils 75 Prozent gleichmäßig interessiert. (...) Die Bereitschaft zur Mitgliedschaft liegt bei den 20- bis 39-Jährigen um sechs Prozentpunkte höher als bei den über 40-Jährigen. Zugleich werden die Jüngeren viel seltener von Gewerkschaften auf eine Mitgliedschaft angesprochen: ein großes unausgeschöpftes Potenzial!« (Wippermann 2014:14f.)

Die Studie wurde zwar vom ver.di-Vorstand zur Kenntnis genommen. Erste Ambitionen, Projekte zur Ansprache von (jungen) Menschen mit Migrationshintergrund zu entwickeln, sind jedoch nach kurzer Zeit versandet.

»Ja, das war unter anderem der Grund, warum, das war so eine Studie (...), wo so Affinität von Migranten zu Gewerkschaften abgefragt wurde. Das war natürlich, Ergebnis war, alle: »Ja gerne, super, wäre ich da gerne dabei, finde ich wichtig«, und das hatte im Vorstand mal so einen Effekt gehabt, von wegen, wir müssen die besser ansprechen, (...) da ist dann aber nicht wirklich was draus geworden.« (Interview_ver.di_KP:1442-1450)

Die Narration des unausgeschöpften Potenzials geht teilweise Hand in Hand mit der des »kämpferischen Migranten« (FN_ver.di_3). Beide verweisen auf eine spezifische Stellung, die den Migrant:innen beim Ausbau von Organisationsmacht zugewiesen wird. Der Verweis auf das unausgeschöpfte Potenzial soll jedoch auch dafür genutzt werden, die Organisation auf einer breiteren Ebene für das Thema Migration zu sensibilisieren. Für den Bundesmigrationsausschuss, das gewählte Gremium der Personengruppe Migrant:innen, stellt dies eine Möglichkeit dar, die Forderung nach einem höheren Migrant:innenanteil unter Hauptamtlichen inhaltlich zu unterfüttern. Durch

4 Die von ver.di in Auftrag gegebene Begleitstudie zur Kampagne »Wahlrecht für alle« basierte auf einer onlinebasierten Kurzbefragung in deutscher Sprache von Personen mit Migrationserfahrung in der Erwerbsphase.

die Verknüpfung dieser Forderung mit dem potenziellen Ausbau der Organisationsmacht glauben einige Aktive, könne aus dem einstigen Verlierer- ein Gewinner-Thema gemacht werden:

»[D]ann hat die Organisation einen klaren Mehrwert und, weil sie darüber auch Menschen ansprechen kann, auch für eine Mitgliedschaft gewinnen kann, dann hat die Organisation darüber einen klaren Mehrwert und die Betroffenen aber auch.« (Interview_ver.di_AM:1467)

In den Interviews wird deutlich, dass es keine konkreten Strategien zur Erschließung von Migrant:innen und Beschäftigten mit Migrationshintergrund gibt. Grund dafür ist die Ausrichtung auf Branchen und Betriebe statt auf Personengruppen. Eine gezielte Ansprache, so ein Motiv unter Hauptamtlichen, würde dieser Logik widersprechen:

»Also, es wird nicht zentral platziert, (...), also auch bei Erschließung wird es ja nicht zentral platziert. (...)Aber es ist jetzt nicht so, jetzt wendet euch gezielt den [migrantischen] Kollegen, Kolleginnen zu, was auch unsinnig wäre, jetzt rein vom Gewerkschaftspolitischen her« (Interview_ver.di_PG:112).

Dennoch wird hervorgehoben, dass die starke Ausrichtung auf Beteiligung und Repräsentation, die in Organizing-Ansätzen zentral ist, strukturell alle Personengruppen gleichermaßen in den Prozess einschließe:

»Es ist ja ein zentraler Bestandteil [des Organizing]. (...) Wir achten da drauf, wie setzt sich die Belegschaft zusammen und wenn ich einen Erfolg organisieren will, muss ich auch gucken, (...) dass die Belegschaft sich repräsentiert fühlt.« (Interview_ver.di_PG:104)

Ähnlich argumentiert auch ein organisationsexterner Organizer: Es gebe den Anspruch, die Mehrheit der Mitarbeiter:innen in einem Betrieb zu organisieren.⁵ Dieser Fokus zwingt die betrieblich Aktiven dazu, möglichst alle Kolleg:innen anzusprechen, und »fordert (...), auch auf die Leute zuzugehen, die vielleicht so an einem normalen Raster vorbeigehen« (Interview_ver.di_TK:493). Dies führe schließlich auch dazu, dass betrieblich Aktive sich vermehrt mit ihren migrantischen Kolleg:innen auseinandersetzen und sie in eine gemeinsame Projektplanung inkludieren.

5 Nicht immer ist das Ziel, dass eine Mehrheit der Beschäftigten in einem Betrieb in die Gewerkschaft eintritt, es kann auch in der Unterstützung einer konkreten Forderung oder der Unterzeichnung einer Petition bestehen.

Zwar schaffen Organizing-Kampagnen durch Repräsentation und Beteiligung der Gesamtbelegschaft Bedingungen, unter denen auch migrantische Beschäftigte erreicht werden. Dennoch reicht eine solche allgemeine Beteiligungsorientierung nicht immer, um Migrant:innen effektiv und langfristig in die Organisation zu integrieren. Die universalistische Offenheit gegenüber den Beschäftigten kann spezifische Bedarfe verdecken und strukturelle Hürden verfestigen. Diese Herausforderungen werden im Folgenden anhand eines ver.di-Erschließungsprojekts in einem Werk des Online-Händlers *Amazon* vorgestellt.

Migrant:innen organisieren: Das Beispiel Amazon

Das Werk von *Amazon* ist ein Betrieb mit einem signifikant hohen Anteil migrantischer Beschäftigter: Die Mehrheit der Beschäftigten sind Personen ohne deutsche Staatsangehörigkeit. Der Onlinehändler rekrutiert durch arabisch- und englischsprachige Werbung gezielt Geflüchtete mit ungesichertem Aufenthaltsstatus für befristete Stellen. Gesprochen wird »mehrheitlich (...) Farsi, Arabisch, Türkisch« (FN_ver.di_2). Die Belegschaft ist durch Befristung und Schichtbetrieb segregiert. Auch ist die Gruppe der Migrant:innen sehr heterogen. Im Betrieb arbeiten Menschen mit Migrationsgeschichte, die schon lange in Deutschland leben, zusammen mit neueingewanderten Beschäftigten und Personen mit Fluchterfahrung. Das stellt die Gewerkschaft vor ganz unterschiedliche Herausforderungen. So wurde in Interviews deutlich, dass die Gewerkschaftsarbeit vor Ort mit einem hohen Betreuungsaufwand einhergehe. Neben der Sprachbarriere, die zusätzliche Ressourcen fordere, sei eine Vielzahl von Face-to-Face-Begegnungen notwendig. Ein Gewerkschaftsvertreter erklärt:

»Die brauchen jemanden, der sich mit ihnen persönlich trifft und Gewerkschaftsarbeit macht (...), das ist jetzt die ganz starke Erfahrung, dass mit dieser migrantisch geprägten Belegschaft du dir viel Zeit nehmen musst. Dass du persönlich, ja, reden musst mit den Leuten.« (Interview_ver.di_SR:30)

Eine weitere Herausforderung ist die gewerkschaftsfeindliche Haltung des Arbeitgebers *Amazon*. So scheint das Unternehmen unabhängig von nationalen Systemen der Sozialpartnerschaft Mitbestimmungsrechte und Tarifverträge abzulehnen (Dietrich 2017: 246). Gleichzeitig ist *Amazon* bemüht, eine

hohe Unternehmensidentifikation herzustellen um Interessenkonflikten abzumildern. Einer der Interviewten beschreibt *Amazon* als:

»Ein [...] Arbeitgeber, der außerordentlich schlau und clever den Leuten ein gutes Gefühl gibt und sagt: Ihr seid Amazon. Wir sind eine große Familie und hier bist du und hier kannst du Feedback deinen Vorgesetzten geben. (...) Also, die machen auch eine Menge als Amazon (...) Arbeitgeber kümmert sich vermeintlich ENORM, gibt den Leuten auch eine Perspektive.« (Interview_ver.di_SR:30)

Die Werksleitung von *Amazon* mache jedoch im gleichen Atemzug klar, dass ver.di kein Teil dieser »große[n] Familie« (ebd.) ist. Eine Studie zum *Amazon*-Werk in Bad Hersfeld zeigt, wie der Onlinehändler die Betriebsratsarbeit erschwert und in Reaktion auf Streiks⁶ eine Gegenbewegung gestartet hat, um die Belegschaft weiter zu spalten (Boewe & Schulten 2019). Hier wird ebenso erwähnt, dass Beschäftigte es für unmöglich halten, betrieblich aufzusteigen, wenn sie Gewerkschaftsmitglied sind oder sich an Streiks beteiligen (ebd.:48). Auf Basis einer Befragung zu Streikgründen in einem *Amazon*-Werk in Leipzig wird etwa festgestellt: »Der zweite wesentliche Unterschied zwischen Streikenden und Nichtstreikenden liegt im Grad der Identifikation mit dem Unternehmen. Die Nichtstreikenden sind besonders stolz, Teil von Amazon zu sein« (Apicella 2016:23). Die gewerkschaftliche Organisation wird einerseits durch die Identifikation mit dem Unternehmen als auch durch die Angst vor Karriereeinbußen gebremst.

Für die Gruppe der Geflüchteten gilt dies in besonderer Weise, da diese darüberhinausgehend in einer besonderen Abhängigkeit von der Arbeitgeber:in stehen, sobald die Aufenthaltsgenehmigung an den Arbeitsvertrag gekoppelt ist (zur Erwerbssituation von Geflüchteten siehe Bluhm, Birke & Stieber 2020). Dadurch wird die gewerkschaftliche Organisation erschwert bis verunmöglicht. In den von uns geführten Interviews wurde deutlich, dass diese Gruppe bei geplanten Arbeitskämpfen und Aktionen nicht durch die Aktiven mobilisiert wurde, um ihren Status nicht zu gefährden. Auf die Frage, wie die Gewerkschaft diese Gruppe erreichen könne, entgegnet ein gewerkschaftlich engagierter Beschäftigter:

6 Im April 2013 begann im *Amazon*-Werk Bad Hersfeld mit mehr als 300 Streiktagen der längste Arbeitskampf in der Geschichte der Bundesrepublik und zugleich der erste in der Geschichte des Unternehmens. Die Ausstände wurden in der Folge auf sechs der inzwischen elf Standorte ausgeweitet und dauern bis heute an.

»Gar nicht. Also wir haben, ich sehe GAR KEINE Möglichkeit, die zu gewinnen. (...) Sobald sich einer hinstellt und mit uns draußen streikt oder Gesicht zeigt, dann ist er am nächsten Tag nicht mehr da. Und jemanden, dem wirklich seine Aufenthaltserlaubnis davon abhängig ist, ob er Arbeit hat oder nicht, der wird sich bestimmt nicht hinstellen. (...) Wir sprechen die auch erst gar nicht an und versuchen die gar nicht zu gewinnen, weil wir wissen, dass die, sobald die mit streiken, dann sind die weg. Dann kann es so weit kommen, dass die sogar abgeschoben werden, weil, wie gesagt, keine Arbeit, keine Aufenthaltserlaubnis.« (Interview_ver.di_SA:160)

Die betrieblich Aktiven sehen weder Raum für eine Bearbeitung der Problemlage noch für die Integration der Betroffenen in Gewerkschaftsaktionen. Obwohl keine konkrete Erschließungsarbeit für diese Gruppe geleistet wird, ist zu erkennen, dass innerhalb der Organisation zumindest ein Problembewusstsein für die Lage dieser Gruppe existiert. Beispiele der gewerkschaftlichen Unterstützungsarbeit im Fall der *Travailleurs sans papiers* in Frankreich könnten auch für deutsche Gewerkschaften Möglichkeiten aufzeigen, Gewerkschaftsarbeit und den Aufbau politischen Drucks jenseits einer unmittelbaren Erschließung zu denken, und damit langfristige Anerkennung als Organisation zu gewinnen (Artus 2011).

Bezogen auf den festangestellten Teil der Belegschaft prägen drei Instrumente das Vorgehen der Gewerkschaft: erstens *Multilinguale Ansprache*, zweitens *Einsatz von Multiplikator:innen* und drittens *Niedrigschwellige Aufklärung über das deutsche Gewerkschaftssystem*. Schon in der frühen Phase der Amazon Kampagne versuchte ver.di die Belegschaft mit englischsprachigen Flyern zu erreichen. Die mehrsprachigen Flyer, die die ver.di-Bundesverwaltung bereitgestellt hatte, spielten zumindest in der Anfangszeit der Erschließung keine Rolle. *Mehrsprachigkeit* bildet zwar eine Voraussetzung dafür, Beschäftigte mit geringen Deutschkenntnissen zu erreichen, reiche jedoch laut einem zuständigen Gewerkschaftssekretär nicht aus. In den Konzepten der Erschließungsarbeit ist daher die Suche nach *Multiplikator:innen* ein fester Bestandteil. Deren Rolle bestehe nicht nur darin, eine Sprachbarriere in der Kommunikation mit einzelnen Beschäftigten zu überwinden. Dieselbe nationale Herkunft solle helfen, den Zugang zu den entsprechenden Arbeitnehmer:innen zu erleichtern und bei ihnen Vertrauen gegenüber den Aktionen der Gewerkschaft zu schaffen:

»[W]enn ich (...) dahin gehe und die irgendwie fünf Minuten zuquatsche so, kann man die nicht überzeugen. Ist aber da einer von denen dabei, wo es

halt der gleiche Landsmann ist sozusagen, haben die es teilweise auf jeden Fall leichter, jemanden zu überzeugen.« (Interview_ver.di_KV:282)

Dabei sollen jene Personen identifiziert werden, die eine Gatekeeper-Position gegenüber den Communities haben und aufgrund einer bereits bestehenden machtvollen Position die Überzeugungsarbeit besonders effektiv leisten können: »Und dann ist die andere Frage, wie erreiche ich die Schlüsselpersonen. [...], also in der russischen Community ist die Schlüsselperson, wenn ich die nicht knacke, vergiss es« (Interview_ver.di_PG:104). Multiplikator:innen sind oft Personen, die im Zweifel auch zwischen Gewerkschaftsapparat und Belegschaft übersetzen.

Die den migrantischen Multiplikator:innen zugeschriebene Relevanz offenbart jedoch auch Defizite aufseiten der hauptamtlichen Ebene bei ver.di. Kriterien wie Mehrsprachigkeit oder interkulturelle Kompetenz wurden bei Einstellungen von Gewerkschaftssekretär:innen lange Zeit nicht berücksichtigt. Es sei notwendig, so die Meinung einer Person aus dem Kreis der Vertrauensleute, die gewerkschaftliche Struktur diverser aufzustellen (Interview_ver.di_KV: 388). Im Rahmen eines Workshops in der Bundesverwaltung von ver.di wurde von einem Gewerkschaftssekretär auf die Kritik verwiesen, dass ver.di im Rahmen der Erschließungsarbeit keinen Blick darauf habe, welche hauptamtlichen Mitarbeiter:innen in migrantischen Bereichen eingesetzt würden (FN_ver.di_2). Die Frage, inwiefern die eigene Migrationsgeschichte eventuell bei niedrigschwelligen Organizing-Ansätzen bei Beschäftigtengruppen mit hohem Migrant:innenanteil von Vorteil ist, scheint wenig diskutiert zu werden und findet keinen Eingang in die Konzepte der Erschließungsarbeit.

Die dritte Säule bildet die basale *Aufklärungsarbeit* über das deutsche System der Interessenvertretung und der Gewerkschaften. Vorbehalte und Ängste gegenüber Gewerkschaften können, so die Hoffnung, überbrückt werden, indem die Rechtslage sowie die Idee der Gewerkschaft vermittelt werden:

»Ja, aufklären. Weil viele, ich komme selber aus Marokko und so was habe ich gerade erwähnt, so was GIBT ES NICHT wie Gewerkschaften. Und viele, sei es aus der Türkei oder wie auch immer, die kennen das alle nicht. In der, in der Richtung müssen wir die aufklären, (...) dass hier Streikrecht ist, dass das ein Grundrecht ist. Und viele wissen das nicht. Und da muss man wirklich was machen.« (Interview_ver.di_SA:237)

So erläutert ver.di in zweisprachigen Präsentationen den Unterschied zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft. Doch auch bei diesem Schritt sind die Multiplikator:innen zentral:

»Kolleginnen und Kollegen mit ähnlichem Migrationshintergrund (...), die anzusprechen, (...) schauen, ob man Multiplikatoren findet. Weil gerade Kolleginnen und Kollegen mit Migrationshintergrund ist ja nicht unbedingt bewusst: Was HEISST das? Was ist eine Gewerkschaft? Was habe ich für gewerkschaftliche Rechte? All das sind Themen, die erstmal an die Menschen herangetragen werden müssen. Und da hilft es natürlich, wenn ich da Multiplikatoren habe.« (Interview_verdi_TS:167)

Die Gewerkschaft steht vor einer Mehrfachherausforderung: Sie kann auf nur wenige eigene Strukturen zurückgreifen und ist mit einem Konzern konfrontiert, der Mitbestimmungsrechte und Tarifsysteem weitgehend bekämpft und das System der Sozialpartnerschaft als überholt ansieht. Gleichzeitig ist der Einfluss des Unternehmens auf die Branche groß und umso wichtiger erscheint es aus gewerkschaftlicher Perspektive hier präsent zu sein. *Amazon* setzt auf befristete und atypische Beschäftigungsverhältnisse, was ein auf Langfristigkeit angelegtes Engagement in der Gewerkschaft erschwert. Zudem wird die Bildung von sozialer Kohäsion der Belegschaft durch ein striktes Schichtsystem gehemmt. Unterschiedliche Sprachen und kulturellen Hintergründe der Beschäftigten bildet also nur eine der vielen Herausforderungen, mit denen ver.di im Werk von *Amazon* konfrontiert ist. Die gezielte Erschließungsarbeit konnte helfen, durch den Aufbau von Organisationsmacht die für Gewerkschaften widrigen Bedingungen zu überwinden und so betriebliche Strukturen aufbauen und Tarifkonflikte selbstbewusst führen. Die Organisation von migrantischen Beschäftigten war hierbei wesentlich für den Erfolg der ver.di Kampagne. Migrant:innen wurden vor allem durch die gezielte Suche von Multiplikator:innen, multilinguale Ansprache und niedrigschwellige Aufklärung über Mitbestimmungsrechte und Gewerkschaftsarbeit für die Organisation gewonnen. Die Organisierungsbemühungen ver.dis richteten sich jedoch primär an die Stammbesellschaft, während die Hürden prekär Beschäftigte nicht überbrückt werden konnte. Insbesondere führte dies dazu, dass die vulnerable Gruppe der Geflüchteten in der Kampagne weitestgehend außen vor blieb. Erst in Zukunft wird sich zeigen, inwiefern das gewerkschaftliche Engagement der Migrant:innen die Organisation nachhaltig stärken kann. Hierzu ist es nötig, die Gruppen nicht nur im dezidierten Tarifkonflikt einzubeziehen, sondern Migrant:innen in möglichst vielen Ebenen

der Organisation zu integrieren. Lüthje & Scherrer (2001) heben deshalb hervor, europäische Gewerkschaften sollten im Rahmen ihrer Organisationsarbeit Minderheiten stärker in den gewerkschaftlichen Strukturen repräsentieren:

»The attempt to organize ethnically oppressed minority workers along class lines, however, will only be successful if it allows these workers to become a force in their own right. Any organizing effort of workers of colour will en- struggle for a broader representation of these minorities inside unions.« (Lüthje & Scherrer 2001:165)

Hierbei geht es jedoch nicht nur um eine angemessene Repräsentation von Migrant:innen unter den Hauptamtlichen bei ver.di, sondern auch um eine Repräsentation in betrieblichen Strukturen wie dem Betriebsrat.

Am Beispiel zeigte sich, wie engagierte Migrant:innen in den Apparat der Vertrauensleute aufgenommen wurden und die Organisationsmacht durch ihre aktive Mitgliedschaft stärkten. Wichtig für die Kampagne waren dabei die Rolle als Multiplikator:in, Sprachvermittler:in und die Vertrauensarbeit zwischen Gewerkschaft und gewerkschaftsfernen Kolleg:innen. Auch wenn die Interviews zeigen, dass die Gewerkschafter:innen mit Migrationsgeschichte, diese Aufgaben gerne übernehmen, dürfen sie nicht auf jene reduziert werden. Solange Migrant:innen in den Kampagnen vor allem die Rollen übernehmen, welche nicht durch den Hauptamtlichenapparat gestellt werden kann birgt dies die Gefahr eines instrumentellen Verhältnisses.

Dies kann indes auch dazu führen, dass die Aktiven nach der Zeit der Kampagne wieder die Gewerkschaft verlassen und die Organisationsarbeit wenig nachhaltig wird. Nur durch eine angemessene Repräsentation kann ein schneller Aufbau von Organisationsmacht langfristigen Einfluss auf die Stärke der Gewerkschaft sichern.

Fazit

Der starke Fokus auf Beteiligung kann helfen, Vorbehalte gegenüber der Gewerkschaft zu überwinden. Am Beispiel der Organisation eines *Amazon* Werks konnte die Einbeziehung der lokalen Aktiven helfen, Migrant:innen gezielt anzusprechen und für die Gewerkschaft zu gewinnen. Basisorientierte Konzepte allein sind aber noch keine Antwort auf Fragen der Repräsentation. Diese, so zeigt sich auch mit Blick auf den migrationsbezogenen Wandel

der Organisation, sind nur wirkmächtig wenn diese neben der Mitglieder-gewinnung Einfluss auf die Organisationsstruktur nehmen. Insbesondere in der Erschließungsarbeit zeigt sich, dass die Gewerkschaft von Hauptamtlichen mit verschiedenen kulturellen Hintergründen und möglichst vielen Sprachkenntnissen profitieren würde. Insbesondere beim Vertrauensaufbau zwischen Organisation und Beschäftigten könnte, so legt es diese Untersuchung nahe, eine diversere Zusammensetzung auf der Ebene der Hauptamtlichen von Vorteil sein. Diese würde erreicht, wenn die Lebenserfahrungen von Hauptamtlichen und Beschäftigten näher beieinanderliegen würden.

Die Konzepte der Beteiligung und Selbstermächtigung dürfen nicht mit einem Auslagern von wichtigen Kompetenzen in den ehrenamtlichen Bereich verwechselt werden. Vielmehr sollte die Bedarfe, aber auch spezifischen Fähigkeiten migrantischer Beschäftigter Eingang in die Gesamtorganisation finden. Jene werden zwar auf betrieblicher Ebene, so zeigt es der Fall der Erschließungsarbeit bei *Amazon*, berücksichtigt, finden jedoch kaum Eingang in eine organisationsübergreifende Systematik.

Nachhaltige Veränderungen durch Mitglieder-gewinnung zu erreichen, ist für ver.di mit vielen Hürden verbunden. Es besteht die Gefahr, dass Beteiligung auf die Dauer einer Kampagne beschränkt bleibt und nur solange gelingt, wie die betrieblichen Aktivitäten durch Organizer:innen betreut werden. Das Erreichen politischer Ziele durch den Einsatz migrantischer Aktiver resultiert nicht notwendig auch in der Integration der Aktiven in die betrieblichen Strukturen, wie dem Betriebsrat oder den ehrenamtlichen Gremien. Für eine langfristige Öffnung für migrantische Arbeitnehmer:innen wäre das aber ein notwendiger Schritt.

Der Beitrag verweist einerseits auf den Mehrwert, den Erschließungsprojekte von einer divers ausgerichteten und aufgestellten Organisation erfahren. Gleichzeitig kann die stärkere Ausrichtung auf Organizing auch für die Aktiven der Migrationsarbeit eine Chance darstellen. Sie stellt zur zentralen Forderung des Migrationsausschuss (vgl. Albrecht & Karakayali 2022 in diesem Band) keinen Widerspruch dar, sondern könnte helfen, den Vorteil von interkulturellen Kompetenzen in den Praxen erfahrbar zu machen.

Literatur und Quellen

- Albrecht, Yvonne; Karakayali, Serhat (2022): Migrantische Repräsentation und Partizipation in der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di). In: von Unger, Hella; Baykara-Krumme, Helen; Karakayali, Serhat; Schönwälder, Karen (Hg.) *Organisationaler Wandel durch Migration? Zur Diversität in der Zivilgesellschaft*. Bielefeld: transcript.
- Apicella, Sabrina (2016): *Von den Gründen, (nicht) zu streiken: Amazon in Leipzig*. (Studien).
- Artus, Ingrid (2011): Gewerkschaftliche Interessenvertretung im Niedriglohnssektor und der Streik der französischen Travailleur sans papier. In: Haipeter, Thomas; Dörre, Klaus (Hg.): *Gewerkschaftliche Modernisierung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 208 – 230.
- Baethge, Martin (1991): Arbeit, Vergesellschaftung, Identität. Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. *Soziale Welt* 42 (1), S. 6-19.
- Behrens, Martin; Brehmer, Wolfram; Zimmer, Barbara (2017): *Gewerkschaften und Migration*. WSI Forschung aktuell 70 (2), S. 142-148.
- Bluhm, Felix; Birke, Peter; Stieber, Thomas (2020): *Hinter den Kulissen des Erfolgs: Eine qualitative Untersuchung zu Ausbildung und Erwerbsarbeit von Geflüchteten*. SOFI Working Paper. Göttingen.
- Boewe, Jörn; Schulten, Johannes (2019): *Der lange Kampf der Amazon-Beschäftigten: Labor des Widerstands: Globale gewerkschaftliche Organisation im Onlinehandel*. https://www.rosalux.de/fileadmin/rls_uploads/pdfs/Analysen/Analysen57_Amazon.pdf (Zugriff: 14.09.2021).
- Bormann, Sarah (2011): Organisation durch Kampagnen am Beispiel Schlecker und Lidl. In: Haipeter, Thomas; Dörre, Klaus (Hg.): *Gewerkschaftliche Modernisierung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 194-207.
- Bremme, Peter (Hg.) (2007a): *Never Work Alone: Organizing – Ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*. Hamburg: VSA.
- Bremme, Peter (2007b): Respekt und bessere Jobs: Organizing im Hamburger Sicherheitsgewerbe. In: ders. (Hg.): *Never Work Alone: Organizing – Ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*. Hamburg: VSA, S. 194-217.
- Brinkmann, Ulrich u.a. (2008): *Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung? Umrisse eines Forschungsprogramms*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Choi, Hae-Lin (2008): *Re-Thinking Justice for Janitors – Strategische Erneuerung der amerikanischen Dienstleistungsgewerkschaft SEIU*. WSI-Mitteilungen 2008 (1), S. 11-17.
- Dietrich, Anna-Katharina (2017): Organizing als Strategie zur Stärkung gewerkschaftlicher Organisationsmacht. Eine Untersuchung der ver.di-Kampagne bei Amazon. *Berliner Journal für Soziologie* 27 (2), S. 243-269.
- Dörre, Klaus (2008): *Die strategische Wahl der Gewerkschaften – Erneuerung durch Organizing?* WSI-Mitteilungen 2008 (1), S. 3-10.
- Dribbusch, Heiner (2007): Das »Organizing-Modell«: Entwicklung, Varianten und Umsetzung. In: Bremme, Peter (Hg.): *Never Work Alone: Organizing – Ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*. Hamburg: VSA, S. 24-52.
- Dribbusch, Heiner (2008): *Organizing in der Fläche – Die ver.di/SEIU-Kampagne im Hamburger Bewachungsgewerbe*. WSI-Mitteilungen 2008 (1), S. 18-24.
- Dribbusch, Heiner; Birke, Peter (2012): *Die Gewerkschaften in der Bundesrepublik Deutschland: Organisation, Rahmenbedingungen, Herausforderungen*. FES Studie. Friedrich-Ebert-Stiftung. <https://library.fes.de/pdf-files/id-moe/08986.pdf> (Zugriff: 14.09.2021).
- Ebbinghaus, Bernhard; Göbel, Claudia (2014): Mitgliederrückgang und Organisationsstrategien deutscher Gewerkschaften. In: Schroeder, Wolfgang; Greef, Samuel (Hg.): *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland*. Wiesbaden: Springer VS, S. 207-239.
- Hassel, Anke; Schröder, Wolfgang (2018): *Gewerkschaften 2030: Rekrutierungsdefizite, Repräsentationslücken und neue Strategien der Mitgliederpolitik*. WSI Report. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut.
- Karakayali, Serhat u.a. (2017): *Mitglieder mit Migrationshintergrund in der IG Metall*. Berliner Institut für empirische Integrations- und Migrationsforschung der Humboldt-Universität zu Berlin (BIM). Berlin. https://www.bim.hu-berlin.de/media/IGM_Bericht_20161209.pdf (Zugriff: 14.09.2021).
- Kempe, Martin (2011): *10 Jahre ver.di – die Chancengewerkschaft: Ein Essay*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Klages, Helmut (1993): Wertewandel in Deutschland in den 90er Jahren. In: Rosenstiel, Lutz von (Hg.): *Wertewandel. Herausforderung für die Unternehmenspolitik in den 90er Jahren*. Stuttgart: Fachverlag für Wirtschaft u. Steuern Schäffer, S. 1-15.
- Lüthje, Boy; Scherrer, Christoph (2001): Race, Multiculturalism, and Labour Organizing in the United States: Lessons for Europe. *Capital & Class* 25 (1), S. 141-171.

- Milkman, Ruth (2000): Immigrant Organizing and the New Labor Movement in Los Angeles. *Critical Sociology* 26 (1-2), S. 59-81.
- Milkman, Ruth (2006): Organizing the Unorganizable: The Unlikely Spark for a Rebirth of Labor. *Boston Review* 2006 (September/October). <http://bostonreview.net/ruth-milkman-the-rebirth-of-organized-labor> (Zugriff: 14.09.2021).
- Pries, Ludger (2013): Organisieren oder marginalisieren? *Die Mitbestimmung* 2013(07-08). <https://www.boeckler.de/de/magazin-mitbestimmung-2744-organisieren-oder-marginalisieren-5224.htm> (Zugriff: 14.09.2021).
- Schmalz, Stefan; Dörre, Klaus (Hg.) (2013): *Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven*. Frankfurt a.M.: Campus Verlag.
- Schreieder, Agnes (2007): Die Lidl-Kampagne – Ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften, In: Bremme, Peter (Hg.): *Never Work Alone: Organizing – Ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*. Hamburg: VSA, S. 153-174.
- Schröder, Wolfgang (2014): Gewerkschaften im Transformationsprozess. Herausforderungen, Strategien und Machtressourcen. In: Schroeder, Wolfgang; Greef, Samuel (Hg.): *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 13-46.
- ver.di (2010): *Grundsatzzerklärung der ver.di*. <https://www.verdi.de/++file++5073a213deb5011af9001b43/download/Grundsatzzerklaerung-der-ver.di-vom-18.-Maerz-2010-1.pdf> (Zugriff: 14.09.2021).
- ver.di (2017): *Eukrise, EU_Mobilität, Beitritte aus Drittstaaten und Fluchtländern – Wie entwickelt sich der Bestand an Mitgliedern ohne deutsche Staatsangehörigkeit?*
- Voss, Kim; Sherman, Rachel (2000): Breaking the Iron Law of Oligarchy: Union Revitalization in the American Labor Movement. *American Journal of Sociology* 106 (2), S. 303-349.
- Wernecke, Frank (2007): Organizing ist Veränderung. In: Bremme, Peter (Hg.): *Never Work Alone: Organizing – Ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*. Hamburg: VSA, S. 7-9.
- Wippermann, Carsten (2014): »Von Gewerkschaften erwarte ich, dass sie sich für sichere Arbeitsplätze einsetzen!«: Ergebnisse einer Befragung von erwerbstätigen Frauen und Männern mit Migrationshintergrund. Sopo dialog. Ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft.
- Woodruff, Tom (2007): Gewerkschaftsaufbau in schwierigen Zeiten: Wie die SEIU zur Gewerkschaft mit den höchsten Mitgliederzuwächsen in den

USA wurde. In: Bremme, Peter (Hg.): *Never Work Alone: Organizing – Ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*. Hamburg: VSA, S. 92-116.

