Organizing in der Fläche: Die ver.di/SEIU-Kampagne im Hamburger Bewachungsgewerbe

Heiner Dribbusch

2006 kam es zu einer bis dahin einmaligen Form gewerkschaftlicher transatlantischer Zusammenarbeit. In direkter Kooperation mit der amerikanischen Dienstleistungsgewerkschaft SEIU (Service Employees International Union) unternahm die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) den ambitionierten Versuch, mittels einer umfassend angelegten Organizing-Kampagne im Bewachungsgewerbe in Hamburg betriebsübergreifend gewerkschaftliche Präsenz aufzubauen. Es ist nicht gerade alltäglich, dass sich deutsche Gewerkschaften etwas von anderen zeigen lassen. Umso interessanter ist es, sich anzuschauen, welche Ergebnisse dieser Know-how-Transfer gebracht hat.

1 Die Herausforderung

Im Zentrum der Diskussion um gewerkschaftliche Erneuerung steht die Mitgliederfrage, denn: „Gewerkschaften werden in der Politik und den lebensweltlichen Sphären der Gesellschaft und Kultur nicht ausgleichen können, was ihnen an Mitgliederstärke, betriebspolitischer Verankerung und tarifpolitischer Durchsetzungsmacht verloren gegangen ist“ (Urban 2005, S. 198). Entsprechend problematisch stellt sich die Lage der DGB-Gewerkschaften nach Jahren sinkender Mitgliederzahlen dar. Zwar sind „Leidensdruck“ und Problembewusstsein innerhalb der Einzelgewerkschaften und ihrer Gliederungen durchaus unterschiedlich ausgeprägt, aber eine ganze Reihe von Suchbewegungen, Initiativen und Projekten zeigt die Erkenntnis, dass Gewerkschaften auch unter widrigen Rahmenbedingungen zunächst einmal selbst für die Gestaltung ihrer Zukunft verantwortlich sind.

Eine besonders wichtige, aber auch schwierige Herausforderung besteht in der gewerkschaftlichen Organisierung des privaten Dienstleistungsbereichs (Dribbusch 2003). Wenn in vielen Dienstleistungsbranchen die Tarifpolitik mangels realer Streikfähigkeit dicht an dem liegt, was das Bundesarbeitsgericht 1985 einmal „kollektives Betteln“ nannte, spüren die Folgen nicht nur Millionen Beschäftigte in diesen Branchen. Ausgebreitete Niedriglohnsektoren drücken auch auf die Standards der kleiner werdenden industriellen Kernbereiche, befördern Ausgliederungsanreize und gespaltene Tariflandschaften. Wie stark diese Dynamik im Dienstleistungssektor selbst wirkt, zeigte beispielhaft der Konflikt um die Ausgliederung von Call-Centern bei der Telekom im Jahr 2007.

Die Schaffung einer *Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft* war 2001 ausdrücklich auch mit dem Anspruch verbunden, Synergien zu erzielen und notwendige Ressourcen freizusetzen, um diese bekannten Organisierungslücken zu schließen. Dies konnte bislang nicht eingelöst werden (Keller 2007).

Angesichts der konstatierbaren Gefährdungen und Schwachstellen gewerkschaftlicher Organisation rückt in den letzten Jahren unter dem Stichwort *Organizing* ein ursprünglich in den USA entwickelter Ansatz ins Blickfeld, in dessen Zentrum die Aktivierung von Mitgliedern und Beschäftigten mit dem Ziel des Aufbaus kollektiver Verhandlungsstärke steht. Seine internationale Attraktivität gewinnt er insbesondere durch die Erfolge der amerikanischen Dienstleistungsgewerkschaft Service Employees International Union (SEIU), die seit Mitte der 1990er Jahre ihre Mitgliederstärke nahezu verdoppelte (Woodruff 2007). Sie konnte sich dabei in Branchen wie der Gebäudereinigung verankern, die für die Gewerkschaften lange als kaum organisierbar galten.

Das 2006 von ver.di in enger Kooperation mit der SEIU durchgeführte zwölfmonatige Projekt im Hamburger Bewachungsgewerbe stellt den Versuch dar, mittels einer umfassend angelegten Organizing-Kampagne (*comprehensive campaign*) betriebsübergreifend Grundlagen für die Organisierung einer Branche zu schaffen und hierüber neues Know-how für die gewerkschaftliche Praxis zu erwerben. Die Kampagne selbst ist an anderer Stelle ausführlich dokumentiert (Bremme et al. 2007). Die folgende Darstellung konzentriert sich deshalb auf ihre Ergebnisse (Abschnitt 5 und 6).[1] Vorangestellt werden Überlegungen zu den Rahmenbedingungen der Organisierung im Dienstleistungsbereich (Abschnitt 2 und 3) sowie eine Skizze des in Hamburg mit Organizing verbundenen Konzepts und seiner Methoden (Abschnitt 4).

2 Die Ausgangslage

Wie an anderer Stelle (Dribbusch 2003) ausführlich dargelegt, liegen die niedrigen Mitgliederzahlen im privaten Dienstleistungsbereich in erster Linie nicht an einem zu geringen Bedarf an gewerkschaftlicher Interessenvertretung, sondern an deren lückenhafter Verfügbarkeit. Wo keine Gewerkschaft ist, gibt es auch keine Beitritte.

Vereinfacht betrachtet lassen sich zwei subjektive Grundvoraussetzung gewerkschaftlicher Organisierung und eine organisatorische benennen. Die Erste lässt sich im Anschluss an Kelly (1998, 2005) als *wahrgenommene* Ungerechtigkeit (*perceived injustice*) betrieblicher Verhältnisse

1 Die Auswertung stützt sich wesentlich auf mehrere, über die gesamte Kampagne verteilte Besuche in Hamburg und ca. 25 Interviews und Hintergrundgespräche mit verschiedenen Beteiligten.

Heiner Dribbusch, *Dr., Wissenschaftler im WSI in der Hans-Böckler-Stiftung. Arbeitsschwerpunkte: Industrielle Beziehungen, Gewerkschaftspolitik, Einkommensanalysen. e-mail: Heiner-Dribbusch@boeckler.de*

© WSI Mitteilungen 2002-2008
Diese Datei und ihr Inhalt sind urheberrechtlich geschützt. Nachdruck und Verwertung (gewerbliche Vervielfältigung, Aufnahme in elektronische Datenbanken, Veröffentlichung online oder offline) sind nicht gestattet.

https://doi.org/10.5771/0342-300X-2008-1-18 - Generiert durch IP 216.73.217.60, am 08.05.2026, 07:24:20. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

bezeichnen. Entscheidend ist nicht der *objektive* Charakter des Arbeitsverhältnisses, sondern ob Beschäftigte subjektiv Problemlagen wahrnehmen oder erwarten, für die ursächlich das Unternehmen verantwortlich gemacht wird. Die zweite Voraussetzung für den Beitritt zu einer Gewerkschaft ist deren *wahrgenommene* Durchsetzungsfähigkeit (*perceived effectiveness*). Beschäftigte müssen überzeugt sein, dass eine Organisierung etwas positiv ändert und ihre Position gegenüber den Unternehmern stärkt (Rose/Chaison 1996; Boxall/Haynes 1997, S. 571). Diese subjektiven Einschätzungen werden durch die jeweilige betriebliche Situation, die eigene Position in der betrieblichen Hierarchie sowie das Verhalten des Managements beeinflusst. Nicht zuletzt auf der kollektiven Ebene sind sie stark durch die gewerkschaftliche Arbeit im Betrieb, in Branche und Gesellschaft sowie deren Erfolge und Misserfolge geprägt.

Die dritte, organisatorische Voraussetzung ist die Verfügbarkeit einer Gewerkschaft. Beitritte setzen einen direkten Kontakt voraus, der in der Regel am wirkungsvollsten persönlich am Arbeitsplatz hergestellt wird. Der nachhaltige Aufbau von Verhandlungsmacht erfordert deshalb die (betriebliche) Präsenz der Gewerkschaft in ihrem Organisationsbereich. Mitgliederentwicklung kann insofern modellhaft als ein zweistufiger, organisierter Prozess aus *betrieblicher Organisierung* und *individueller Mitgliederwerbung* analysiert werden (Haas 2000; Dribbusch 2003). Kernstück der Organisierung ist der Aufbau gewerkschaftlicher Vertretungsstrukturen. In Deutschland fällt dies in der Regel mit der Errichtung von Betriebsräten zusammen. Im zweiten Schritt kommt es idealtypisch darauf an, durch die kontinuierliche Arbeit der betrieblichen Gewerkschaftsvertreterinnen und -vertreter dauerhaft einen bedeutsamen Teil der Beschäftigten für die Gewerkschaft zu gewinnen und so schließlich eine gewerkschaftliche Tradition am Arbeitsplatz herauszubilden.

Letzteres gelingt Gewerkschaften gerade in den fragmentierten Dienstleistungsbranchen lediglich punktuell. Oft sind sie deshalb mit einer negativen Dynamik aus schwacher Verankerung in der Fläche, geringem Durchsetzungsvermögen, begrenzten Erfolgen und anhaltend niedriger Mitgliedschaft konfrontiert.

3 Das „Organizing-Modell"

Viele, insbesondere angelsächsische Gewerkschaften beziehen sich zur Bezeichnung ihrer konzeptionellen Grundausrichtung auf ein *organizing model*. Dieser Begriff ist jedoch nicht einheitlich und allgemein akzeptiert definiert (Dribbusch 2007).[2] Im Allgemeinen wird er in zwei miteinander verschränkten Bedeutungen verwendet. Zum einen wird darunter ein relativ breit gefasstes Grundkonzept gewerkschaftlicher Arbeit verstanden, das auf der Mobilisierung und Aktivierung von Mitgliedern und Beschäftigten aufbaut. Es zielt auf eine stark beteiligungsorientierte Gewerkschaft, in der Mitgliedern und ehrenamtlichen Aktiven die Hauptrolle bei der betrieblichen Konfliktbewältigung sowie in der Organisation zukommt. Es geht um den Gewerkschaftsaufbau (*union building*) von den Betrieben her, bei gleichzeitiger Betonung des Charakters der Gewerkschaft als sozialer Bewegung.

In seiner zweiten Bedeutung bezeichnet der Begriff eine Sammlung von Strategien und Taktiken gewerkschaftlicher Politik und Kampagnenführung. Wesentliche Elemente sind:

– Strategische Kampagnenplanung und Prioritätensetzung: Angesichts begrenzter Ressourcen ist zu entscheiden, wo Schwerpunkte gesetzt werden.
– Die Erstellung eines Aktionsplanes (plan to win) und dessen kontinuierliche Evaluation: Wesentliches Ziel ist es, ein sehr hohes Maß an Verbindlichkeit zu erreichen. Erfolge wie Rückschläge sollen überprüfbar und dadurch diskutierbar werden.
– Strategische Recherche: Analyse der Arbeitsbedingungen, Konflikte, Probleme und Wünsche der Beschäftigten sowie der Unternehmen und ihrer Geschäftsbeziehungen.
– Das Nutzen von „Kartierungs-" und Bewertungstechniken (*mapping* und *rating*): Informationen, die während des Organizing gesammelt werden, aber auch die Verankerung der Gewerkschaft in Betrieb und Branche, werden in grafische Schaubilder umgesetzt, um sie sichtbar und diskutierbar zu machen.
– Die Bildung eines Organizing-Komitees: Hierdurch wird die Einbindung der aktiven Sympathisanten oder Mitglieder gestärkt und zugleich ihr Einfluss auf die Organizing-Aktivitäten sichergestellt.
– Die Ausweitung des Aktionsfeldes: Unternehmen werden nicht nur direkt angesprochen, sondern falls notwendig und möglich auch über Kunden, Auftraggeber und gesellschaftliche Mobilisierung unter Druck gesetzt.
– Die Demonstration gewerkschaftlicher Wirksamkeit über ausgewählte Konflikte (*issue fights*): Es werden Zwischenziele definiert, die als wichtig und erreichbar eingeschätzt werden und im Erfolgsfall ermöglichen, die Wirksamkeit kollektiver Organisierung unter Beweis zu stellen.
– Der Einsatz spezialisierter Organizerinnen und Organizer und professionelles Training: Organizing bedarf spezifischer Qualifikationen und Erfahrungen. Es ist von daher mit Ausbildung und Training verbunden. Dies gilt für hauptamtliche Organizer wie für Mitglieder oder Unterstützer.
– Eine starke Aktionsorientierung, bei der einer möglichst breiten Koalitionsbildung große Bedeutung beigemessen wird.

Gewerkschaften, die sich auf Organizing beziehen, setzen in der Praxis sehr unterschiedliche Schwerpunkte und beweisen im weiten Rahmen der oben skizzierten Grundsätze ein hohes Maß an Flexibilität (Dribbusch 2007). Von daher bietet es sich an, den Begriff *Organizing-Modell* eher im Sinne eines relativ offenen, weiter zu entwickelnden Entwurfs, denn als strikt zu befolgendes Muster oder Erfolgsrezept zu verstehen (Fletcher/Hurd 1998). Organizing-Kampagnen, in denen alle oder zumindest sehr viele der oben genannten Elemente im Rahmen eines Gesamtkonzeptes miteinander verknüpft werden, werden als *comprehensive campaign* bezeichnet (Bronfenbrenner/Hickey 2004). Als klassisches Beispiel gilt die Justice-for-Janitors-Kampagne, mit der der SEIU ein international beachteter Durchbruch in der Organisierung von Gebäudereinigern gelang (vgl. Choi in diesem Heft).

2 Organizing, wörtlich übersetzt *Organisierung* wird von angelsächsischen Gewerkschaften oftmals auch in einem engeren Sinn als Synonym für Mitgliedergewinnung verwendet (vgl. Greven/Schwetz in diesem Heft).

https://doi.org/10.5771/0342-300X-2008-1-18 - Generiert durch IP 216.73.217.60, am 08.05.2026, 07:24:20. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

3.1. DER INSTITUTIONELLE RAHMEN

Der institutionelle Rahmen, unter dem sich das Organizing-Modell in den USA entwickelte, unterscheidet sich erheblich von dem in Deutschland. Eine Gewerkschaft kann in den USA nur dann Beschäftigte im Betrieb vertreten und Tarifverträge abschließen, wenn sie zuvor in gesetzlich vorgeschriebenen Verfahren als Interessenvertreterin dieser Beschäftigten anerkannt ist (Katz et al. 2008). Eine individuelle Mitgliedschaft in Betrieben *ohne* vorherige Anerkennung hat kaum praktische Bedeutung. Ist diese Anerkennung, die immer die Zustimmung der Mehrheit der Beschäftigten einschließt, erreicht, so kann im zweiten Schritt ein sogenannter *first contract* verhandelt werden, der ebenfalls mehrheitlich akzeptiert werden muss. Dies ist ein Abkommen, das neben tariflichen Regelungen und Sozialleistungen auch die Rechte der Gewerkschaft im Betrieb kodifiziert. Hierbei ist es in der Mehrheit der Bundesstaaten legal und üblich, eine Regelung (*union shop*) zu vereinbaren, die vorsieht, dass alle Beschäftigten im Geltungsbereich des Abkommens der Gewerkschaft beitreten beziehungsweise einen Beitrag zahlen müssen.[3] Dies findet seine Legitimation darin, dass alle Beschäftigten von den zuvor vereinbarten Tarif- und Sozialleistungen profitieren. Unter der Bedingung des *union shop* fallen somit die Hürden Organisierung und individuelle Mitgliederwerbung de facto in eins.[4] Ist eine Organizing-Kampagne erfolgreich, können Gewerkschaften in den Bundesstaaten, die den *union shop* erlauben, unmittelbar große Mitgliedersprünge machen.[5] Hieraus speist sich die Bedeutung kampagnenförmiger Varianten des Organizing in den USA. Unter den Bedingungen des *union shop* ist es zudem möglich, die erstmalige Beitragserhebung auf den Zeitpunkt nach Abschluss eines mehrheitlich akzeptierten Tarifabschlusses zu verschieben.

Organizing in Deutschland erfordert somit Anpassungen an andere institutionelle und (gewerkschafts-)kulturelle Rahmenbedingungen (vgl. Greven/Schwetz in diesem Heft). Gewerkschaften sind hierzulande anders institutionell verankert. Organisierung erfolgt vor dem Hintergrund von individueller Mitgliedschaft, Flächentarifverträgen und Betriebsverfassungsgesetz. Der in den USA bestehenden Hürde der Anerkennung entspricht im deutschen System mit Abstrichen die Etablierung von Betriebsräten. Allerdings zählen Betriebsräte nicht im eigentlichen Sinne zur gewerkschaftlichen Struktur. Entsprechend vielschichtig ist das Verhältnis zwischen ihnen und der Gewerkschaft, nicht zuletzt auch bezüglich der Frage der Mitgliedergewinnung (Schmidt/Trinczek 1991; Dribbusch 2003; Behrens 2005; Holst et al. 2007).

4 Die Hamburger Kampagne

4.1 ENTSTEHUNGSGESCHICHTE

Im April 2005 führte ver.di in Hamburg unter den Titel „never work alone" eine bundesweite Fachtagung zum Thema *Organizing* durch, zu der auch amerikanische Gewerkschaftsvertreterinnen und -vertreter geladen waren. Hier geknüpfte Kontakte zur SEIU beförderten die Idee einzelner Hamburger Gewerkschaftssekretäre, selbst eine Organizing-Kampagne in Form einer *comprehensive campaign* durchzuführen. Die auf den ersten Blick erstaunliche Wahl des Bewachungsgewerbes und damit einer Branche mit besonders schwierigen Rahmenbedingungen erklärt sich daraus, dass es genau hier gemeinsame Interessen von ver.di und der SEIU gab. Die SEIU vertrat 2006 in dieser Branche in den USA etwa 55.000 Mitglieder und hat ein großes Interesse an strategischen Partnerschaften mit anderen Gewerkschaften, die es ermöglichen, transnational operierenden, Unternehmen auch auf internationaler Ebene effektiv begegnen zu können (Lerner 2007). Im Rahmen ihrer europäischen Aktivitäten unterstützt die Gewerkschaft deshalb Organizing-Kampagnen unter anderem in Großbritannien, den Niederlanden und Polen.

Die Ausgangslage bei ver.di war durch ein geradezu klassisches Problem geprägt. Die Notwendigkeit, zusätzliche Mittel in die Mitgliederentwicklung zu investieren und sich auf neue Ansätze einzulassen, kommt zu einem Zeitpunkt, in dem aufgrund der Mitgliederverluste eigentlich personelle und materielle Ressourcen eingespart werden müssten. Hieraus erwächst der Wunsch nach raschen Lösungen, und es wird schwieriger, Geld und Zeit für mittel- und längerfristige Ansätze zu erhalten. Dennoch wurden schließlich ver.di-Bundesmittel für ein zunächst sechsmonatiges und später auf zwölf Monate verlängertes Pilotprojekt genehmigt. Die SEIU stellte für den gesamten Zeitraum eine erfahrene Lead-Organizerin sowie einen Spezialisten ihrer Research-Abteilung zur Verfügung und unterstützte das Projekt durch Ausbilder für das notwendige Aufbautraining. Seitens ver.di Hamburg wurde das Projekt vom Fachbereich *Besondere Dienstleistungen* konzipiert und geleitet. Die praktische Hauptarbeit sollte von vier Organizerinnen und Organizern geleistet werden, die – eine Neuerung für ver.di – von außen (befristet) eingestellt wurden und unter Anleitung des Fachbereichs und der SEIU-Organizerin das Team bildeten.

4.2 BRANCHENSITUATION UND ZIELSETZUNG

Ende 2005 arbeiteten ca. 6.200 Beschäftigte im Hamburger Wach- und Sicherheitsgewerbe, darunter 1.400 Mini-Jobber.[6] Eine erste Bestandsaufnahme ergab, dass sich die Wachleute auf etwa 150 Wach- und Sicherheitsunternehmen verteilten. Ver.di verfügte allenfalls bruchstückhaft über Informationen zu den zahlreichen Einsatzorten und vielfältigen Schichtplänen. Obwohl viele Beschäftigte bei großen Konzernen angestellt sind, arbeiten sie meistens isoliert von ihren Kolleginnen und Kollegen. Deutlich weniger als 10 % der Beschäftigten waren zu Projektbeginn organisiert, und ver.di verfügte lediglich über einen sehr kleinen Kreis von Aktiven und Ansprechpartnern.

Die zentrale Herausforderung des Hamburger Projekts bestand somit darin, zunächst überhaupt Kontakte zu den Beschäftigten herzustellen, als Voraussetzung dafür, in einem weiteren Schritt eine überbetriebliche Struktur aufbauen zu können,

3 In 22 Bundesstaaten, vor allem im Süden der USA, ist der *union shop* ungesetzlich. Hier müssen die Beschäftigten auch nach erfolgreicher Anerkennung individuell als Mitglieder geworben und gehalten werden.

4 In einem umgekehrten Verfahren (*decertification*) können sich die Beschäftigten auch wieder kollektiv von der Gewerkschaft abwenden.

5 Viele Kampagnen scheitern am oft professionell organisierten Widerstand der Unternehmen (Logan 2006; Woodruff 2007).

6 Angegeben von ver.di auf Basis von Zahlen der Bundesagentur für Arbeit, Minijob-Zentrale Essen; nicht enthalten sind die Beschäftigten von ca. 140 meist kleineren Detekteien.

https://doi.org/10.5771/0342-300X-2008-1-18 - Generiert durch IP 216.73.217.60, am 08.05.2026, 07:24:20. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

in der Kollektivität und gemeinsamer Erfahrungsaustausch möglich würde. Hierbei ging es um Neuaufbau. Das Verhältnis der wenigen organisierten Betriebsräte der Branche zu ver.di war überwiegend „entkoppelt“ (Schmidt/Trinczek 1991).

Der geltende Flächentarifvertrag stand seit 2004 zur Neuverhandlung an, seit 2003 hatte es keine Tariferhöhung mehr gegeben.

Dementsprechend wurden mit dem Projekt vier miteinander verbundene Ziele angestrebt (Bremme 2007):

– Aufbau ehrenamtlicher Gewerkschaftsstrukturen über die Aktivierung von Beschäftigten.
– Die Verbesserung der Tarifsituation, insbesondere eine spürbare Anhebung des Stundenlohns für Wachleute von € 6,10.
– Die signifikante Erhöhung der Mitgliederzahlen, worunter eine mittlere dreistellige Zahl an Neuaufnahmen verstanden wurde.
– Durch einen Kompetenztransfer Organizing-Know-how der SEIU für ver.di zu erwerben.

Den Hamburger Initiatoren des Organizing-Ansatzes war bewusst, dass die Mitgliederentwicklung im Mittelpunkt der organisationsinternen Schlussbilanz stehen würde. Trotz des engen Zeitrahmens akzeptierten sie diese hohe Messlatte. Zum einen war nur so die Mittelbewilligung zu erreichen, zum anderen hofften sie, exemplarisch zeigen zu können, dass Organizing prinzipiell auch in Deutschland umsetzbar sei. Im Übrigen schätzte die SEIU mehrere hundert Neuaufnahmen aufgrund zuvor in Großbritannien gemachter Erfahrungen als unproblematisch ein.

Dem von Ende Januar 2006 bis Anfang Februar 2007 laufenden Projekt lag ein im Laufe der Monate teilweise überarbeiteter „Plan to win“ zugrunde, der verschiedene Phasen definierte. In einer von Januar bis Mai 2006 reichenden Start- und Aufbauphase ging es im Wesentlichen um die Erkundung der Branche, Kontaktaufnahmen und insbesondere den Aufbau eines Organizing-Komitees (dem sogenannten *Aktiventreffen*). Die eigentliche Kampagnenphase dauerte von Juni bis August 2006 und reichte vom ersten öffentlichen Auftritt der Aktiven bis zum schließlich erfolgten Tarifabschluss. Die abschließende Phase von September 2006 bis Februar 2007 kann als Konsolidierungsphase gesehen werden, in der es wesentlich um die Stabilisierung der Aktivenstruktur sowie um einzelne Auseinandersetzungen mit Bewachungsunternehmen ging, darunter der Kampf um die Etablierung eines Betriebsrates bei einem der größten Bewachungsunternehmen in Hamburg.

5 Ergebnisse

Die Organizing-Kampagne sorgte dafür, dass ver.di in der Hamburger Bewachungsbranche überhaupt wieder als aktive Gewerkschaft wahrgenommen wird. Die Unternehmen wurden zum ersten Mal seit Jahren wieder mit gewerkschaftlichen Aktivitäten konfrontiert. Zentrales Element der Kampagne war die durch den zusätzlichen Input an Organizern mögliche intensive Kontaktaufnahme mit den Beschäftigten der Branche. Insgesamt wurden 1.500 Wachleute an etwa 500 Arbeitsorten persönlich aufgesucht, was ein genaueres Bild über Problemlagen, Kräfteverhältnisse und Ansatzpunkte gewerkschaftlicher Arbeit ermöglichte. Es stellte sich heraus, dass neben den erwarteten Problemen der Beschäftigten, wie niedrige Bezahlung, überlange Arbeitszeiten und häufig schlechtes Betriebsklima, ein sehr großes Ohnmachtsgefühl vorherrschte. In mehreren Firmen wurden die Betriebsräte als Teil der Unternehmenshierarchie wahrgenommen und nicht als Interessenvertretung. Vor allem aber zeigte sich ein erschreckend negatives Image und eine mehr als skeptische Haltung gegenüber der Gewerkschaft. Der Sinn einer Mitgliedschaft wurde bezweifelt, da die Gewerkschaft ohnehin nicht durchsetzungsfähig sei. Dass bereits ein Tarifvertrag existierte, veränderte die negative Sicht nicht. Im Gegenteil: Die über Jahre ausgebliebene Tariferhöhung und das niedrige Tarifniveau wurden von einigen Beschäftigten geradezu als Beweis für die Schwäche der Organisation gewertet. Hier anzusetzen und Stück für Stück wieder Vertrauen aufzubauen, darin lag die Herausforderung des Projekts.

5.1 TARIFABSCHLUSS

Das nach außen sichtbarste Ergebnisse war, dass es nach dreijähriger Stagnation gelang, eine Tariferhöhung zu erzielen.[7] In den damit verknüpften Aktionen trat ver.di – gestützt auf neue Aktive – erstmals seit Jahren wieder aktionsförmig in der Branche in Erscheinung.

5.2 MITGLIEDERZUWACHS

Während der Projektlaufzeit konnten ca. 200 neue Mitglieder gewonnen (und auch nach Projektende gehalten) werden, ein Ergebnis, das am unteren Ende der zu Beginn gehegten Erwartungen lag. Allerdings verdeutlichte die Kampagne noch einmal die enormen Hindernisse, die sich bei der Neu-Organisierung privater Dienstleistungsbranchen unter den Bedingungen fragmentierter Beschäftigung stellen.

Wie in anderen vergleichbaren Branchen ist auch im Bewachungsgewerbe mangels stabiler sozialer Kontakte der Beschäftigten untereinander bereits die Bildung der sozialen Einheit „Belegschaft“ erschwert. Dies macht die Entwicklung kollektiver Gegenwehr nicht eben leichter. Die Isolation der Beschäftigten konnte trotz der imposanten Zahl von persönlichen Kontakten nur ansatzweise überwunden werden und wird langfristig nur über eine sukzessive Ausbreitung ehrenamtlichen Engagements zu bewältigen sein. Es bestätigte sich zugleich, dass Unzufriedenheit allein kein Beitrittsgrund ist, wenn die Gewerkschaft aufgrund gemachter Erfahrungen als nicht durchsetzungsfähig angesehen wird. Wesentlich sind in diesem Zusammenhang Zeit und Vertrauen. Viele Beschäftigte blieben zunächst abwartend, wollten sehen, ob es ver.di mit den verstärkten Bemühungen um die Wach- und Sicherheitsbranche auf Dauer ernst meint (Alzaga 2007).

Des Weiteren steht der dem Organizing zugrunde liegende Beteiligungsgedanke in Konkurrenz zum etablierten Bild der Gewerkschaft als Stellvertreter- und Serviceorganisation. Besonders wichtig sind deshalb kleine, während des Organisierungsprozesses erreichte Teil- und Zwischenerfolge, zu denen auch der Tarifabschluss zählt, die zeigen, dass kollektive Organisierung Fortschritte bringt.

Die ausgeprägte Gewerkschaftsfeindlichkeit der meisten Unternehmen in der

7 Für die wichtige unterste Tarifgruppe wurden für 2006 überproportionale Steigerungen vereinbart, der Stundenlohn stieg um ca. 4 % von 6,10 € auf 6,34 €. Für alle anderen Tarifgruppen wurden 1,2 % ab Oktober 2006 und weitere 1,8 % für das Jahr 2007 vereinbart.

https://doi.org/10.5771/0342-300X-2008-1-18 - Generiert durch IP 216.73.217.60, am 08.05.2026, 07:24:20. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Branche erwies sich ebenfalls als nicht zu unterschätzendes Hindernis.[8] Gerade in schwach organisierten Branchen ist die individuelle Empfindlichkeit gegenüber Repressionsdrohungen von Vorgesetzten hoch, die offen oder verdeckt durchblicken lassen, dass gewerkschaftliche Organisierung unerwünscht ist.

5.3 AKTIVENKREIS

Als eines der wichtigsten Ergebnisse kann der erfolgte Aufbau eines betriebsübergreifenden Aktivenkreises gewertet werden, der den Nukleus aller weiteren Verankerungsbemühungen bildet. Der Kreis der aktiven Mitglieder von ver.di in der Branche wurde im Projektverlauf deutlich ausgeweitet. Dies ist umso bemerkenswerter, als überlange Arbeitszeiten und Schichtarbeit relativ wenig Zeit lassen und gewerkschaftliches Engagement in vielen Betrieben nicht ohne persönliches Risiko ist und entsprechenden Mut erfordert (Bruder 2007). Ein Jahr nach Projektende besteht der Kreis immer noch. Allerdings ließ sich nach dem Weggang des Projektteams die hohe Kommunikationsdichte zwischen Gewerkschaft und Wachleuten nicht aufrechterhalten. Hierdurch, aber auch durch Branchenwechsel einzelner Aktiver, wurde der Kreis kleiner. Gleichwohl konnte ein über dem Vorprojektzeitraum liegendes Maß an Aktivität aufrechterhalten werden. Um elementare organisatorische Unterstützung zu sichern, wurde vom zuständigen ver.di-Fachbereich auch nach Projektende eine zusätzliche Teilzeitstelle finanziert.

5.4 BETRIEBSRÄTE

Als Folge der Projektarbeit gelang es in zwei Betrieben, Betriebsratsgründungen zu erreichen und dabei insbesondere den Widerstand eines der führenden und besonders gewerkschaftsfeindlichen Unternehmen im Hamburger Bewachungsgewerbe zu brechen.[9] An den Aktionen beteiligten sich Aktive auch anderer Branchenbetriebe. Entscheidend war schließlich der erfolgreiche Aufbau von indirektem Druck über Betriebsräte von Kundenunternehmen.

Während es außerhalb der Branche gelang, Betriebsräte für das Projekt zu interessieren, wurde innerhalb des Sicherheitsgewerbes die Kampagne weitgehend an den „alten" Betriebsräten vorbei geführt. Viele von ihnen sahen in dem Projekt eine Konkurrenz zu ihrer Interessenvertretungspraxis. Durch praktische Erfahrungen gelang es nach Einschätzung von ver.di, dass viele ihre Skepsis ablegten. Eine „relevante Minderheit" (Bremme 2007, S. 215) blieb aber weiterhin ablehnend. Für die bedeutende Frage, wie in Organizing-Kampagnen eine erfolgreiche Zusammenarbeit von externen Organizern und langjährigen Betriebsfunktionären etabliert wird, lieferte das Projekt somit wenig Erkenntnisse.

5.5 DAS PROJEKT ALS LERNWERKSTATT

Der federführende ver.di-Fachbereich profitiert nach eigenen Angaben auch nach Ende der Kampagne von dem erworbenen Know-how. Die Professionalisierung der Arbeit durch Prioritätensetzung, systematisches Vorgehen, Verbindlichkeit und kontinuierliche Erfolgskontrolle, Betriebsanalysen und insbesondere das Mapping als Technik zur visuellen Verdeutlichung von Strukturen, Kräfteverhältnissen und Entwicklungspotenzialen wird als Fortschritt betrachtet. Dies gilt auch für die Taktik des indirekten Drucks, die neue Möglichkeiten eröffnet, Verhandlungsstärke aufzubauen. Auffallend sind die Spin-off-Effekte. In mehreren Fällen, so die Auskunft des ver.di-Projektleiters, seien inzwischen auch in anderen Branchen mittels der erlernten Methoden beispielsweise Betriebsratsneugründungen zielgerichteter angegangen worden.

Wichtig war, dass das Projekt vom zuständigen Fachbereich in Hamburg in jeder Hinsicht gewollt und mitkonzipiert war und eine große Lernbereitschaft bestand. Bereits im Vorfeld hatte eine Umorganisation der hauptamtlichen Arbeit stattgefunden. Anzahl und Dauer von Gremiensitzungen wurden drastisch reduziert, verschiedene Arbeiten ausgelagert und die Bearbeitung individueller Anfragen wurde, so weit möglich, auf ein von ver.di Hamburg im Gewerkschaftshaus eingerichtetes Service-Center umgelenkt. In einem solchen Umfeld konnte die *comprehensive campaign* auch als Lernwerkstatt funktionieren.

Gleiches gilt für den Kern der aktiven Mitglieder. Diese lernten nicht nur neue Arbeitsformen kennen, sondern auch, dass die Gewerkschaft ihnen anders begegnete. Die Aktiven bekamen eine größere Bedeutung, wurden unterstützt und ermutigt. Eine große Herausforderung besteht deshalb bis heute darin, das in der Ausnahmesituation „Kampagne" neu erlebte Verhältnis Gewerkschaftsorganisation – Mitglieder alltagsfest zu machen. Allein der Verweis darauf, dass die Aktiven nun „die Gewerkschaft" seien, bewirkt noch nicht, dass sich eine neue überbetriebliche Gewerkschaftsstruktur innerhalb weniger Monate selbst organisiert, so wenig wie umgekehrt der Wunsch nach hauptamtlicher Unterstützung angesichts realer Finanzprobleme immer im gewünschten Umfang realisierbar ist.

6 Umsetzungsprobleme

6.1 ZEIT- UND RESSOURCEN-PROBLEM

Das Hauptproblem der Organizing-Kampagne in Hamburg war der enge zeitliche Rahmen. Verglichen mit ähnlichen Vorhaben, die in den USA über Jahre laufen, stand das Hamburger Projekt unter enormem Zeitdruck und war relativ bescheiden ausgestattet. Der Druck, möglichst rasch Mitgliederzuwächse zu erzielen, stand im Konflikt zu der sich bestätigenden Erfahrung, dass nachhaltige Organisierung Zeit braucht. Kampagnen können, insbesondere wenn es um unorganisierte Branchen geht, nur im Rahmen längerfristig angelegter Strategien Nachhaltigkeit erzielen.

Eine Organizing-Kampagne wie in Hamburg ist mittelaufwendig und erfordert eine innergewerkschaftliche Quersubventionierung. Daneben gibt es aber, wie die Hamburger Erfahrungen zeigen, auch Spielräume für eine Ressourcen freisetzende Neuausrichtung gewerkschaftlicher Alltagsarbeit. Ohne eine solche Umorganisation auf breiter Basis wird die Herausforderung der Organisierung von „weißen Flecken" wohl in keinem Fall zu bewältigen sein.

8 Dies war so im vermeintlich sozialpartnerschaftlichen Deutschland von der SEIU-Organizerin nicht erwartet worden (Alzaga 2007).

9 Die ver.di-Liste blieb gegenüber einer unternehmensfreundlichen Liste bei den nachfolgenden Wahlen in der Minderheit. Dennoch gilt diese erstmalige BR-Wahl für ver.di als wichtiger Durchbruch.

https://doi.org/10.5771/0342-300X-2008-1-18 - Generiert durch IP 216.73.217.60, am 08.05.2026, 07:24:20. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

6.2 NEUE ANFORDERUNGEN

In der Umsetzung des Projektes zeigten sich Defizite im Bereich strategischer Recherche und Kampagnenplanung. Ver.di verfügt bisher nicht über eine Recherche-abteilung, die Unternehmens- und Branchendaten für eine gezielte Planung strategischer Kampagnen zur Verfügung stellen kann. Ein zweites Problem war die Öffentlichkeitsarbeit. Traditionelle Pressestellenarbeit ist nicht auf die Erfordernisse aktionsorientierter und mobilisierender Kampagnen eingestellt.

Spezifische Schwierigkeiten zeigten sich, wie kaum anders zu erwarten, bei der Integration der neu eingestellten Organizerinnen und Organizer. In einem für alle Beteiligten teilweise anstrengenden Prozess mussten klar definierte Arbeits- und Anstellungsbedingungen geklärt werden. Differierende Vorstellungen über die Grenze zwischen An- und Überforderung führten anfangs zu Konflikten zwischen SEIU-Organizern und Team. Insbesondere erwies sich die nur befristete Beschäftigungsperspektive der Organizer als Problem. Sie kontrastierte nicht nur mit dem Aufwand, der in die Ausbildung gesteckt wurde, sondern auch mit den hohen Erwartungen der Organisation bezüglich Motivation, Belastbarkeit und Einsatz, die von den Organizerinnen und Organizern erfüllt wurden.[10] Deren von außen mitgebrachte Erfahrungen bringen frische Impulse, führen aber auch zu einem produktiv zu lösenden Aufeinanderprallen unterschiedlicher Kulturen von Gewerkschafts- und politischer Arbeit. Auch dieser Prozess erfordert Zeit und Kontinuität.

6.3. GRENZEN

Das Hamburger Projekt deutet an, dass umfassend angelegte Kampagnen auch in Deutschland positive Ergebnisse erzielen können. Bestätigt wurden aber auch nationale und internationale Erfahrungen, dass der Aufbau von Verhandlungsmacht im privaten Dienstleistungsbereich keine durch einmalige Anstrengungen zu lösende Aufgabe ist. Der belebende Effekt einer umfassenden Organizing-Kampagne, wie sie in Hamburg praktiziert wurde, resultiert wesentlich daraus, dass durch zusätzlichen Personaleinsatz die Präsenz der Gewerkschaft kurzfristig erheblich ausgeweitet wird. Dies ist aber zugleich ein bedeutender Kostenfaktor. Angesichts der Größe und Diversität des privaten Dienstleistungsbereichs sowie der Begrenztheit gewerkschaftlicher Ressourcen werden solche Kampagnen selbst bei einer erheblichen Mittelausweitung auf strategisch ausgewählte Situationen beschränkt bleiben müssen. *Comprehensive campaigns* wie in Hamburg eignen sich als *ergänzende* Methode, mit der, *neben* und *zusätzlich* zu einer beteiligungsorientierten und systematisch auf den Aufbau von Verhandlungsmacht ausgerichteten gewerkschaftlichen Arbeit, Durchbrüche geschaffen oder strategische Veränderungsprozesse angestoßen werden können.

7 Ausblick

Organizing ist, wie gezeigt, in erster Linie ein relativ offenes Rahmenkonzept vielfältig kombinierbarer aktivierender Strategien und Methoden gewerkschaftlicher Arbeit. Spezialisierte Organizer und umfassende Kampagnen sind darin nur zwei, wenn auch wichtige Elemente, deren Integration in die deutsche Gewerkschaftspraxis im Zuge einer breiteren Aufnahme von Organizing-Ansätzen zur Diskussion steht.

Organizing befindet sich zurzeit in Deutschland noch weitgehend auf dem gewerkschaftlichen Prüfstand. Es wird in unterschiedlichen Varianten erprobt. Einzelne Elemente fließen beispielsweise auch in die Jugendarbeit von ver.di (Bischoff/Kornberger 2007) wie auch der IG Metall ein. Im Dienstleistungsbereich führte ver.di 2007 ein weiteres auf externe Organizer gestütztes Projekt bei einem großen Logistikunternehmen im Handel durch. Ziel war diesmal, Organizing-Erfahrungen in einer betrieblichen Situation zu sammeln, in der Vertretungsstrukturen und eine erste Mitgliederbasis bereits vorhanden sind.[11] Für 2008 ist ein weiteres, längerfristig angelegtes Projekt geplant. Ob es in der Explorationsphase, in der sich ver.di befindet, neue branchenbezogene Organisierungskampagnen gibt, ist offen. Außer diesen Großprojekten gab und gibt es allerdings in mehreren Dienstleistungsbranchen zahlreiche eher kleinformatige Schulungsveranstaltungen und Kampagnen, die sich ebenfalls in unterschiedlicher Weise auf aktivierende Organizingelemente stützen (Scheytt 2007).[12] Diese Aktivitäten tragen dazu bei, dass Beteiligungs- und Mobilisierungsmöglichkeiten aufgezeigt und Organizing-Kompetenzen nicht bei den Spezialisten belassen werden. Beabsichtigt wird, gewissermaßen „von unten“ her Impulse für einen schrittweisen Aufbau von Durchsetzungsfähigkeit auch und gerade in schwierigem Umfeld zu geben. Eine breite Verankerung von Organizing-Skills in der haupt- wie ehrenamtlichen Gewerkschaftsarbeit steht dabei nicht in Konkurrenz zu strategischen und umfassend angelegten Kampagnen, sondern wäre im Rahmen einer auf Verhandlungsmacht zielenden Gesamtkonzeption deren notwendige Basis.

10 Vgl. zu entsprechenden amerikanischen Erfahrungen Rooks 2004.

11 Dieses Projekt war Ende 2007 noch nicht abgeschlossen; eine abschließende Auswertung der Erfahrungen steht noch aus.

12 Die meisten dieser Ansätze sind in ver.di kaum bekannt. Unter anderem, um hieran etwas zu ändern, hat ver.di Ende 2006 einen zentralen *Bereich Mitgliederentwicklung* geschaffen.

https://doi.org/10.5771/0342-300X-2008-1-16 - Generiert durch IP 216.73.217.60, am 08.05.2026, 07:24:20. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

LITERATUR

Alzaga, V. (2007): Organizing an der Basis. Reflexionen über die Kampagne zur Organisierung der Wach- und Sicherheitsleute in Hamburg, in: Bremme, P./Fürniß, U./Meinecke, U. (Hrsg.): Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften, Hamburg, S. 218–239

Behrens, M. (2005): Die Rolle der Betriebsräte bei der Werbung von Gewerkschaftsmitgliedern, in: WSI-Mitteilungen 6, S. 329–338

Bischoff, R./Kornberger, F. (2007): Unsere Zukunft organisieren. Organizing als Strategie politischer Jugendarbeit, in: Bremme, P./Fürniß, U./Meinecke, U. (Hrsg): Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften, Hamburg, S. 256–271

Boxall, P./Haynes, P. (1997): Strategy and Trade Union Effectiveness in a Neo-liberal Environment, in: British Journal of Industrial Relations 4, S. 567–591

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

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

Bronfenbrenner, K./Hickey, R. (2004): Changing to Organize: A National Assessment of Union Stragies, in: Milkman, R./Voss, K. (Hrsg.): Rebuilding Labor: Organizing and Organizers in the New Union Movement, Ithaca/London, S. 17–61

Bruder, F. (2007): Organizing beruht auf (wechselseitigem) Respekt. Erfahrungen aus dem Organizing-Projekt in Hamburg, in: Bremme, P./Fürniß, U./Meinecke, U. (Hrsg.): Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften, Hamburg, S. 240–255

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

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

Fletcher, B./Hurd, R. W. (1998): Beyond the Organizing Model: The Transformation Process in Local Unions, in: Bronfenbrenner, K./Friedman, S./Hurd, R./Oswald, R./Seeber, R. (Hrsg.): Organizing to Win, Ithaca/London, S. 37–53

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

Holst, H./Mayer, K./Feigl-Heihs, M. (2007): Gewerkschaften und Atypische Beschäftigung in externen Call Centern – Segmentierte Organisationsarbeit und Überforderung der Betriebsräte, in: Pernicka, S./Aust, A. (Hrsg.): Die Unorganisierten gewinnen, Berlin, S. 153–230

Katz, H. C./Kochan, Th. A./Colvin, A. (2008): An Introduction to Collective Bargaining and Industrial Relations, New York

Keller, B. (2007): Ver.di – quo vadis? in: WSI-Mitteilungen 9, S. 467–474

Kelly, J. (1998): Rethinking Industrial Relations: Mobilization, collectivism and long waves, London/New York

Kelly, J. (2005) Social movement theory and union revitalization in Britain, in: Fernie, S./Metcalf D. (Hrsg.): Trade Unions: resurgence or demise, London, S. 62–82

Lerner, S. (2007): Weltgewerkschaften: Ein Mittel gegen den weltweiten Niedergang der Arbeiterbewegung, in: Bremme, P./Fürniß, U./Meinecke, U. (Hrsg.): Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften, Hamburg, S. 53–78

Logan, J. (2006): The Union Avoidance Industry in the United States, in: British Journal of Industrial Relations 4, S. 651–675

Rooks, D. (2004): Sticking It Out or Packing It In? Organizer Retention in the New Labor Movement, in: Milkman, R./Voss, K.: Rebuildung Labor, Ithaca, S. 195–222

Rose, J./Chaison, G. (1996): Linking Union Densitiy and Union Effectivness: The North American Experience, in: Industrial Relations 1, S. 78–105

Scheytt, S. (2007): Die Organizer. Ein Porträt der Kampagnenberater von OrKa, in: Mitbestimmung 12, S. 16-21

Schmidt, R./Trinczek, R. (1991): Duales System: Tarifliche und betriebliche Interessenvertretung, in: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen, München/Mering, S. 167–199

Urban, H.-J. (2005): Wege aus der Defensive. Schlüsselprobleme und -strategien gewerkschaftlicher Revitalisierung, in: Detje R./Pickshaus, K./Urban, H.-J. (Hrsg.): Arbeitspolitik kontrovers, Hamburg, S. 187–212

Wirth, C. (1999): Unternehmensvernetzung, Externalisierung von Arbeit und industrielle Beziehungen. Die *negotiation of order* von ausgewählten Netzwerkbeziehungen einer Warenhausunternehmung, München

Woodruff, T. (2007): Gewerkschaftsaufbau in schwierigen Zeiten. Wie die SEIU zur Gewerkschaft mit den höchsten Mitgliederzuwächsen in den USA wurde, in: Bremme, P./Fürniß, U./Meinecke, U. (Hrsg.): Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften, Hamburg, S. 92–116

https://doi.org/10.5771/0342-300X-2008-1-16 - Generiert durch IP 216.73.217.60, am 08.05.2026, 07:24:20. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.