

# Mobilisierung an der Basis

Mit Kampagnen zur Mobilisierung ihrer Mitglieder konnten Gewerkschaften einige Erfolge erzielen. Diese reichen jedoch allein nicht aus, um das Tarifsystem zu stabilisieren.

Wie können Gewerkschaften ihre Verhandlungsmacht stärken und damit die Interessen der Beschäftigten besser durchsetzen? Ein Ansatz dazu ist das sogenannte Organizing. Dabei werden die Mitglieder dazu ermutigt und dabei unterstützt, selbst aktiv zu werden. Sie sollen ihre Themen einbringen und über sie entscheiden. Ursprünglich wurde diese Strategie von Gewerkschaften aus den USA und Großbritannien entwickelt. Seit Mitte der 2000er-Jahre wenden sie auch deutsche Gewerkschaften wie die IG Metall und Verdi zunehmend an.

Organizing habe die gewerkschaftliche Mobilisierung in den Betrieben wie auch Kampagnen und Arbeitskämpfe nachhaltig verändert, schreiben Heiner Dribbusch, der frühere WSI-Forscher, sowie Johannes Schulten und Marcel Thiel vom IMU-Institut Berlin. Die Forscher haben unter anderem anhand von Fallbeispielen sowie Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern von Gewerkschaften analysiert, wie Organizing-Konzepte wirken und inwiefern sie zu einer Stabilisierung des Tarifsystems beitragen können.

Was genau versteht man unter Organizing? Beim Aufbau der Organisation und bei betrieblichen Konflikten kommt den Mitgliedern und ehrenamtlichen Aktiven die Hauptrolle zu. Entscheidungen werden „von unten“ angestoßen und nicht „von oben“ herab gefällt. Die Schlüsselbegriffe sind „Empowerment“, also Ermächtigung zum Handeln, und „Ownership“, was bedeutet, dass die Mitglieder Kontrolle über Kampagnen, Aktionen und letztlich die Gewerkschaft selbst ausüben sollen. Im engeren Sinne wird Organizing auch als eine Art Werkzeugkoffer verstanden, der unterschiedliche Strategien und Taktiken gewerkschaftlicher Politik und Kampagnenführung sowie Good-Practice-Beispiele enthält. Diese können bei der erstmaligen Organisation von Betrieben, dem Ausbau betrieblicher Verankerung oder tariflichen Auseinandersetzungen angewandt werden.

Mit Organizing hätten Gewerkschaften in den vergangenen Jahren „spektakuläre Erfolge“ erzielt, so die Autoren, etwa beim Abschluss und der Ausgestaltung von Tarifverträgen im Gesundheitswesen. Typischerweise liefen die Organizing-Kampagnen in dieser Branche in mehreren aufeinander aufbauenden Schritten ab. Jeder Schritt war mit einer Probe der gewerkschaftlichen Organisations- und Mobilisierungsfähigkeit verbunden – den sogenannten Stärketests: Zu Beginn wurden Unterschriften für die Forderung nach einem Tarifvertrag gesammelt. Dem folgte ein Ultimatum an die Arbeitgeber, mit dem die Stoßrichtung der Kampagne – bei-

spielsweise die Entlastung der Beschäftigten – noch einmal unterstrichen wurde. Anschließend wurden Teamdelegierte nominiert, die von diesem Zeitpunkt an das Scharnier zwischen den Tarifkommissionen und der Belegschaft bildeten. Es folgten kleinere Arbeitsstreiks und selektive Warnstreiks. Vor dem sich abzeichnenden großen Arbeitskampf wurde eine Petition präsentiert, in der die Beschäftigten mit einem persönlichen Foto ihre Teilnahme am Streik erklärten. Weitere Schritte waren der Warnstreik und die Urabstimmung, anschließend der Erzwingungsstreik. Insbesondere bei ausgliederten Servicebetrieben großer Krankenhäuser gelang Verdi mit dieser Strategie, neue Tarifverträge abzuschließen. Damit war das Gesundheitswesen eine der wenigen Branchen, in denen die Tarifbindung zwischen den Jahren 2010 und 2024 gestiegen ist.

Langfristig erfolgreich waren auch die ab dem Jahr 2010 verfolgten Organisations-Projekte der IG Metall im Windanlagenbau. Hier standen der Aufbau betrieblicher Interessenvertretungen und die Verbreiterung der Mitgliederbasis in den Betrieben im Mittelpunkt. Der Abschluss von Tarifverträgen mit dem Fernziel eines Flächentarifvertrags für die Branche war zunächst nur ein langfristig formuliertes Anliegen. Als „Spätfolge“ des Projekts gelang im Jahr 2023 nach 123 Streiktage die Durchsetzung eines Tarifvertrags beim Windkraftanlagenbauer Vestas, der als Türöffner für weitere Tarifabschlüsse in der Branche diente. Die IG Metall konnte damit zeigen, dass Tarifverträge sogar unter den schwierigen Bedingungen einer dezentralen Unternehmenslandschaft durchsetzbar sind.

In Bereichen, in denen kaum auf bestehende gewerkschaftliche Strukturen aufgebaut werden kann und keine Tarifbindung vorhanden ist, stößt diese Strategie jedoch häufig an ihre Grenzen. Mit ihren begrenzten Ressourcen können die Gewerkschaften gerade in kleinteilig strukturierten Branchen der strukturellen Überlegenheit der Arbeitgeberseite nur schwer etwas entgegensetzen. Daher werden gewerkschaftliche Erschließungs- und Organizing-Prozesse in der Regel nur in Ausnahmefällen in Betrieben und Unternehmen ohne Tarifbindung angestoßen. Einen solchen Versuch gab es bei Amazon, wo die Durchsetzung eines Tarifvertrags jedoch bislang „an einer Mischung aus schwer zu überwindenden strukturellen Hürden und einem prinzipiell gewerkschaftsfeindlichen Unternehmen“ scheiterte.

Fazit der Studie: Organizing ist bei deutschen Gewerkschaften angekommen und inzwischen weit verbreitet. Un-



ter bestimmten Bedingungen ist die Strategie sehr erfolgreich. Sie ist wichtig für eine Stärkung des Tarifsystems von unten, stellt aber keinen Ersatz für eine institutionelle Flankierung dar. „Organizing verbessert zwar die Durchsetzungsmöglichkeiten der Gewerkschaften, ist in Bezug auf die Tarifbindung jedoch kein Gamechanger – ein Anspruch, der mit den Organizing-Ansätzen allerdings auch nie verbunden war“, schreiben die Forscher.

„Komplementär ist die Politik gefragt, das Tarifsystem durch gesetzliche Reformen zu stärken“, ergänzt Bettina Kohlrausch, Direktorin des WSI. Als notwendige Maßnahmen nennt sie ein wirksames Bundestariftreuegesetz, die Erleichterung von Allgemeinverbindlicherklärungen, die Be-

rücksichtigung der Tarifbindung als Kriterium für staatliche Wirtschaftsförderung, eine längere Nachwirkung von Tarifverträgen bei Ausgliederungen oder Betriebsaufspaltungen sowie verbesserte digitale Zugangsrechte von Gewerkschaften im Betrieb. <

Quelle: Heiner Dribbusch, Johannes Schulten, Marcel Thiel: „Organizing“ als Instrument zur Stärkung der Tarifbindung „von unten“?, Analysen zur Tarifpolitik Nr. 113, WSI, Januar 2026 [Link zur Studie](#)



### MEHR HÖREN

HSI-Direktor Ernesto Klengel zum Streikrecht:  
[www.boeckler.de/de/podcasts-22421-ist-das-streikrecht-in-gefahr-74041.htm](http://www.boeckler.de/de/podcasts-22421-ist-das-streikrecht-in-gefahr-74041.htm)

## MITBESTIMMUNG

# Was Betriebsräte leisten

Die Forschung zeigt: Betriebsräte helfen nicht nur, Konflikte mit dem Management zu lösen. Gelebte Mitbestimmung bringt Unternehmen noch in vieler anderer Hinsicht voran.

Vom 1. März bis 31. Mai 2026 finden in Deutschland Betriebsratswahlen statt. In Tausenden von Betrieben treten Kolleginnen und Kollegen an, um die Interessen der Beschäftigten zu vertreten. Es geht um Arbeitsorganisation, Überstunden, Urlaub, Zulagen, die Verhinderung von Diskriminierung und vieles mehr. Doch die positiven Wirkungen einer demokratischen Betriebskultur reichen weit über den Kernbereich der gesetzlich verbrieften Mitbestimmungsrechte hinaus, wie zahlreiche Studien zeigen:

- ▶ In mitbestimmten Betrieben haben Beschäftigte häufiger das Gefühl, dass sie gemeinsam etwas bewirken können. Die **Diskussionskultur** ist dort offener. Betriebliche Mitbestimmung erhöht das politische Interesse von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern und wirkt sich so auch jenseits der Werkstore positiv aus. Die Beschäftigten sind im Schnitt zufriedener mit der **Demokratie** in Deutschland als diejenigen ohne Interessenvertretung.
- ▶ Betriebsräte tragen dazu bei, dass mehr **Weiterbildung** stattfindet. Besonders stark profitieren Beschäftigte mit einfachen Tätigkeiten und in Betrieben, die technologisch hinterherhinken. Zudem verhindern Arbeitnehmervertretungen Nachteile für die Beschäftigten, wenn **Roboter** eingeführt werden. Genauso verhindern Betriebsräte die Totalüberwachung der Beschäftigten durch **Algorithmen**.
- ▶ Mitbestimmte Betriebe schneiden bei der gezielten **Frauenförderung** deutlich besser ab als Firmen ohne Betriebsrat. Dasselbe gilt für die **Vereinbarkeit** von Beruf und Familie. Zudem gelingt die Integration von Flüchtlingen besser.
- ▶ Mitbestimmte Betriebe tun mehr für die betriebliche **Gesundheitsförderung**.
- ▶ Sie sind **produktiver und wirtschaftlich erfolgreicher** als andere Betriebe. Denn Mitbestimmung erhöht die Motivation der Beschäftigten und bremst unausgeglichene Ideen des Managements. Außerdem ziehen mitbestimmte Betriebe leistungsfähigere Beschäftigte an.
- ▶ Unternehmen mit ausgeprägter Mitbestimmung – dabei kommt zum Betriebsrat die Mitsprache der Beschäftigten im Aufsichtsrat – sind zudem nachhaltiger. Das gilt nicht nur für den **Klimaschutz**. Auch die **Investitionen** fallen höher aus, während Steuervermeidung oder Bilanztricks weniger verbreitet sind als unter Firmen ohne Mitbestimmung. <



### MEHR LESEN

[www.imu-boeckler.de/data/Hans-Boeckler-Stiftung\\_Mitbestimmung\\_Gestaltungsprinzip-der.pdf](http://www.imu-boeckler.de/data/Hans-Boeckler-Stiftung_Mitbestimmung_Gestaltungsprinzip-der.pdf)