

Effektivität grenzüberschreitender Gewerkschaftskampagnen in der Wechselwirkung von Koalitionsmacht und Strategie

Sarah Bormann

Dissertation zur Erlangung des Grades
des Doktors der Philosophie (Dr. phil.)

Gutachter:

Prof. Dr. Klaus Roth

Prof. Dr. Bodo Zeuner



Freie Universität Berlin
Fachbereich Politik- und Sozialwissenschaften
Datum der Disputation: 01.11.2017

Zusammenfassung

Multi-skalare Comprehensive Campaigns sind ein neueres Instrument der grenzüberschreitenden Gewerkschaftsarbeit. Inwiefern stärken solche Kampagnen die Verhandlungsmacht von Gewerkschaften und leisten damit einen Beitrag zur gewerkschaftlichen Revitalisierung? Am Beispiel der T-Mobile-Kampagne konnte eine profunde Erkenntnis darüber gewonnen werden, was die Effektivität einer multi-skalaren Kampagne beeinflusst. Neben der Strategie ist hierfür die Mobilisierung einer Koalitionsmacht entscheidend, was durch die Governance-Struktur, Vermittlungsfähigkeiten, Interessenorientierung und die Wahrnehmung der Erfolgsaussichten positiv beeinflusst wird. Wie das Beispiel der T-Mobile-Kampagne verdeutlicht, sind jedoch Strategie und Koalitionsmacht in einem dynamischen Wechselspiel miteinander verbunden. Die Anforderungen an die Strategie, als deren wesentliche Elemente die Wahl adäquater Angriffsziele und Taktiken, Timing und räumliches Zusammenspiel genannt werden, können im Verhältnis zu den Einflussfaktoren einer Koalitionsmacht Spannungsverhältnisse und Zielkonflikte erzeugen. Beide schmälern die Effektivität einer Kampagne, weil die bestehenden sowie neu gewonnenen Handlungsmöglichkeiten nicht zielführend eingesetzt werden. Theoretische ist die vertiefende Fallstudie im Kontext der Labor Revitalization Studies verortet und stützt sich auf die Jenaer Variante des Machtressourcenansatzes. Ein wesentlicher Gewinn der hier vorgenommenen Erweiterung des Ansatzes um die Kategorie der Koalitionsmacht besteht darin, dass der Ansatz damit für eine Analyse grenzüberschreitenden Handelns besser nutzbar ist.

Abstract

Multi-scalar comprehensive campaigns are increasingly an important instrument of transnational union cooperation. Is this instrument able to substantially strengthen the bargaining power of trade unions? Are multi-scalar comprehensive campaigns a promising path for a revitalization of trade unions? Through an in-depth case-study of the T-Mobile Campaign, the dissertation details conditions for the effectiveness of cross-border campaigns. The case-study shows, that the ability to mobilize a “power of coalition” has (in addition to the strategy) to be considered as one of the foremost influences on the campaign’s effectiveness. “Power of coalition” is determined by the structure of governance, the ability to deal with differences, the representation of interests and the visualization of success. The case-study also demonstrates, that “power of coalition” and strategy are dynamically interdependent. The criteria of a successful strategy (fitting targets, timing, spatial articulation) are at times contrary to the successful mobilization of the “power of coalition”. The dissertation details those conflicts of objectives that may threaten the effectiveness of the campaign. The dissertation further contributes to the debates in Labor Revitalization Studies. Conceptually, it is grounded on the analysis of power resources (Jenaer Machtressourcenansatz). The dissertation demonstrates how the additional category of the “power of coalition” supplements the identified power resources in this conception and allows to understand the specific obstacles and gains of transnational union cooperation.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	i
Abstract	ii
Abbildungen	vi
Abkürzungen	vii
A Einleitung	1
A.1 Problemaufriss: Transnationalisierung als Strategie gewerkschaftlicher Erneuerung	1
A.2 Fragestellung und Herangehensweise	8
A.3 Aufbau der Arbeit	11
A.4 Schreibweisen und Begrifflichkeiten	13
B Forschungs(gegen)stand: grenzüberschreitende Kampagnen	16
B.1 Von der Corporate zur Comprehensive Campaign	17
B.2 Kampagnen als grenzüberschreitender Handlungsansatz	23
B.2.1 Going global?	24
B.2.2 Was beeinflusst den Kampagnenerfolg?	29
B.3 Zwischenfazit	32
C Konzeptionelle Grundlagen	35
C.1 Machtressourcenansatz	35
C.1.1 Drei Quellen von Lohnabhängigenmacht	36
C.1.2 Erweiterung des Ansatzes: Koalitionsmacht	40
C.2 Gewerkschaftsorientierte Transnationalisierungs- und Solidaritätsforschung	47
C.2.1 Barrieren gewerkschaftlicher Transnationalisierung	49

C.2.2	Solidarität als Prozess	55
C.3	Konkretisierung der leitenden Fragestellung	62
C.3.1	Kampagneneffektivität erklären	62
C.3.2	Zum Verhältnis von Koalitionsmacht und Effektivität	64
C.3.3	Zum Verhältnis von Effektivität und Strategie	73
C.3.4	Präzisierung der forschungsleitenden Hypothesen	75
D	Forschungsdesign und Methoden	77
D.1	Die Methode der vertiefenden Fallstudienforschung	77
	Methode der Erhebung und Auswertung	79
D.2	Begründung der Fallauswahl	80
D.3	Forschungsdesign und Methoden der Datenerhebung	83
D.3.1	Experteninterviews	84
D.3.2	Teilnehmende Beobachtung	88
D.3.3	Berücksichtigung weiterer Materialien	90
D.4	Datenauswertung und Darstellung der Empirie	91
E	Darstellung des Fallbeispiels: Akteure und Verlauf	94
E.1	Akteure	94
E.1.1	Unternehmensprofil: DTAG und T-Mobile US	95
E.1.2	Beschäftigtenstruktur und Organisationsbedingungen	97
E.1.3	Beteiligte Gewerkschaften	102
E.1.3.1	IGB und seine Mitgliedsgewerkschaften DGB und AFL-CIO	102
E.1.3.2	UNI Global Union	107
E.1.3.3	Communications Workers of America (CWA)	110
E.1.3.4	Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di)	118
E.1.3.5	CWA und ver.di im Vergleich – Systeme der Arbeitsbeziehungen	124
E.1.3.6	Exkurs: TU – eine (globale) Gewerkschaft?	128
E.2	Chronologischer Kampagnenverlauf	132
F	Fallanalyse der T-Mobile-Kampagne	150
F.1	Ziele und Taktiken der Kampagne	150
F.2	Mobilisierung von Koalitionsmacht	157
F.2.1	Einflussfaktoren	157

F.2.1.1	Governance-Struktur im Kampagnennetzwerk	158
F.2.1.2	Vermittlungsfähigkeiten	164
F.2.1.3	Interessenorientierung	168
F.2.1.4	Zwischenfazit: Einfluss von Erfolgsaussichten	172
F.2.2	Indikatoren	175
F.2.2.1	Einsatz von Infrastrukturreourcen	175
F.2.2.2	Verankerung in der Mitgliedschaft: Entstehung von Solidarität	178
F.2.2.3	Commitment zum Handeln	186
F.2.3	Zwischenfazit: Risiko – Interesse – Erfolg	191
F.3	Wechselwirkung von Koalitionsmacht und Strategie	195
F.3.1	Strategy matters	196
F.3.2	Angriffsziele/Taktiken und Koalitionsmacht	202
F.3.3	Timing und Koalitionsmacht	204
F.3.3.1	Timing als Reaktionsfähigkeit	205
F.3.3.2	Timing als zeitliches Zusammenspiel	206
F.3.4	Räumliches Zusammenspiel und Koalitionsmacht	210
F.3.5	Zwischenfazit	218
F.4	Zusammenfassung	220
G	Schlussfolgerungen	223
G.1	Weiterentwicklung des Machtressourcenansatzes	224
G.2	Diskussion der Hypothesen	228
G.3	Wie lassen sich die Spannungsverhältnisse beeinflussen?	235
G.4	Weiterführende Forschungsfragen	238
G.5	Ausblick	240
Anhang 1:	Kampagnenchronologie	243
Anhang 2:	Liste der Interviews	258
H	Literaturverzeichnis	263

Abbildungen

Abbildung 1: Zusammensetzung der Interviews	87
Abbildung 2: Akteure	106
Abbildung 3: Spannungsverhältnis und Zielkonflikte	219

Abkürzungen

AFL-CIO	American Federation of Labor - Congress of Industrial Organizations
AT&T	American Telephone & Telegraph Company
CTW	Change to Win Federation
CWA	Communications Workers of America
DGB	Deutscher Gewerkschafts Bund
DPG	Deutsche Post Gewerkschaft
DTAG	Deutsche Telekom Aktien Gesellschaft
DTKS	Deutsche Telekom Kunden Service
EBR	Europäischer Betriebs Rat
EFCA	Employee Free Choice Act
FCC	Federal Communications Commission
GM	General Motors
GRV	Globaler Rahmenvereinbarung
IGB	Internationaler Gewerkschafts Bund
ILO	International Labour Organization
IBT	International Brotherhood of Teamsters
TIF	International Transport Workers' Federation
IUF	International Union of Food Workers
LRS	Labor Revitalization Studies
NLRB	National Labor Relations Board
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OrKa	Organisierung und Kampagne
POS	Political Opportunity Structures
SEIU	Service Employees International Union

TAN	Transnational Advocacy Networks
TU	T-Mobile Workers textbfUnited
UAW	United Automobile Workers
USW	United Steelworkers
UFCW	United Food and Commercial Workers International Union
UNITE HERE	Union of Needletrades, Industrial and Textile Employees & Hotel Employees and Restaurant Employees Union
ver.di	Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft

Kapitel A

Einleitung

Vor dem Hintergrund einer Schwächung von Gewerkschaften experimentieren diese verstärkt mit grenzüberschreitenden Kampagnen als einen Handlungsansatz. Inwiefern können grenzüberschreitende Kampagnen dazu beitragen, eine Verhandlungsmacht von Gewerkschaften zu stärken und somit einen wichtigen Beitrag zu einer gewerkschaftlichen Revitalisierung zu leisten? Auf Grundlage dieses übergeordneten Erkenntnisinteresses befasst sich die vorliegende Forschungsarbeit damit, unter welchen Bedingungen grenzüberschreitende Organisierungskampagnen effektiv sind, und zwar in dem Sinne, dass die mobilisierten Ressourcen zielorientiert genutzt werden.

A.1 Problemaufriss: Transnationalisierung als Strategie gewerkschaftlicher Erneuerung

Die Forschung über grenzüberschreitende Gewerkschaftsarbeit erscheint in Anbetracht der massiven Herausforderungen, vor denen Gewerkschaften heute stehen, oftmals als eine Suchstrategie. So hat sich die ungleiche Machtbeziehung zwischen Kapital und Arbeit aufgrund der Ungleichzeitigkeit einer Transnationalisierung des Kapitals auf der einen Seite und der nationalen Konstituierung sowie einer überwiegend nationalen Verhaftung der Machtressourcen von Lohnabhängigen und ihren Interessenvertretungen

auf der anderen Seite weiter verschärft. Da mit der Restrukturierung von Produktions- und Dienstleistungsprozessen in globalen Wertschöpfungsnetzwerken herkömmliche Handlungsansätze und Instrumente an Effektivität eingebüßt haben, werden im Vergleich zur fordistischen Phase immer seltener reale Verbesserungen ausgehandelt. Stattdessen geht es öfter darum, im Sinne eines *Concession Bargaining* neue Zugeständnisse an die Arbeitgeber abzuwehren.

In diesem Kontext ist seit den 1990er Jahren eine umfassende Literatur zum Thema Globalisierung entstanden, welche die neue Geographie des Kapitalismus nahezu ausschließlich aus der Perspektive des Kapitals betrachtet und Lohnabhängige mit ihren Interessenorganisationen weitgehend ignoriert oder als Opfer dieser Prozesse stilisiert. Paradigmatisch für diese Literatur kann Manuel Castells These zitiert werden: „At its core, capital is global. As a rule, labor is local.“ (Castells 2000, 506)¹ Dieser Aussage ist die Tendenz inhärent, die Mobilität der Kapitaleseite zu überschätzen und zu vernachlässigen, dass einerseits auch Unternehmen konkrete Orte benötigen und auf Arbeitskräfte, Infrastruktur und Absatzmärkte angewiesen bleiben, um Gewinne zu erwirtschaften. Andererseits wird zu wenig berücksichtigt, dass auch Lohnabhängige räumlich agieren und darüber Macht ausüben (s. Kapitel B.2.1. Going global?). So argumentiert der Arbeitsgeograph² Andrew Herod, dass die geographische Landschaft nicht nur durch das Kapital gestaltet wird, sondern dass auch Lohnabhängige und Gewerkschaften die Schaffung dieser Sozialräume als geographisch handelnde Akteure beeinflussen. So zeige

¹Diese Kritik richtet sich auch an die diversen Forschungsansätze zu globalen Produktionsnetzwerke bzw. globalen Waren- wie auch Wertschöpfungsketten. Al Rainnie et al. konstatieren für alle drei Ansätze: „In brief, in all three, workers have tended to be seen as passive victims of current restructuring processes: workers are typically viewed simply as being on the receiving end of a new international division of labour.“ (Rainnie et al 2011, 156)

²Die Arbeitsgeographie ist hervorgegangen aus einer kritischen Beschäftigung mit den Leerstellen der marxistischen Wirtschaftsgeographie der 1980er und 1990er Jahre (Herod 2011, 180-190). Sie geht davon aus, dass Räumlichkeit aktiv produziert wird. Dies bezieht sich sowohl auf das Verständnis von *Scale* als geographische Maßstabsebene, als auch auf den konkreten Orten der Auseinandersetzung – *Place*. Beide sind das Ergebnis sozialer Praktiken und stellen als solches sozial konstruierte Strukturen dar (Harvey 2007, 110; Herod 1995, 343). Da diese Strukturen immer auch die inneren Widersprüche kapitalistischer Vergesellschaftung widerspiegeln, sind sie unkämpft. „Labour Geography started out as an attempt to qualify the crude argument that while capital is capable of commanding space, workers are passively trapped in place.“ (Bergene et al. 2010, 7)

sich beispielsweise in Auseinandersetzungen um Wohnraum, Transport und soziale Infrastruktur sowie um Investitionen und Arbeitsplätze, dass Lohnabhängige bestrebt seien, „ökonomische Landschaften auf eine Art und Weise zu formen (...)“ (Herod 2011, 190), die ihnen ihre soziale Reproduktion ermöglichen (Herod 1995).

Dafür bringt die Globalisierung auch neue Möglichkeitsstrukturen hervor, die im Zuge einer Raum-Zeit-Verdichtung (Harvey 1995, 345) – unter anderem aufgrund moderner Informations- und Kommunikationstechnologien, transnationaler Migrationsprozesse und einer kulturellen Globalisierung – entstehen (Evans 2010). Zudem können Lohnabhängige und Gewerkschaften neue Verletzlichkeiten aufgrund einer zunehmenden Abhängigkeit von globalen Warenströmen und vernetzten Produktionsprozessen potenziell für die Durchsetzung ihrer Interessen nutzen (Herod 2000, 2001, 2003; Webster et al. 2008, 224). So sind transnationale Wertschöpfungsnetzwerke für Arbeitskampfmaßnahmen, die gezielt neuralgische Punkte in den globalen Logistikketten angreifen, äußerst anfällig (Coleman et al. 1998). Eine wesentliche Herausforderung besteht jedoch darin, dass Lohnabhängige und Gewerkschaften diese Handlungsmöglichkeiten auch als solche identifizieren und wahrnehmen müssen, um neue adäquate Strategien zu entwickeln. Dieser Prozess wird dadurch erschwert, dass die alten Strategien immer noch wirkungsmächtig sind – wie Frances Fox Piven konstatiert: „These scripts persist because they are imprinted on memory and habit, reinforced by the recollection of past victories, and reiterated by the organizations and leaders thrust up in past conflicts.“ (Piven 2009, 8)

Die Entwicklung innovativer Strategien, die räumlich über den Nationalstaat hinausweisen, erfordert, dass Gewerkschaften in Abhängigkeit von bestehenden Möglichkeitsstrukturen und Handlungsräumen eine strategische Wahl³ treffen und altbekannte Pfade verlassen (Novelli 2011, 150; Lillie und Martinez Lucio 2004). Allerdings finden solche Prozesse weniger als ein abrupter Bruch mit den überlieferten Charakteristika und Mobilisierungsmustern einer Gewerkschaft statt. Vielmehr ist der Prozess selbst geprägt von dem

³Arbeiten aus dem Umfeld der LRS liegt in der Regel die Annahme zugrunde, dass Gewerkschaften über Strategieoptionen verfügen. Sie sind nicht nur durch externe Faktoren geprägt, sondern sie können Handlungsspielräume erkennen und Strategien entwickeln (Brinkmann et al. 2008, 47; Turner 2005).

eigenen Verständnis und der sich über Jahrzehnte herausgebildeten Gewerkschaftskultur (Hyman 2011, 55).

Die Forschung zu gewerkschaftlicher Erneuerung – die *Labor Revitalization Studies* (LRS) – beschäftigt sich mit den Wahlmöglichkeiten von Gewerkschaften und richtet den Fokus der Analyse auf die Akteure und ihre Strategien (Turner 2005, 392; Kelly und Frege 2004; Brinkmann et al. 2008). Lowell Turner unterscheidet dabei zwischen internen Strategien, die auf interne Organisationsreformen abzielen, und externen Strategien im Sinne einer veränderten Praxis, die sich nach außen richtet, wie z.B. *Coalition Building* (Turner 2005, 386-87). Ziel der Forschung ist es, die Bedingungen zu analysieren, unter denen solch innovative Strategien entstehen, sowie ihre potenziellen Auswirkungen auf eine Erneuerung und Stärkung einer Organisationsmacht von Lohnabhängigen zu erörtern (Turner 2005, 392). Für die Analyse, unter welchen Bedingungen Gewerkschaften eine bestimmte Wahl treffen, ist ihre Einschätzung der Möglichkeitsstrukturen und Handlungsräume entscheidend. Darüber hinaus richtet sich der Blick der Forschung auch auf die strategischen Fähigkeiten der Gewerkschaftsführung sowie aktiver Mitglieder auf der lokalen Ebene: Sie treffen ihre Entscheidungen auf der Grundlage persönlicher Erfahrungen und Interpretationsraster, die sie mitbringen (Turner 2003, 105-106; Lévesque und Murray 2013, 49-54; Ganz 2000).

Carola Frege und John Kelly differenzieren insgesamt sechs innovative Strategien. Unter anderem benennen sie dabei auch „internationale Solidarität“ (Frege und Kelly 2004, 183). Im Vergleich mit anderen Strategien gewerkschaftlicher Erneuerung, wie insbesondere *Organizing*, verfolgen bislang nur relativ wenige Gewerkschaften diesen Ansatz (Frege und Kelly 2004, 184). Empirisch besteht eine deutliche Kluft zwischen dem von Gewerkschaften vielfach formulierten Anspruch eines Arbeiterinternationalismus und der Wirklichkeit: Lohnabhängige und ihre Interessenvertretungen reagieren auf die veränderten Anforderungen sowohl solidarisch als auch konkurrenzziell. Zum Teil tendieren sie auch in einem widersprüchlichen Prozess in beide Richtungen gleichzeitig (Hürtgen 2015; Johns 1998). Selbst innerhalb Europas ist eine grenzüberschreitende Arbeiterbewegung, die auf der Grundlage einer Massenmobilisierung Proteste und Arbeitskämpfe gemeinsam durch-

führen kann, kaum existent (Turner 1996; Gajewska 2008; Dribbusch 2014). Allerdings verfügen Lohnabhängige und Gewerkschaften über einen langen Erfahrungsschatz und ein umfassendes Repertoire transnationaler Praktiken, wie beispielsweise politische Lobbyarbeit, Netzwerkbildung, Informationsaustausch, koordinierte Kollektivverhandlungen sowie diverse Ansätze zur Implementierung von Mindeststandards ob nun in Form von Sozialklauseln in Handelsverträgen oder Globalen Rahmenvereinbarungen (GRV).

Eine weitere Praxis stellen grenzüberschreitende Kampagnen als eine strategisch geplante, konzentrierte Aktionsform dar. Da der Begriff der Kampagne in der gewerkschaftlichen Praxis oftmals unbestimmt verwendet wird, worauf Hans-Jürgen Arlt mit dem Titel seines Aufsatzes „Eine läuft immer, mindestens eine sogenannte“ (Arlt 2007) verweist, empfiehlt sich an dieser Stelle eine definitorische Eingrenzung des Phänomens. Die etymologische Bedeutung des Begriffs als Feldzug (Kluge 1995, 421; Baringhorst 1998, 67) legt bereits nahe, dass es sich um eine zeitlich und thematisch begrenzte Aktionsform handelt – und zwar unabhängig vom Kampagnentypus, beispielsweise einer Aktions-, Lobby- oder Organisierungskampagne. So richtet sich eine Kampagne an einen bestimmten Adressaten, es werden spezifische Themen angesprochen und es wird ein konkretes Ziel verfolgt. Dies findet innerhalb eines zeitlich begrenzten Rahmens unter Aufbringung limitierter Ressourcen statt (Lahusen 2002, 40).⁴ Darüber hinaus ist das wesentliche Merkmal einer Kampagne, dass es sich um eine geplante Vorgehensweise handelt. Folglich ist der Begriff der Kampagne eng verknüpft mit dem – wie Richard Hyman konstatiert – oftmals lax verwendeten Begriff der Strategie (Hyman 2011, 56). Wie auch der Begriff der Kampagne handelt es sich beim Begriff der Strategie ebenfalls um eine militärische Metapher, die jedoch nicht die Durchführung des Feldzuges sondern seine langfristige Planung und Gesamtkoordination beschreibt (Hyman 2011, 56).

Ogleich Kampagnen auch auf die betriebliche Ebene beschränkt bleiben können, wird mit dem Begriff in der Regel eine Öffnung gegenüber der Gesellschaft und eine Erweiterung des Aktionsfeldes über die betriebliche Ebe-

⁴Hingegen ergänzt James Bennett den Begriff der „permanent campaign“ (Bennett 2004, 108), auf den sich Sigrid Baringhorst et al. beziehen, wenn sie ein aus Kampagnen hervorgegangenes Netzwerk mit einer festen Trägerschaft wie die *Clean Clothes Campaign* als Kampagne analysieren (Baringhorst et al. 2010, 35).

ne hinaus assoziiert. Der zentrale Aspekt *grenzüberschreitender* Kampagnen besteht nun darin, dass der Konflikt auch geographisch ausgeweitet wird; mit anderen Worten ein Skalensprung zur Erhöhung der Chancen der Interessendurchsetzung angewendet wird (Cox 1998, 2). Grenzüberschreitende Kampagnen verbinden also in der Regel mehrere innovative Strategien gewerkschaftlicher Erneuerung wie *Coalition Building*, *Organizing* und „internationale Solidarität“ miteinander. Die Kampagnennetzwerke bestehen folglich aus einem komplizierten Beziehungsgeflecht von – zum Teil sehr unterschiedlichen – Akteuren, die zudem auf unterschiedlichen sozial-räumlichen Handlungsebenen eingebunden sind.

Gewerkschaften sammelten bereits in den 1970er Jahren erste Erfahrungen mit unternehmenszentrierten Kampagnen, die über eine internationale Dimension verfügten. So wurde bereits im Rahmen der von Ray Rogers geführten Kampagne gegen *J.P. Stevens*, die in der Literatur als die Mutter aller *Corporate Campaigns* beschrieben wird (Perry 1996, 329-330) auf internationaler Ebene zu einem Boykott aufgerufen (Finger 1979). An Bedeutung gewannen grenzüberschreitende Kampagnen aber vor allem in der letzten Dekade (Blackburn 2008). Dabei hat sich auch die Konstellation der beteiligten Akteure verändert: Waren bis Anfang der 2000er Jahre die führenden Akteure in grenzüberschreitenden Kampagnen in der Regel nationale Gewerkschaften, so greifen seit Mitte der 2000er verstärkt die *Global Union Federations* (GUFs) auf dieses Instrument zurück. Dies trifft insbesondere für die globale Dienstleistungsgewerkschaft *UNI Global Union*, die *International Union of Food Workers* (IUF) und die *International Transport Workers' Federation* (ITF) zu. Zudem unterstützt seit 2011 erstmals der *Internationale Gewerkschaftsbund* (IGB) mit der Kampagne zur Organisierung von T-Mobile US eine unternehmenszentrierte Kampagne. Grenzüberschreitende Kampagnen stellen insofern einen wichtigen Trend dar, mit dem Gewerkschaften auf die veränderte Ausgangssituation einer neuen Geographie des Kapitalismus reagieren.

Bis dato wird diese Entwicklung von der deutschsprachigen Gewerkschaftsforschung weitgehend ignoriert⁵, obgleich sich in der Vergangenheit auch

⁵Eine Ausnahme stellen die Arbeiten von Thomas Greven zur Continental-Kampagne dar (Greven 2006b, 2009, 2011).

deutsche Gewerkschaften – in unterschiedlicher Intensität – an grenzüberschreitenden Kampagnen beteiligt haben.⁶ Im Fall jener Autoren, die sich durchaus mit gewerkschaftlicher Transnationalisierung befassen, ist ein wesentlicher Grund die stark ausgeprägte Institutionenorientierung der Forschung. Hingegen ist im Fall der LRS auffällig, dass grenzüberschreitende Aktivitäten von Gewerkschaften generell wenig beleuchtet werden (Turner 2005, 388; Fairbrother und Hammer 2005, 406),⁷ was insbesondere für die deutschsprachige Literatur zutrifft. Zwar gibt es aus dem Umfeld der LRS eine Reihe von Artikeln, die sich mit grenzüberschreitenden Kampagnen befassen (s. Kapitel B.2 Kampagnen). Allerdings wird die internationale Dimension meist eher am Rande als ein ergänzender Ansatz abgehandelt, wobei weder die Akteursbeziehungen im Kampagnennetzwerk noch die vielschichtigen Prozesse auf den unterschiedlichen sozial-räumlichen Handlungsebenen Beachtung finden. Wenn in dieser Forschung „internationale Solidarität“ erwähnt wird, dann im Sinne eines Werkzeugs, das Gewerkschaften strategisch nutzen können, um in den Kampagnen zusätzlich den Druck zu erhöhen. Dagegen bleibt unberücksichtigt, dass „internationale Solidarität“ nicht einfach zur Verfügung steht, sondern voraussetzt, dass Koalitionen zwischen Gewerkschaften geschmiedet werden müssen und dass im Idealfall auch auf der Ebene der Lohnabhängigen ein solidarisches Handeln auf der Grundlage einer kollektiven Identität sowie eines gemeinsamen Interessenbezugs hergestellt wird. Somit handelt es sich hierbei weniger um ein Werkzeug, denn um einen aktiv zu gestaltenden Prozess.

Mit dieser Arbeit verorte ich mich dennoch in den LRS, obgleich grenzüberschreitendes Handeln von Gewerkschaften innerhalb dieses Forschungsprogramms bislang relativ wenig Beachtung findet. Der Grund hierfür ist, dass ich mit Arbeiten im Umfeld der LRS das Anliegen teile, anhand der Analyse innovativer Praktiken Erneuerungspotenziale von Gewerkschaften auszuloten. Dies beschreibt die Motivation, aus der heraus ich meine Fragestellung

⁶Als Beispiele können u.a. die Beteiligung an der Gucci-Kampagne (ver.di 2004, 28-29; Raffo 2007), die Kampagne gegen Nestlé unter Leitung der IUF (NGG, o.J.) sowie die Lidl-Kampagne (Matrai 2006, 56) genannt werden.

⁷Als Ausnahmen seien die Analyse der G4S-Kampagne (McCallum 2013) sowie die Arbeiten von Christian Lévesque und Gregor Murray (Lévesque und Murray 2008, 2010) sowie der Artikel „International Trade Union Revitalization: The Role of National Union Approaches“ (Lillie und Martinez Lucio 2004) aufgeführt.

nach der Effektivität grenzüberschreitender Kampagnen entwickelt habe. Ich möchte herausfinden, unter welchen Bedingungen Gewerkschaften, weil sie die betriebliche Ebene verlassen und einen Konflikt geographisch ausweiten, ihre Handlungsmacht stärken können. Eine wichtige konzeptionelle Grundlage liefert dafür die Bezugnahme auf den Machtressourcenansatz, der eng verknüpft ist mit den deutschsprachigen LRS. Mein Beitrag besteht darin, diesen Ansatz für die Analyse grenzüberschreitender Aktivitäten fruchtbar zu machen. Eine Weiterentwicklung der Kategorie der Koalitionsmacht gepaart mit Erkenntnissen aus der Transnationalisierungs- und Solidaritätsforschung liefert wichtige Einsichten, um die konstatierte Forschungslücke zu „internationaler Solidarität“ als innovative Gewerkschaftsstrategie innerhalb der LRS zu schließen.

A.2 Fragestellung und Herangehensweise

Vor dem Hintergrund des Bedeutungsgewinns grenzüberschreitender Gewerkschaftskampagnen untersuche ich in dieser Forschungsarbeit, inwiefern diese ein sinnvoller Handlungsansatz sind: Können sie einen Beitrag zur gewerkschaftlichen Erneuerung leisten, weil Gewerkschaften dadurch ihre Handlungsmacht stärken? Aufgrund dieses Forschungsinteresses frage ich nach der Effektivität von grenzüberschreitenden Kampagnen und stelle explizit nicht die Frage nach den Erfolgsbedingungen, die stark von externen Faktoren beeinflusst sind. Effektivität bedeutet in diesem Kontext, dass Gewerkschaften ihre Handlungsmöglichkeiten geschickt erweitern und diese auch optimal nutzen und zielführend einsetzen.

Eine weit verbreitete These in der gewerkschaftsorientierten Literatur ist, dass grenzüberschreitende Kampagnen an Effektivität einbüßen, weil sie oftmals nur auf einer kurzfristig angelegten Zusammenarbeit basierten und die Unterstützung eingefordert werde, wenn es eigentlich schon zu spät sei. Fehlendes Verständnis und Unterschiede der Organisationskulturen und Mobilisierungsmuster sowie ein Mangel an Interessenorientierung wirkten sich negativ auf das Engagement der unterstützenden Gewerkschaften aus. Infolge bliebe die Unterstützung häufig symbolisch und potenzielle Handlungsmög-

lichkeiten im Rahmen der zur Verfügung stehenden Machtressourcen der Bündnispartner könnten nicht ausgeschöpft werden (Fougner und Kurtoğlu 2011, 112; Greven 2003, 504; Wad 2007, 53). In Auseinandersetzung mit den Barrieren einer grenzüberschreitenden Zusammenarbeit will ich untersuchen, was sich positiv auf die Bildung von Kooperationen auswirkt. Ich beziehe mich dabei auf den Machtressourcenansatz und wende den Begriff der Koalitionsmacht an. Koalitionsmacht beschreibt im Wesentlichen, dass Gewerkschaften durch Koalitionen mit anderen Organisationen und Bewegungen ihr Handlungsrepertoire erweitern können. Im Fall grenzüberschreitender Kampagnen kommen die Koalitionen zustande, weil die Gewerkschaften einen Skalensprung vornehmen und den Konflikt auf eine internationale bzw. transnationale Handlungsebene ausweiten. Indem Gewerkschaften grenzüberschreitend eine Koalitionsmacht mobilisieren, verfügen sie über deutlich erweiterte Einflussmöglichkeiten und können gleichzeitig eine Vielzahl an Taktiken auf unterschiedlichen räumlichen Ebenen entwickeln. Die Annahme besteht darin, dass die Aktivierung einer Koalitionsmacht sich positiv auf die Effektivität einer Kampagne auswirkt.

Allerdings ist mit Bezug auf die Kampagnenforschung zu betonen, dass Kampagnen keine bloße Aneinanderreihung von Einzelaktivitäten darstellen. Kampagnen basieren vielmehr auf einer Strategie im Sinne einer koordinierten Führung, welche Wissen über die eigenen Stärken und Schwächen sowie die des Gegners voraussetzt. Bestandteil einer Strategie sind des Weiteren die Wahl geeigneter Angriffsziele und Taktiken, ein sinnvolles *Timing* (Ganz 2010, 9-10) sowie ein ausgewogenes Zusammenspiel zwischen den sozial-räumlichen Handlungsebenen (Lévesque und Murray 2013, 52-53). Neben einer Koalitionsmacht wirkt sich folglich auch die Strategie auf die Effektivität einer Kampagne aus. Die Frage besteht nun darin, ob dies additiv betrachtet werden kann oder ob sich gegebenenfalls die Mobilisierung einer Koalitionsmacht auf diese Bestandteile einer Strategie auswirkt und vice versa. Ich stelle als forschungsleitende Hypothese auf, dass die Effektivität einer Kampagne von dieser Wechselwirkung zwischen Koalitionsmacht und Strategie abhängt. Um also die Frage zu beantworten, inwiefern grenzüberschreitende Kampagnen ein sinnvoller Ansatz der gewerkschaftlichen Erneuerung sind, gilt es diese Wechselwirkung zu analysieren.

Um dies zu untersuchen habe ich gezielt ein Fallbeispiel gesucht, bei dem im Vergleich mit anderen Kampagnen von der Aktivierung einer hohen Koalitionsmacht ausgegangen werden kann. Es war notwendig eine Kampagne zu identifizieren, bei der die Gewerkschaften gerade nicht im Sinne einer „Einbahnstraßensolidarität“ (Greven 2009, 72) kurzfristig eine einseitige Unterstützung für ihr Anliegen anforderten. Eine solche Kampagne ist die T-Mobile-Kampagne, an der im Untersuchungszeitraum die US-amerikanische Gewerkschaft *Communications Workers of America* (CWA), die *Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft* (ver.di), *UNI Global Union*, der *Internationale Gewerkschaftsbund* (IGB), die *American Federation of Labor – Congress of Industrial Organizations* (AFL-CIO) sowie der *Deutsche Gewerkschaftsbund* (DGB) beteiligt waren. Primäres Ziel der Kampagne ist es, die Beschäftigten des US-amerikanischen Tochterunternehmens der Deutschen Telekom AG in den USA gewerkschaftlich zu organisieren. CWA versucht dies in den USA mit unterschiedlicher Intensität seit 2001, scheiterte aber bislang weitgehend. Ein Grund unter anderen war hierfür die Gegenwehr des Unternehmens.

Methodisch habe ich mich für eine Einzelfallstudie entschieden. Dies ermöglicht es mir, die Komplexität der untersuchten T-Mobile-Kampagne mit ihren unterschiedlichen Akteuren auf den verschiedenen sozial-räumlichen Handlungsebenen in ihrer Tiefe zu ergründen. Im Sinne einer multiperspektivischen Triangulation basiert die Feldforschung zur T-Mobile-Kampagne auf einer teilnehmenden Beobachtung, einer Dokumentenanalyse sowie Experten- und Informanteninterviews in den USA, Deutschland und der Schweiz mit Gewerkschaftssekretärinnen, Betriebsräten und gewerkschaftlich aktiven Beschäftigten von T-Mobile US. Der Zugang zur Empirie ist theoriegestützt und die aus der Theorie abgeleiteten Vorannahmen werden offengelegt. Bei der Erhebung und Auswertung des empirischen Materials wahre ich trotz eines theoriegeleiteten Ansatzes eine möglichst große Offenheit, um unerwartete Informationen und Schlussfolgerungen angemessen berücksichtigen zu können. Das Vorgehen ist also nicht rein deduktiv im Sinne eines strengen Prüfbezugs der Hypothesen. Vielmehr entwickelt sich die Analyse in einem Wechselspiel aus theoretisch und empirisch geleiteter Erkenntnis.

Ein wichtiger Aspekt in Bezug auf die Herangehensweise ist der Umgang mit der eigenen Rolle im Forschungsprozess, was im vorliegenden Fall eng

verwoben ist mit der Frage nach dem Forschungszugang. So habe ich eine teilnehmende Beobachtung einer noch nicht abgeschlossenen Kampagne durchgeführt, was den Forschungszugang erschwerte. Die Interviewpartner befürchteten verständlicherweise, dass durch die Untersuchung Informationen über die übergeordnete Strategie sowie einzelne Taktiken, aber auch interne Schwächen und damit Angriffspunkte offengelegt werden könnten. Darüber hinaus tangierte der Fokus auf die Einflussfaktoren einer Mobilisierung von Koalitionsmacht einen durchaus sensiblen Bereich in der Zusammenarbeit der Akteure. Eine Vertrauensgrundlage konnte letztendlich geschaffen werden, weil ich im Rahmen einer Elternzeitvertretung als *Strategic Campaigner* in der untersuchten Kampagne für CWA tätig war. Dies hat mir einerseits eine Binnenperspektive eröffnet. Andererseits gewinnt dadurch die Frage nach dem Umgang mit der eigenen Verflochtenheit an Relevanz. Entscheidend ist dabei meines Erachtens, dass die teilnehmende Beobachtung um Interviews und eine Dokumentenanalyse ergänzt wird und immer die unterschiedlichen Perspektiven vergegenwärtigt und gegenübergestellt werden. Zudem habe ich im Forschungstagebuch nicht nur meine Beobachtungen dargestellt, sondern auch meine eigene Verortung in der Kampagne reflektiert.

A.3 Aufbau der Arbeit

Die Forschungsarbeit ist neben der Einleitung in sechs weitere Teile untergliedert. Im Anschluss an die Einleitung befasse ich mich mit dem Stand der Forschung (B) zu umfassenden Organisierungskampagnen von Gewerkschaften, die multi-skalar geführt werden. Bei solchen Kampagnen verlassen die Akteure die betriebliche Ebene und machen den Konflikt zu einer gesamtgesellschaftlichen Auseinandersetzung. Zudem nehmen sie einen Skalensprung vor und transferieren den Konflikt auf eine internationale bzw. transnationale Handlungsebene. In dem Kapitel zeichne ich zunächst anhand der begrifflichen Genese von der unternehmenszentrierten Kampagne (*Corporate Campaign*) hin zur strategischen (*Strategic Campaign*) bzw. umfassenden Kampagnen (*Comprehensive Campaign*) die historische Entwicklung des Phänomens nach. Die Entstehung von Kampagnen ist Ausdruck einer tiefgreifenden Krise von Gewerkschaften, deren eingespielte Handlungsinstrumente an

Wirkungsmacht verloren haben. Darüber hinaus ist es Ziel des Kapitels, herauszuarbeiten, was auf der Grundlage der bestehenden Forschung zu multi-skalaren Kampagnen über die Effektivität dieses Ansatzes zur Erneuerung von Gewerkschaften ausgesagt werden kann.

Im nächsten Teil (C) entwickle ich die analytischen Grundlagen für die Untersuchung meiner Frage nach der Effektivität von Kampagnen. Nach der Effektivität von Kampagnen zu fragen, heißt dabei, explizit nicht die erfolgreiche Realisierung der selbstgesteckten Kampagnenziele zu prüfen, sondern zu bewerten, inwiefern die verfügbaren Optionen bestmöglich zum Einsatz gebracht werden konnten. Dabei beziehe ich mich auf den Machtressourcenansatz und entwickle die Kategorie der Koalitionsmacht weiter, um den spezifischen Gewinn multi-skalarer Handlungsansätze in den Blick nehmen zu können. Allerdings ist der Machtressourcenansatz allein zu statisch, um die Effektivität von Kampagnen zu erklären. Schließlich realisieren sich die Koalitionen erst in der Kooperation – also in der tatsächlichen Zusammenarbeit der Akteure. Deshalb befasse ich mich des Weiteren in Auseinandersetzung mit der gewerkschaftsorientierten Solidaritäts- und Transnationalisierungsforschung mit der Frage nach den Bedingungen einer grenzüberschreitenden Zusammenarbeit von Gewerkschaften. Auf dieser Grundlage rekapituliere ich die in der Einleitung aufgeworfene Fragestellung und entwickle die forschungsleitenden Hypothesen.

Anschließend erläutere ich meine Fallauswahl sowie die methodische Herangehensweise einer vertiefenden Fallstudie (D). Die vertiefende Fallstudie ist ein geeigneter Forschungsansatz, weil in multi-skalaren Kampagnen unterschiedliche Akteure an unterschiedlichen Orten involviert sind. Ein solch komplexes Gefüge von Wirkungszusammenhängen intensiv zu erforschen und analytisch zu durchdringen, wird erst dadurch möglich, dass ich mich auf einen Fall konzentriere. Sinnvoll ist dabei eine Methodenvielfalt als auch eine relativ große Offenheit im Erhebungs- und Auswertungsverfahren.

Im darauffolgenden Abschnitt (E) stelle ich mein Fallbeispiel – die multi-skalare T-Mobile-Kampagne unter Leitung der US-amerikanischen Gewerkschaft CWA – vor. Dazu gehe ich zunächst auf die beteiligten Akteure ein und beschreibe im Anschluss detailliert den chronologischen Kampagnenver-

lauf.

Die Fallanalyse (F) leite ich ein mit einer Interpretation der Kampagnenziele und Taktiken. Anschließend erläutere ich, wie sich die drei Einflussfaktoren einer Governance-Struktur, Vermittlungsfähigkeiten sowie Interessenorientierung auf die Mobilisierung einer Koalitionsmacht auswirken. Anhand geeigneter Indikatoren bewerte ich zudem die Mobilisierung der Koalitionsmacht im Kontext der Kampagne. Obgleich CWA ihr Handlungsrepertoire hierdurch erweitern konnte, wirkt sich dies jedoch nur bedingt auf die Effektivität der Kampagne aus. Die Effektivität muss letztlich in der Wechselwirkung von Koalitionsmacht und Strategie bestimmt werden. Aufgrund von Spannungsverhältnissen und Zielkonflikten zwischen den Einflussfaktoren einer Koalitionsmacht und den Elementen einer Strategie wird die Effektivität der Kampagne geschmälert.

In den Schlussfolgerungen (G) diskutiere ich die Frage nach dem Gehalt einer Erweiterung des Machtressourcenansatzes um eine Koalitionsmacht sowie der Anwendung des Ansatzes für die Analyse grenzüberschreitenden Gewerkschaftshandelns. Anschließend reflektiere ich auf der Grundlage der empirischen Erkenntnisse die eingangs aufgestellten Hypothesen. In Bezug auf die ermittelten Spannungsverhältnisse stelle ich Überlegungen dazu an, wie diese zu beeinflussen sind. Die Arbeit endet mit der Formulierung weiterführender Forschungsfragen und einem Ausblick.

A.4 Schreibweisen und Begrifflichkeiten

Zum Abschluss der Einleitung möchte ich noch kurz auf die Verwendung bestimmter Schreibweisen und Begrifflichkeiten eingehen. An erster Stelle sei angemerkt, dass ich abwechselnd die männliche und weibliche Form verwende, um den Lesefluss nicht zu stören. Damit sind, sofern nicht explizit gekennzeichnet, alle Geschlechter gemeint.

Den Begriff des ‚Arbeiters‘ versuche ich zu vermeiden, da mit ihm in der Regel der weiße, männliche Industriearbeiter assoziiert wird. Stattdessen spreche ich von (abhängig) Beschäftigten oder auch Lohnabhängigen, was Ar-

beiterinnen, Angestellte und Beamte aller Geschlechter umfasst. Allerdings verwende ich in Ermangelung einer brauchbaren deutschsprachigen Alternative den Begriff des Arbeiterinternationalismus. Dieser Begriff ist nicht nur problematisch aufgrund der Assoziation mit dem weißen, männlichen Industriearbeiter, sondern auch weil der meines Erachtens besser geeignete, jedoch englischsprachige Begriff eines *Labor Internationalism*, sowohl Lohnabhängige als auch ihre Interessenvertretungen umfasst. Generell war ich beim Verfassen der Forschungsarbeit darum bemüht, sprachlich zu differenzieren, ob ich von Betriebsräten und Gewerkschaften als Interessenvertretungen oder Lohnabhängigen und Gewerkschaftsmitgliedern als einzelne Subjekte spreche. Es ist keineswegs mein Anliegen damit eine Dichotomie zwischen Lohnabhängigen und Gewerkschaften zu konstruieren, sondern vielmehr will ich damit für die unterschiedlichen Perspektiven und Handlungslogiken sensibilisieren, die keineswegs identisch sein müssen.

Eine weitere Erläuterung erfordert die Verwendung der Begriffe international und transnational. In der Literatur ersetzt derzeit der Begriff transnational zunehmend den Begriff international. Dabei wird meist vernachlässigt, dass beide Begriffe nötig sind, weil sie unterschiedliche Phänomene beschreiben. International bezeichnet eine Interaktion zwischen nationalen Akteuren, die überwiegend innerhalb ihres Nationalstaates agieren. Dagegen beschreibt der Begriff transnational, dass sich eine neue Handlungsebene über einzelne Nationalstaaten hinweg aufspannt (Pries 2010, 23). Gemäß dieser Differenzierung ist von einer internationalen Kampagne zu sprechen, wenn sich die beteiligten Gewerkschaften als primär national konstituierte Akteure über nationalstaatliche Grenzen hinweg koordinieren und zusammenarbeiten, für die einzelne Gewerkschaft aber der eigene Nationalstaat die dominante Handlungsebene bleibt. Eine transnationale Kampagne zeichnet sich hingegen dadurch aus, dass Aktivitäten an einer Vielzahl relativ gleichberechtigter Lokalitäten stattfinden und die beteiligten Akteure über die nationalstaatliche Ebene hinweg agieren. Zweifelsohne verfügt ein Großteil der gewerkschaftlichen Organisierungskampagnen über einen internationalen Charakter, während allerdings einige jüngere Kampagnen unter Führung der GUFs eher einen transnationalen Charakter aufweisen. Verwende ich hingegen in der Forschungsarbeit den Begriff grenzüberschreitend, so umfasst dies gleicher-

maßen internationale wie auch transnationale Kampagnen. Darüber hinaus führe ich als eine weitere Kategorie den Begriff multi-skalar ein. Dieser Begriff ist analytisch hilfreich, weil die meisten Kampagnen nicht auf der ein oder der anderen sozial-räumlichen Handlungsebene angesiedelt sind, sondern über einen multi-skalaren Charakter verfügen. Mit dem Begriff möchte ich explizit auf die Abhängigkeiten und die dynamischen Wechselwirkungen zwischen den unterschiedlichen *Scales* als sozial-räumliche Handlungsebenen verweisen.

Abschließend soll an dieser Stelle noch auf den Begriff der internationalen bzw. transnationalen Solidarität eingegangen werden. Der Begriff wird in der Forschung recht inflationär für jegliche Form der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit von Lohnabhängigen sowie ihren Interessenvertretungen verwendet. Dadurch geht allerdings der analytische Gehalt des Begriffs verloren. Solidarität beschreibt nämlich vielmehr im engeren Sinn die Fähigkeit von abhängig Beschäftigten, trotz Konkurrenz sich gegenseitig zu unterstützen und gemeinsam zu handeln (s. Kapitel C.2.2. Solidarität). Die Interviews mit haupt- und ehrenamtlichen Gewerkschafterinnen in den USA, der Schweiz und Deutschland haben zudem zu Tage gebracht, dass ein solches Verständnis von Solidarität zwar hegemonial ist, wenn kollektives Handeln von Beschäftigten im nationalen Kontext beschrieben wird. Hingegen wird der Begriff der internationalen oder transnationalen Solidarität häufig mit einem altruistischen Handeln oder auch einer Form von Entwicklungshilfe identifiziert – wie beispielsweise im folgenden Zitat eines US-amerikanischen Gewerkschaftssekretärs zum Ausdruck kommt:

„The problem of solidarity, it is like an afterthought. It is like I am gonna give blood. It is like, it is a nice thing to do for somebody else as opposed to a necessity for us to act upon. So when I use the word solidarity it is a good thing but it isn't (...) a necessity. So I think building a global labor movement is more a necessity than a nice thing.“ (Interview Lynn)

Wenn ich im Folgenden von Solidarität spreche, dann bezieht sich dies stets auf die subjektive Ebene abhängig Beschäftigter und setzt eine kollektive Identität sowie einen Interessenbezug voraus

Kapitel B

Forschungs(gegen)stand: grenzüberschreitende Kampagnen

Mit diesem Kapitel verfolge ich ein doppeltes Ziel. Zum einen soll der Leserin der Forschungsgegenstand nähergebracht werden: Bei diesem handelt es sich um Kampagnen, mittels derer Gewerkschaften versuchen, Lohnabhängigenmacht aufzubauen. Dabei können sie sich auf einzelne Unternehmen konzentrieren oder – wie im Fall der Kampagne *Justice for Janitors* (Choi 2008) – auch einen branchenweiten Ansatz verfolgen. Die Kampagnenthemen variieren und umfassen in der Regel die gewerkschaftliche Organisation neuer Unternehmen und Branchen, die Aushandlung von Kollektivverträgen oder auch die Abwehr von Konzessionen im Fall von Betriebsschließungen und Outsourcing. Neben der Vermittlung des Forschungsgegenstands soll zum anderen ein Überblick über den Forschungsstand zu Kampagnen gegeben werden. Es ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass die wissenschaftliche und die gewerkschaftspolitische Debatte über Kampagnen als Instrument gewerkschaftlicher Erneuerung eng miteinander verwoben sind. Beispielsweise sind nicht wenige Artikel in wissenschaftlichen Journalen von Gewerkschaftern verfasst. Zudem implizieren die unterschiedlichen Begriffe der *Corporate Campaign*, der *Strategic Campaign* sowie der *Comprehensive Campaign* sowohl eine Beschreibung der historischen Genese von Kampagnen als sie auch

als analytische Kategorien verwendet werden. Im Anschluss an diese Annäherung an das Phänomen und den Forschungsstand zu Kampagnen soll auf die Spezifik von Kampagnen als einen grenzüberschreitenden Handlungsansatz eingegangen werden. Ziel ist es zu eruieren, was auf Grundlage des aktuellen Forschungsstandes über die Bedingungen bekannt ist, die zum Erfolg von grenzüberschreitenden Kampagnen führen.

B.1 Von der Corporate zur Comprehensive Campaign

Die in der Literatur verwendeten Begriffe der *Corporate Campaign*, der *Strategic Campaign* und der *Comprehensive Campaign* werden zum Teil synonym verwendet. Zum Teil werden damit aber auch unterschiedliche Kampagnentypen beschrieben. Ich halte eine strenge Abgrenzung der drei Begriffe für wenig sinnvoll, weil sie auch eine historische Entwicklung von Kampagnen in den USA nachzeichnen. So wurde zunächst ausschließlich der Begriff der *Corporate Campaign* verwendet und erst in den 1990er Jahren haben sich die Begriffe der *Strategic* oder der *Comprehensive Campaign* vor dem Hintergrund herausgebildet, dass Kampagnen vielschichtiger und in ihrer Anwendung komplexer wurden. Dennoch ist auch eine unterschiedliche inhaltliche Konnotation mit diesen drei Begriffen verbunden. Sowohl auf die historische Entwicklung als auch die unterschiedliche Fokussierung soll im Folgenden eingegangen werden.

Historisch gesehen sind Organisierungskampagnen ein Kind der Fordismuskrisis. Die US-Gewerkschaften experimentierten damit verstärkt seit den 1970er Jahren aus einer Position der eigenen Schwäche heraus. Diese frühen Beispiele wurden als *Corporate Campaign- im Sinne einer unternehmenszentrierten Kampagne bezeichnet (Perry 1987 und 1996; Jarley und Maranto 1990; Manheim 2001; Brown und Chang 2004). In den 1980er Jahren gewann das Instrument zudem an Bedeutung, weil die US-Gewerkschaften nun auch an Streikfähigkeit einbüßten und die Anzahl der Streiks, aufgrund des Risikos einer Aussperrung und der Angst das Vertretungsrecht zu verlieren,¹ stark zurückging (Nicholson 2006, 364-366;

¹Ein prominentes Beispiel ist der Fall der Gewerkschaft *Professional Air Traffic Con-*

Greven 2003, 501):

„The growing vulnerability of striking workers brought on by the employer anti-union offensive stimulated a new set of union strategies that congealed under the rubric of ‚alternatives to the strike‘ or ‚corporate campaigns‘.“ (Bruno 2011, 241-242)

Vor diesem Hintergrund stellten Kampagnen im Sinne eines Krisenphänomens den Versuch dar, die noch verbliebene Organisationsmacht zu mobilisieren sowie die politische und gesellschaftliche Isolation der Gewerkschaften zu durchbrechen. Dabei wurde anfänglich unter dem Begriff *Corporate Campaign* all jene konfrontativen Ansätze in Abgrenzung zu einem *Business Unionism*² gefasst, bei denen nicht etablierte Taktiken zur Anwendung kamen, um durch alternative Druckpunkte und eine Verschiebung der Orte der Konfliktaustragung eine Verhaltensänderung des Unternehmens zu erzwingen (Jarley und Maranto 1990, 507). So heißt es in einer vom *Industrial Union Department* des Dachverbands AFL-CIO veröffentlichten Broschüre:

„A coordinated corporate campaign applies pressure to many points of vulnerability to convince the company to deal fairly and equitably with the union. In such a campaign, the strategy includes workplace actions, but also extends beyond the workplace to other areas where pressure can be brought to bear on the company.“ (AFL-CIO 1985, 1)

Der thematische Schwerpunkt der Kampagnen lag zunächst auf Auseinandersetzungen über Tarifverträge, der Abwehr von Konzessionsforderungen

trollers Organization (PATCO): Ronald Reagan hatte 1981 mit der Aussperrung von 13.000 streikenden Fluglotsen der Gewerkschaft PATCO den Unternehmen eine Möglichkeit aufgezeigt, wie sie gestützt auf eine schwache Arbeitsgesetzgebung und passive Regulierungsbehörden sich dem wichtigsten Arbeitskampfinstrument der Gewerkschaften sowie durch den Verlust des Vertretungsrecht auch der Gewerkschaft selbst entledigen konnten (Bruno 2011, 228; Chaison 2006, 119).

²*Business Unionism* ist eine von insgesamt drei Gewerkschaftsidentitäten, die Richard Hyman in seiner breit rezipierten Typologie unterscheidet. Im Dreieck von Arbeitsmarkt, Klassenbeziehungen und Gesellschaft liegt der Fokus des *Business Unionism* auf dem Arbeitsmarkt. Seine Verbreitung findet er vor allem in den USA sowie in unterschiedlichen Variationen in den englischsprachigen Ländern. Allerdings verweist Hyman auch darauf, dass ein *Business Unionism* selten – wenn überhaupt – in seiner Reinform existierte (Hyman 2001, 2-4). In der Revitalisierungsforschung wird der Begriff der *Business Union* zudem häufig als Abgrenzung gegenüber einem *Social Movement Unionism* verwendet. Er zeichnet sich aus durch ein exklusives Solidaritätsverständnis, einen Voluntarismus und eine ausgeprägte Service-Orientierung im Gegensatz zu einer Mitmach-Gewerkschaft.

und Auslagerungen sowie Werkschließungen. Erst später fand zunehmend eine Verschiebung hin zur Organisierung der so genannten weißen Flecken auf der gewerkschaftlichen Landkarte statt (Manheim 2005, 21; Greven und Schwetz 2011, 132-133; Jarley und Maranto 1990, 509-510). Bis in die 1990er Jahre war das Instrument in den US-Gewerkschaften durchaus umstritten und die Anzahl derartiger Kampagnen blieb überschaubar. Sie galten vielen Gewerkschafterinnen nicht nur als zu konfrontativ und aggressiv sondern auch als Indikator eines *Social Movement Unionism*³ (Voss 2013, 63; Greven 2003, 500). Schließlich resultierten *Corporate Campaigns* aus einem Transfer von Erfahrungen aus der *Neuen Linken* und dem *Community Organizing* in der Tradition von Saul Alinsky (Banks 1998, 71; Schwetz 2013, 195-198).

In den späten 1990er Jahren ging mit der zunehmenden Akzeptanz von unternehmenszentrierten Kampagnen in den US-Gewerkschaften eine Professionalisierung des Instruments einher (Manheim 2005, 31). In der Regel sind Kampagnen heute vielschichtiger und kombinieren eine Vielzahl von Taktiken (Bronfenbrenner und Juravich 2003, 257). Diese Entwicklung spiegelt sich auch in der Wahl der Begriffe wider und der Terminus der *Corporate Campaign* galt vielen nun als zu eng, weil mit ihm einseitig externe Drucktaktiken gegen das Unternehmen assoziiert wurden. Zunehmend wurde er nun von den beiden Begriffen der *Strategic Campaign* (Banks 1998; Russo 1999) sowie der *Comprehensive Campaign* (Voss und Sherman 2000; Bronfenbrenner und Juravich 2003) abgelöst. Autoren, die den Begriff der *Strategic Campaign* verwenden, betonen damit in der Regel das strategische Vorgehen – und damit verbunden den Bedeutungsgewinn der strategischen Recherche – sowie die Öffnung gegenüber der Gesellschaft (Greven 2006a, 256; Juravich 2007). So ist ein wesentliches Element strategischer Kampagnen die Bildung von Koalitionen mit sozialen Bewegungen und Nichtregierungsorganisationen sowie die Wahl öffentlichkeitswirksamer Taktiken. Das Unternehmen

³Die Debatte um gewerkschaftliche Erneuerung wird wahlweise mit den Schlagwörtern *Organizing* oder auch *Social Movement Unionism* verknüpft. Während bei dem Begriff des *Organizing* die Umkehr der negativen Mitgliederentwicklung und die Erschließung der so genannten weißen Flecken im Vordergrund stehen, wird mit einem *Social Movement Unionism* in der Regel ein gewerkschaftliches Modell assoziiert, das sich in Ländern wie Brasilien, Südafrika, Indien und Korea entwickelt hat. Neben einer basisdemokratischen und internationalistischen Ausrichtung sind wesentliche Elemente die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen und Bewegungen, die obgleich sie keinen Klassencharakter aufweisen, doch als gleichberechtigt anerkannt werden (Waterman 1991; Munck 1999).

soll idealerweise nicht nur den Gewerkschaften, sondern auch der Empörung aus der Gesellschaft gegenüber treten müssen (Banks 1998, 84). Dazu verlassen die Gewerkschaften die Beschränkung auf die betriebliche Ebene und weiten das Themenspektrums aus, was beispielsweise mit einer inhaltlichen Verknüpfung des Rechts auf Organisierung mit Umwelt- oder Gerechtigkeits-themen einhergehen kann. So beschreibt beispielsweise David Sadler als ein wesentliches Element der Kampagne gegen *Rio Tinto* die diskursive Ausweitung des Themenfeldes:

„In other words, the discursive construction of campaign issues around questions of corporate governance, shareholder value, social responsibility and business practice both enabled and encouraged the engagement of other interest groups. These included not only environmental and human rights campaigners, but also shareholder associations and ethically sensitive investment funds.“ (Sadler 2004, 44)

Ein aus Perspektive der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung primär betrieblicher Konflikt wird damit so umgedeutet, dass eine gemeinsame Bezugnahme unterschiedlicher Interessengruppen ermöglicht wird (Tattersall 2010; Sadler 2004, 43-44). Der Begriff der *Comprehensive Campaign* umfasst ebenfalls diese außerbetriebliche Ebene externer Drucktaktiken (Bronfenbrenner und Hickey 2004, 22). Obwohl er zuweilen auch synonym verwendet wird (Bronfenbrenner und Juravich 2001), verfügt er noch einmal über eine andere inhaltliche Konnotation: *Comprehensive* besagt zunächst einmal, dass es sich um eine umfassende, vielschichtige Kampagne handelt, bei der eine Vielzahl von Taktiken sowohl im außerbetrieblichen Raum als auch auf betrieblicher Ebene zur Anwendung kommt (Dribbusch 2007, 35). So konstatieren auch Kate Bronfenbrenner und Robert Hickey, die insgesamt zehn Taktiken einer *Comprehensive Campaign* unterscheiden, dass Kampagnen, die mindestens fünf Taktiken anwenden, eher zum Erfolg führen als solche bei denen sich Gewerkschaften auf einzelne Taktiken beschränken (Bronfenbrenner und Hickey 2004). Umfassend impliziert also, dass verschiedene Taktiken kombiniert werden. Eine besondere Bedeutung kommt dabei allerdings der Anwendung beteiligungsorientierter Organisierungstaktiken und insbesondere dem Aufbau von Aktivengruppen auf der betrieblichen Ebene zu. Diese schaffen ein Verständnis von *Ownership*, erlauben den Beschäftigten

wie eine Gewerkschaft zu agieren⁴ und bauen Vertrauen sowie Zuversicht in der Belegschaft auf (Bronfenbrenner und Hickey 2004, 24; Hickey 2004, 5). Kate Bronfenbrenner und Tom Juravich betonen dies am Beispiel der *Ravenswood*-Kampagne als zentrales Abgrenzungsmerkmal gegenüber früheren *Corporate Campaigns*:

„Perhaps the most novel aspect of the Ravenswood campaign was its linking of rank-and-file militancy and solidarity with the larger strategic goals of the union. In this way it contrasts sharply with many of the early corporate campaigns that tended to marginalize rank-and-file workers while some small group of staff or consultants planned and executed a high-level corporate strategy.“ (Bronfenbrenner und Juravich 2001, 221)

Neben der Interpretation des Wortes *comprehensive* als umfassend bzw. vielschichtig, misst Juravich dem Begriff eine weitere Bedeutungsdimension im Sinne einer verstehenden, begreifenden Kampagne bei (Juravich 2007). Das Verstehen-Prinzip bezieht sich zum einen auf das Unternehmen selbst. Es geht darum zu begreifen „how power flows through the firm and how vulnerabilities can be exploited.“ (Juravich 2007, 16) Darüber hinaus impliziert Verstehen aber auch die eigenen Mobilisierungs- und Handlungsfähigkeiten realistisch einzuschätzen (Juravich 2007, 38; Schwetz 2013, 209). Einige Autorinnen verknüpfen dies zudem mit der Frage der Mitgliederbeteiligung: Demzufolge sei die Einbeziehung der Mitglieder eine Voraussetzung dafür, dass die Gewerkschaften ausgehend von einem Verstehen der Themen und Probleme der Lohnabhängigen adäquate Aktionsformen entwickeln könnten (Schmalstieg 2009, 912; Brinkmann et al. 2008, 94 und 123).

In der deutschsprachigen Debatte hat die gewerkschaftsnahe Consultingfirma OrKa (Organisierung & Kampagnen) in den 1990er Jahren noch bewusst den Begriff der Kampagnenarbeit bzw. des *Campaigning* gewählt, um der Forderung nach einer Repolitisierung und Erneuerung der Gewerkschaften als soziale Bewegung Nachdruck zu verleihen (Huckenbeck et al. 2007). Der

⁴Das US-amerikanische Arbeitsrecht kennt keine individuelle Mitgliedschaft in Gewerkschaften wie in Deutschland. Um Mitglied in einer Gewerkschaft zu werden und wie eine solche agieren zu können, muss zunächst eine Gewerkschaft am Arbeitsplatz das Vertretungsrecht erworben haben. Dazu muss sie in der Regel mittels eines Card-Check-Verfahrens oder Anerkennungswahlen eine Mehrheit nachweisen können (Scherrer 1992, 24; Chaison 2006, 65-66).

Begriff der Kampagne wurde allerdings seit Mitte der 2000 weitgehend von dem Begriff *Organizing* abgelöst, womit der Fokus stärker auf die Mitgliedererwerbungen anstatt auf die Repolitisierung der Gewerkschaften gelegt wurde. Darüber hinaus ist dies auch damit zu begründen, dass aufgrund der unterschiedlichen Systeme der Arbeitsbeziehungen die deutschen Gewerkschaften in ihrer Vorgehensweise weniger kampagnenorientiert sind bzw. sein müssen (Rehder 2008, 448; Niemann-Findeisen et al. 2013, 75). So spielen die Ausweitung des Konflikts über die betriebliche Ebene hinaus und die Anwendung externer Drucktaktiken aufgrund der im Verhältnis doch deutlich geringeren Gegenwehr der Unternehmen in Deutschland eine eher untergeordnete Rolle. Vor diesem Hintergrund hat sich im deutschen Sprachgebrauch auch die Differenzierung zwischen Organisations- und Druckkampagnen etabliert. Damit wird betont, dass im Gegensatz zu den USA eine Organisationskampagne nicht per se mit der Mobilisierung einer außerbetrieblichen Öffentlichkeit einhergehen muss. Findet dies doch statt und werden beide Elemente miteinander verbunden, so bezeichnet Ulrich Wohland von OrKa dies als eine so genannte Kombi-Kampagne (Wohland 2013).

Abschließend ist festzuhalten, dass sich alle hier verwendeten Begriffe auf gewerkschaftliche Kampagnen beziehen, deren Ziel Aufbau und Stärkung einer Organisationsmacht der Lohnabhängigen ist. Darin unterscheiden sie sich beispielsweise von gewerkschaftlichen Lobbykampagnen für die Einführung des Mindestlohns oder der Pflegevollversicherung. Des Weiteren ist eine strenge definitorische Abgrenzung der drei Begriffe *Corporate*, *Strategic* und *Comprehensive Campaign* wenig sinnvoll. Die unterschiedlichen Begriffe sind vielmehr als Ausdruck einer historischen Weiterentwicklung des Phänomens zu deuten und stehen für eine unterschiedliche Schwerpunktsetzung. Während der Begriff der *Corporate Campaign* heute weitgehend beschränkt wird auf jene Taktiken, die sich auf die Unternehmensleitung sowie die Geschäftsbeziehungen zu Kreditgebern, Zulieferern, Kunden und Aktionären beziehen (Voss und Sherman 2000, 312), betont der Begriff der *Strategic Campaign* im Zuge einer Professionalisierung von Kampagnen die Öffnung gegenüber der Gesellschaft und die Anwendung externer Drucktaktiken auf der Grundlage einer strategischen Recherche. Hingegen fokussiert der Begriff der *Comprehensive Campaign* auf die Kombination einer Vielzahl von Taktiken und hebt

insbesondere die Bedeutung betrieblicher Taktiken der Organisierung und Mobilisierung der Beschäftigten hervor. Dies ist auch der Grund, weshalb mit ihm – stärker als mit den anderen Begriffen – ein politischer Anspruch auf eine Demokratisierung der Gewerkschaften verbunden wird (Voss 2013, 63). Generell gilt jedoch festzuhalten, dass Kampagnen in sehr unterschiedlicher Weise praktiziert werden und keineswegs immer mit einer stärkeren Beteiligung der Mitglieder einhergehen müssen; vielmehr können sie auch in hohem Maß intransparent und dirigistisch geführt werden (Greven 2006b, 16).

B.2 Kampagnen als grenzüberschreitender Handlungsansatz

Gewerkschaften experimentieren seit circa einer Dekade verstärkt mit Kampagnen als einem grenzüberschreitenden Handlungsansatz (Blackburn 2008). Obleich es keine genuine Kampagnenforschung gibt, befassen sich unterschiedliche Schulen wie Arbeitsgeographie (Herod 1995 und 2001; Brookes 2013; Johns 1998; Sadler 2004), Transnationalisierungsforschung (Brecher et al. 2006; Hyde und Ressaissi 2008), *Labor Revitalization Studies* (LRS) (Bronfenbrenner 2007a; Bronfenbrenner et al. 2000 und 2001; Hickey 2004; Russo et al. 1999) und *Global Labor Studies* (Anner et al. 2005; Armbruster-Sandoval 1999, 2003 und 2005; Gunawardana 2007 und 2011) mit diesem Phänomen. Dabei ist auffällig, dass sich Studien im Umfeld der LRS kaum auf Untersuchungen von Nord-Süd-Kampagnen beziehen. Die Erfahrungen aus Entwicklungs- und Schwellenländern werden weitgehend ausgeblendet (Bronfenbrenner 2007b, 215). Dies ist teilweise darauf zurückzuführen, dass die Taktiken aufgrund der spezifischen Organisationsbedingungen in Exportproduktionszonen (EPZ) differieren. So spiegelt sich in der Forschung wider, dass außerbetriebliche Drucktaktiken von grenzüberschreitender Reichweite in der Praxis eine größere Bedeutung haben: Über eine relativ hohe Relevanz verfügen insbesondere verbraucherorientierte Taktiken eines *naming and shaming*, im Rahmen dessen Marken- und Einzelhandelsunternehmen als sekundäres Ziel angegriffen werden (Klein 2002, 355-372). Der Konflikt

eskaliert damit nicht nur am Ort der Produktion, sondern die Reichweite des Konflikts erfasst auch den Ort der Konsumtion (Merk 2009, 600).⁵ Allerdings gibt es auch viele Gemeinsamkeiten und zwar sowohl hinsichtlich des Forschungsgegenstands als auch der Forschungsbezüge. So beziehen sich viele Autorinnen sowohl aus dem Umfeld der LRS als auch der Global Labor Studies positiv auf einen *Global Social Movement Unionism*. Da beide Schulen wichtige Anhaltspunkte für meine Fragestellung liefern und die Trennung der Erforschung von Nord-Nord sowie Nord-Süd-Kampagnen nicht inhaltlich begründet ist, mache ich hier keinen Unterschied. Dies setzt allerdings voraus, dass es sich entsprechend der obigen Definition um Kampagnen handelt, die auf die Stärkung einer Organisationsmacht der Lohnabhängigen abzielen.

Im folgenden Kapitel ist von Interesse, wie die Erweiterung von Kampagnen um eine grenzüberschreitende Dimension in der Literatur erklärt wird. Darüber hinaus frage ich danach, welche Erkenntnisse über die Erfolgskriterien von Kampagnen vorliegen.

B.2.1 GOING GLOBAL?

Eines der frühen Beispiele einer multi-skalaren Kampagne ist die *Ravenwood*-Kampagne der Gewerkschaft *United Steelworkers* (USW) von 1990 bis 1992. Die US-Gewerkschaft kombinierte unterschiedliche Taktiken und schöpfte u.a. auf lokaler und nationaler Ebene gesetzliche Handlungsmöglichkeiten aus, organisierte Solidaritätsaktionen und rief zum Boykott auf. Bei ihrer strategischen Recherche identifizierte sie schließlich die Schweizer *Marc Rich Group* als Eigentümer des Unternehmens, worauf USW in Paris eine Koordinationsstelle für die Durchführung von Aktivitäten in Europa einrichtete. Ein wichtiger Erfolg war, dass sie in Kooperation mit der tschechischen Gewerkschaft OS KOVO, die Wachstumsstrategie der *Marc Rich Group* durchkreuzten, indem sie den Kauf einer Aluminiumschmelzerei in der Tschechischen Republik vereitelten (Herod 1995 und 2001; Bronfenbrenner

⁵Des Weiteren haben in dieser Literatur Gender-Dimension, außerbetriebliche Organisationsprozesse an Orten wie *Worker Centern* sowie die Rolle lokaler Nichtregierungsorganisationen als zumindest temporäre Alternative zur Gründung von Gewerkschaften aufgrund der massiven auch staatlichen Repression in den EPZ eine größere Bedeutung (McKay 2006; Gunawardana 2007 und 2011).

und Juravich 2000). Dieses Beispiel illustriert, wie Gewerkschaften zusätzliche Druckpunkte identifizieren und sich neue Möglichkeiten der Einflussnahme erschließen können, wenn es ihnen gelingt ihre Perspektive über die eigenen nationalen Grenzen hinweg auszuweiten.

Einige Autorinnen interpretieren die Ausweitung auf eine internationale bzw. transnationale Handlungsebene als eine logische Anpassung an die veränderte Geographie ökonomischer Aktivitäten. Die Analyse der Machtstrukturen eines Unternehmens und die Entwicklung von Kampagnentaktiken könnten sich schlichtweg nicht mehr auf die nationale Ebene beschränken, wenn die Unternehmen zunehmend international bzw. transnational vernetzt seien. Folglich identifizierten Gewerkschaften zunehmend Verletzlichkeiten der Unternehmen im Ausland und agierten grenzüberschreitend (Juravich 2007, 24; Bronfenbrenner und Juravich 2003, 264). Andere Autoren befassen sich stärker mit einer Theoretisierung dieser Entwicklung. Dazu zählt das aus der Bewegungsforschung stammende Bumerang-Modell (Keck und Sikkink 1998; Armbruster-Sandoval 2003). Hier wird eine Transnationalisierung von Kampagnen mit den geschlossenen Möglichkeitsstrukturen vor Ort begründet. Eine weitere Theoretisierung findet im Umfeld der Arbeitsgeographie statt, die den Skalensprung (Cox 1998, 2) von Lohnabhängigen und ihren Interessenvertretungen als eine räumliche Strategie zur Ausübung gesellschaftlicher Macht herleitet. Beide Ansätze sollen im Folgenden vorgestellt werden.

Das Bumerang-Modell von Margaret Keck und Kathryn Sikkink bezieht sich auf den Erklärungsansatz der *Political Opportunity Structures* (POS) (s.a. Anner 2000, 241-243; Frundt 2005, 21-23). Diese beschreiben die Kontextfaktoren, die die Entstehung von sozialen Bewegungen begünstigen aber auch erschweren können. So definiert Sidney Tarrow diese als „signals to social or political actors which either encourage or discourage them to use their internal resources to form social movements.“ (Tarrow 1996, 54) Insgesamt vier Dimensionen politischer Möglichkeiten differenziert Doug McAdam, nämlich die relative Offen- bzw. Geschlossenheit des institutionellen politischen Systems, die Stabilität bzw. Instabilität der politischen Eliten, die Präsenz bzw. Abwesenheit potenziell Verbündeter innerhalb der Eliten sowie die Fähigkeit des Staates zur Ausübung von Repressionen (McAdam 1996, 27). Keck und Sikkink erklären in ihrem Standardwerk, warum soziale Bewegungen trans-

national agieren und so genannte *Transnational Advocacy Networks* (TAN) gründen (Keck und Sikkink 1998). Dabei argumentieren sie mit den geschlossenen Möglichkeitsstrukturen im direkten Umfeld der Akteure. Indem sie mit anderen Akteuren gemeinsam ein TAN aufbauen, das nun Druck auf ein zweitrangiges Angriffsziel in einem anderen Land ausübt, können sie eine Verhaltensänderung des primären Angriffszieles vor Ort erreichen und dadurch lokal bestehende Organisations- und Mobilisierungsblockaden überwinden. Es sind also neu erschlossene Möglichkeitsstrukturen auf einer internationalen Handlungsebene, welche als Bumerang-Effekt auf die lokale Ebene zurückwirken. Keck und Sikkink hatten Gewerkschaften explizit von ihrem Modell ausgenommen, weil sie aufgrund der direkten Rechenschaftspflicht gegenüber ihren Mitgliedern nicht in der Lage seien, stabile transnationale Netzwerkstrukturen aufzubauen (Keck und Sikkink 1998, 15). Dies hinderte allerdings Ralph Armbruster-Sandoval nicht daran, das Bumerang-Modell von Keck und Sikkink auf die Analyse gewerkschaftlicher Organisationskampagnen – und zwar in seinem Fall auf Anti-Sweatshop-Kampagnen in der Sport- und Bekleidungsindustrie – zu übertragen (Armbruster-Sandoval 2003). Heute stellt das Bumerang-Modell eine wichtige theoretische Referenz für die Forschung über Gewerkschaftskampagnen dar, unabhängig davon ob es sich um Nord-Süd oder Nord-Nord-Kampagnen handelt (Greven 2006a, 254; McCallum 2013, 8). Analytisch ist es hilfreich, um zu erklären wie sich politisch-strukturelle Kontextbedingungen auf die Entstehung grenzüberschreitender Aktivitäten wie Kampagnen auswirken (Anner 2000, 241-246). Allerdings bleibt der Erklärungsansatz auf diese externen Faktoren beschränkt und ist zudem räumlich sehr schematisch. So fliegt der Bumerang stets von A nach B und wieder zurück zum Ausgangsort A. Seit Mitte der 2000er Jahre fanden allerdings eine Reihe von *Comprehensive Campaigns* statt, bei denen nicht nur die Mobilisierung grenzüberschreitend war, sondern es sich auch um ein transnationales Angriffsziel handelte. Beispiele dafür sind die G4S-Kampagne unter Führung von *Service Employees International Union* (SEIU) und *UNI Global Union*, die *Casual-T*-Kampagne unter Führung der IUF sowie die DHL-Kampagne unter Führung von *UNI Global Union* und ITF. Im Fall der G4S-Kampagnen hat SEIU im Sinne einer Bumerang-Strategie externe Druckmomente im Ausland identifiziert. Sie versuchten primär Entscheidungen von Investoren zu beeinflussen, indem sie

Misstände bei G4S in Entwicklungs- und Schwellenländern als Verletzung von Menschenrechten skandalisierten (McCallum 2013, 89). Der Bumerang flog allerdings nicht in die USA zurück, sondern weiter nach Malawi, Südafrika, Indien usw. Dabei waren die lokalen Kämpfe um die Organisierung im Sicherheitsgewerbe verwoben mit dem Ringen um eine transnationale Ebene der Arbeitsbeziehungen, was Jamie McCallum als *Governance-Struggles* umschreibt (McCallum 2013).

Neben einer Bezugnahme auf das Bumerang-Modell beziehen sich zweitens einige Autorinnen, die sich mit grenzüberschreitenden Kampagnen beschäftigen, auf die Arbeitsgeographie. Als zentraler Beitrag in der Debatte weist die Arbeitsgeographie darauf hin, dass nicht nur das Kapital sondern auch Arbeit räumliche Strategien einsetzt und damit Landschaften formt und Macht ausübt. Obgleich also Lohnabhängige und Gewerkschaften im Vergleich mit dem Kapital lokal und national stärker verhaftet sind, impliziert dies keineswegs, dass auch ihre Taktiken auf diese Ebenen beschränkt bleiben müssen (Herod 1995, 342-345). Kevin Cox unterscheidet dazu zwischen „spaces of dependance“ und „spaces of engagement“, deren räumliche Maßstabebenen aufgrund eines „jumping scale“ voneinander abweichen können (Cox 1998, 2). Ein *space of dependance* ist der spezifische Ort, an dem Konflikte und Auseinandersetzungen in besonderer Weise eingebunden sind und meist ihren Ausgangspunkt nehmen. Akteure wählen räumliche Praktiken und bauen zum Beispiel grenzüberschreitende Solidaritätsnetzwerke auf. Sie appellieren an die internationale Presse oder verlassen die Produktionssphäre und entwickeln Handlungsstrategien an den Orten der Konsumtion wie die Anti-Sweatshop-Bewegung (Sadler 2004, 38-39; Merk 2009, 600). Dadurch schaffen sie im Verständnis von Cox einen neuen *space of engagement*. Dies kann am Beispiel der Auseinandersetzung um die Privatisierung des Dienstleistungsunternehmens EMCALI in Kolumbien illustriert werden: Der *space of dependance* stellt der konkrete Ort dar, an dem der Konflikt um das Recht auf Wasser in der kolumbianischen Stadt Cali eingebunden ist. Um ihren Zugang zu Ressourcen zu erweitern und ihre Handlungsmacht zu vergrößern, weiten die Akteure den Konflikt geographisch aus und binden Bündnispartner außerhalb Kolumbiens mit ein. Damit schaffen sie einen neuen *space of engagement* (Novelli 2011, 151). Diese Beschreibung als eine räumliche

Praxis ähnelt dem Bumerang-Modell. Allerdings liegt der Fokus nicht nur auf den externen Möglichkeitsstrukturen, sondern auch auf den verfügbaren Machtressourcen der Bündnispartner, die aufgrund ortsspezifischer Kräfteverhältnisse eher in der Lage sind, Handlungsmacht in der Kampagne zu entfalten (Novelli 2011, 150). Darüber hinaus liefert das Verständnis eines Skalensprungs als einer räumlichen Strategie, Macht auszuüben, zwei weitere grundlegende Hinweise für ein besseres Verständnis der grenzüberschreitenden Komponente von Kampagnen. Erstens hat Andrew Herod herausgearbeitet, dass Arbeit zwar nicht auf die nationale Ebene verwiesen bleibt, aber Lohnabhängige und ihre Organisationen genauso wenig im Sinne der Vorstellung von einer nachholenden Transnationalisierung sich in gleicher Weise transnationalisieren müssten wie das Kapital (Herod 2001, 409):

„Rather, what I am trying to suggest is that the primary geographical focus of worker action need not necessarily be at the same geographical scale as that of workers’ employers – it is not necessary in all cases for workers to organize transnationally to mirror the scale of organization of their employers if they are to beat TNCs.“ (Herod 2001, 421-422)

Die Erweiterung um eine internationale oder transnationale *Scale*⁶ stellt lediglich eine strategische Option dar. Lohnabhängige können aber auch weiterhin auf lokaler Ebene ihre Interessen erfolgreich gegen einen global agierenden Konzern durchsetzen. Es gibt also keine Notwendigkeit eines *Up-Scaling*. Zweitens ist der Begriff multi-skalar hilfreich, um die Gleichzeitigkeit von Handlungen auf unterschiedlichen räumlichen Maßstabsebenen zu betonen ohne bereits eine Wertigkeit auf der Grundlage einer vermeintlichen Hierarchie festzulegen. So ist beispielsweise dem Erklärungsansatz von Keck und Sikkink die Tendenz inhärent, die transnationale Ebene gegenüber der lokalen Handlungsebene überzubewerten. Wesentliches Element einer multi-skalaren Kampagne besteht aber darin, Zugang zu unterschiedlichen Machtressourcen auf unterschiedlichen *Scales* zu erschließen und zu kombinieren – also gleichzeitig auf unterschiedlichen sozial-räumlichen Handlungsebenen Aktivitäten zu entfalten. Multi-skalar meint hier, dass Lohnabhängige und

⁶*Scales* als räumliche Maßstabsebenen sind demnach nicht a priori gegeben, sondern bilden aktiv hergestellte soziale Strukturen ab (Herod 2001, 409), die selbst umkämpft sind und in den Worten von Mario Novelli eine „arena for social struggle“ (Novelli 2011, 150) erzeugen.

ihre Interessenvertretungen „may act at a range of scales separate or jointly to combat the power of capital, be it global or otherwise. Power is not mobilized at one scale or another but at many — and in diverse ways.” (Ellem 2006, 374)

B.2.2 WAS BEEINFLUSST DEN KAMPAGNENERFOLG?

Viele der Studien zu multi-skalaren Kampagnen fokussieren auf die Frage nach dem Erfolg und eruieren, wie sich spezifische betriebliche und außerbetriebliche Taktiken auf die Erfolgchancen einer Kampagne auswirken. Dies trifft insbesondere für Studien im Umfeld der LRS zu, die allerdings die internationale Komponente dabei meist relativ knapp abhandeln (Bronfenbrenner und Hickey 2004, 25; Bronfenbrenner und Juravich 2000, 2001 und 2003; Hickey 2004; Brown und Chang 2004).⁷ Es können zwar Aussagen über den Outcome einzelner Taktiken getroffen werden, allerdings ist es schwierig zu bewerten, welche Taktik bzw. Kombination von Taktiken letztendlich für den Erfolg bzw. Misserfolg einer Kampagne ausschlaggebend war (Fougner und Kurtoğlu 2010, 111). Erfolg wird dabei in der Regel als Realisierung der selbstgesteckten Kampagnenziele definiert und unterscheidet sich auch dadurch von der in dieser Forschungsarbeit formulierten Fragestellung nach der Effektivität von Kampagnen im Sinne einer optimalen, zielführenden Nutzung vorhandener Möglichkeitsstrukturen und Machtressourcen (s. Kapitel C.3.1. Kampagneneffektivität).

Eine der grundlegenden Erkenntnisse bezüglich der Erfolgsbedingungen von Kampagnen ist, dass die Mobilisierung der außerbetrieblichen Öffentlichkeit in Form von Protestaktionen und Pressearbeit sowie einer direkten Ansprache der Konsumentinnen vor allem dann erfolgsversprechend ist, wenn das Unternehmen für einen Imageschaden empfänglich ist. Dafür sind meist zwei Gründe ausschlaggebend: Erstens kann bei Markenprodukten in der Regel

⁷„Internationale Solidarität“ wird in den LRS als eine innovative Strategie gewerkschaftlicher Erneuerung definiert (Frege und Kelly 2004, 184). Eine gleichzeitige Eskalation des Konflikts auf verschiedenen räumlichen Handlungsebenen wird grundsätzlich positiv für den Erfolg einer Kampagne bewertet (Brown et al. 2004, 37). Dennoch fokussieren nur wenige Autoren (McCallum 2013) auf die Bedingungen und Wirkungen grenzüberschreitender Aktivitäten (s. Kapitel A.1. Problemaufriss).

einfacher ein ökonomischer Schaden verursacht werden. Zweitens kann die Geschäftsführung auch aufgrund einer spezifischen Unternehmenskultur und einem sozial-ökologischen Selbstverständnis für eine bestimmte Kritik sensibilisiert sein. So kommen beispielsweise Tore Fougner und Ayça Kurtoglu zu dem Ergebnis, dass der Versuch der Organisierung des Unternehmens *Novamed* in der Türkei ohne die Internationalisierung der Kampagne relativ frühzeitig gescheitert wäre. Ein wichtiger Einflussfaktor war die Angst des deutschen Unternehmens, das ein Selbstverständnis als ethisch handelndes Unternehmen pflegte, einen Imageschaden zu erleiden (Fougner und Kurtoglu 2010, 109-111). Die Bedingungen des Erfolgs einer Kampagne werden demnach bestimmt durch die Vulnerabilität der Unternehmen, was zugleich die Grenzen von Taktiken aufzeigt, die auf ein *naming and shaming* abzielen (Armbruster-Sandoval 2005, 479; Brown und Chang 2004, 27).

Neben der Frage nach der Verletzlichkeit des Unternehmens ist ein weiterer in der Forschung debattierter Einflussfaktor, insbesondere in der Literatur im Umfeld der *Global Labor Studies*, das richtige Zusammenspiel lokaler und internationaler Mobilisierung innerhalb einer Kampagne. So kritisiert Armbruster-Sandoval, dass Keck und Sikkink den Einfluss der TAN für den Erfolg grenzüberschreitender Kampagnen gegenüber der lokalen Ebene überbewerten (Armbruster-Sandoval 2003, 562). Zusätzlich zur Geschlossenheit des TAN sei die Existenz starker Gewerkschaften auf der betrieblichen Ebene von hoher Relevanz (Armbruster-Sandoval 2005, 479). Kampagnen seien dann erfolgreich, wenn sie öffentlichkeitswirksame Taktiken durch vereinte TAN und adäquate Organisationsprozesse auf lokaler Ebene geschickt kombinieren (Armbruster-Sandoval 2005, 472):

„(...) transnational activism can never supplant local organizing but only complement it. Indeed, my argument is that successful campaigns have been those that adequately integrated transnational and local activism.“ (Anner 2000, 240)

Während Ralph Armbruster-Sandoval und Mark Anner stärker das ausgewogene Zusammenspiel von lokaler und transnationaler Handlungsebene betonen, gewichtet Henry Frundt die Organisierung auf lokaler Ebene deutlich stärker. Voraussetzungen seien die innere Kohäsion und Solidarität zwi-

schen den Lohnabhängigen sowie klandestine Organisationspraktiken und Leadership-Trainings. Nur wenn dies erfüllt sei, könne ein Bumerang-Ansatz als außerbetriebliche Drucktaktik sich zusätzlich positiv auf die Handlungsspielräume der Lohnabhängigen ausüben (Fruendt 1999, 90; McKay 2006).

Des Weiteren wird in der Forschung thematisiert, wie sich Motivation und *Commitment* der unterstützenden Gewerkschaft auf die Erfolgchancen einer Kampagne auswirken. Es wird argumentiert, dass die Bereitschaft aktiv zu werden durch unterschiedliche Systeme der Arbeitsbeziehungen negativ beeinträchtigt wird sowie vom Charakter der Kooperation und dem Bestehen eines Eigeninteresses abhängig ist. So werden die unterschiedlichen Systeme der Arbeitsbeziehungen und Gewerkschaftskulturen als ein Hindernis begriffen, das den Erfolg einer Kampagne mindert. Mehrere Fallstudien kommen zu dem Ergebnis, dass sich die um Unterstützung angefragten Gewerkschaften in Kampagnen zuweilen zurückhaltend verhalten, weil sie die konfliktorientierte Vorgehensweise ablehnten (Wad 2007, 53; Hyde und Resaissi 2008, 296; Greven 2003, 504). Thomas Greven und Wilfried Schwetz führen beispielsweise am Fall der Continental-Kampagne aus, dass das Vorgehen der US-Gewerkschaft, die das Unternehmen öffentlich denunzierten sowie breite Koalitionen auch mit nicht-gewerkschaftlichen Akteuren eingingen bei den sozialpartnerschaftlich geprägten deutschen Gewerkschaften nicht nur zu Irritation führte, sondern auch teilweise zu einer Zurückweisung der US-Gewerkschaft (Greven und Schwetz 2011, 140). Die Unterstützung bleibt dann oftmals rein symbolisch. Ebenfalls negativ beeinträchtigt wird die Motivation der unterstützenden Gewerkschaft dadurch, dass es sich bei Kampagnen oftmals um ad-hoc Kooperationen handelt. Die Unterstützung wird kurzfristig angefragt und die Kooperationsbeziehung zwischen den Gewerkschaften bleibt flüchtig und instabil (Hauptmeister und Greer 2008, 93; Brecher et al. 2006, 14; Greven 2006a). Jeremy Brecher et al. konstatieren, dass „global corporate campaigns can themselves sometimes be a source of distrust“ (Brecher et al. 2006, 12), wenn sie von einer Gewerkschaft in einem Land initiiert und kontrolliert werden, ein langfristiges *Commitment* der um Unterstützung angefragten Gewerkschaft nicht ersichtlich werde, sowie Zweifel daran bestehe, dass die Zusammenarbeit auf Reziprozität basiere.

Ein dritter Aspekt, der sich auf die Motivation der unterstützenden Gewerk-

schaft auswirkt, ist die Existenz eines Eigeninteresses. Amanda Tattersall betont, dass die Bereitschaft von Gewerkschaften im Kontext einer multi-skalaren Kampagne, ihre Ressourcen zu mobilisieren und risikoreiche Aktionsformen zu unterstützen wesentlich davon abhängt, ob ein gemeinsames Anliegen sowie ein beidseitiges Interesse besteht (Tattersall 2007, 157). Auch Andrew Banks und John Russo begründen das höhere Engagement der europäischen Gewerkschaften im Fall der UPS-Kampagne der *Teamsters* (Urata 2011, 61-62) – im Vergleich mit der vorangehenden Kampagne derselben Gewerkschaft gegen *Royal Ahold* (Russo 1999) – damit, dass trotz divergierender Systeme der Arbeitsbeziehungen die europäischen Gewerkschaften mit dem Streik bei UPS ein Eigeninteresse verfolgten. Dieses Interesse speiste sich einerseits aus der Angst vor einer Amerikanisierung der Arbeitsbeziehungen, dem der erfolgreiche Abschluss des Streiks in den USA Einheit gebieten sollte (Banks und Russo 1999, 559-561; Anderson 2009, 963). Andererseits nutzten die beteiligten Gewerkschaften die Kampagne darüber hinaus für ihre eigenen Anliegen und artikulierten im Kontext der multi-skalaren Kampagne ihre lokalen Themen und stellten eine Verknüpfung mit ihren lokalen Kämpfen her (Banks und Russo 1999, 565). Dies begründet letztendlich, weshalb die um Unterstützung angefragten Gewerkschaften vielfältige Aktionsformen entwickelten und die niederländische und deutsche Gewerkschaft sich sogar für einen europaweiten Solidaritätsstreik aussprachen (Banks und Russo 1999, 559).

B.3 Zwischenfazit

Die Forschung zu multi-skalaren Kampagnen stellt ein Puzzle dar, das sich primär aus Einzelfallstudien unterschiedlicher Schulen zusammensetzt. Ziel des Kapitels war es, Einsichten über die Effektivität von Kampagnen zu gewinnen. Eine Vielzahl der Studien – insbesondere im Umfeld der LRS – fragt allerdings nicht nach der optimalen, zielführenden Nutzung bestehender Optionen. Stattdessen untersuchen sie die Wirkungsmacht einzelner Taktiken. Der Fokus liegt auf der Frage, welche Taktiken zum Erfolg führen. Darüber hinaus liefern einige Kampagnenstudien wichtige Hinweise, die für eine Annäherung an die Forschungsfrage nach der Effektivität von Kampagnen,

durchaus hilfreich sind. So wurde deutlich, dass die Art und Weise wie die Zusammenarbeit gestaltet und motiviert ist, sich auf *Commitment* und Engagement der Bündnispartner auswirkt. Es besteht also ein enger Zusammenhang zwischen der Koalition und der Effektivität von Kampagnen. Neben den Defiziten einer Ad-hoc-Kooperation wird in der Literatur dabei auf die Differenz zwischen den Systemen der Arbeitsbeziehungen verwiesen. Diese Differenz ist eine in der Forschungsliteratur zur Transnationalisierung von Gewerkschaften häufig zitierte Hürde, mit der sich noch detailliert auseinandergesetzt wird (s. Kapitel C.2.1. Barrieren). Allerdings ist bereits an dieser Stelle wichtig zu reflektieren, dass Gewerkschaften nicht nur einen Skalensprung vornehmen, um offene Möglichkeitsstrukturen in anderen Ländern für sich nutzen zu können – wie das Bumerang-Modell dies herleitet, sondern auch weil sie Koalitionen mit Bündnispartnern eingehen, die aufgrund der Kräfteverhältnisse vor Ort in einer anderen Weise Einfluss nehmen können (s. Kapitel B.2.1. Going global?). Sie erschließen sich Ressourcen, über die sie sonst nicht verfügen würden und können dadurch ihre Handlungsmacht vergrößern (Herod 1995, 355). Dies ist überhaupt erst gegeben aufgrund der Differenz der Systeme der Arbeitsbeziehungen. Die Differenz ist folglich nicht nur Hürde in der praktischen Zusammenarbeit, sondern zugleich die zentrale Motivation für grenzüberschreitendes Handeln. Um neben den externen Möglichkeitsstrukturen auch diese internen Handlungsmöglichkeiten der Akteure besser in den Blick nehmen zu können, ist im Folgenden eine Bezugnahme auf den Machtressourcenansatz aufschlussreich. Dieser eröffnet als Perspektive, die unterschiedlichen Systeme der Arbeitsbeziehungen nicht nur als Differenz im Sinne einer Hürde zu denken, sondern auch als eine Chance: Gewerkschaften können sich durch grenzüberschreitende Koalitionen den ungleichen Zugang zu spezifischen Machtressourcen zu Nutzen machen (s. Kapitel C.1. Machtressourcenansatz).

Ein zweiter wichtiger Hinweis in der Forschungsliteratur ist, dass eine Interessenorientierung der unterstützenden Gewerkschaft *Commitment* und Engagement erhöht und sich damit positiv auf die Erfolgsaussichten einer multi-skalaren Kampagne auswirkt. Allerdings bleibt der Interessenbegriff in seiner Verwendung sehr vage. Impliziert eine Interessenorientierung beispielsweise eine unmittelbare Nutzenoptimierung oder kann ein Interesse – wie Mark

Anner und Peter Evans argumentieren (Anner und Evans 2005, 41) – auch ideologisch begründet sein? Bedeutet Interessenorientierung, dass sich die Akteure auf ein gemeinsames, identisches Interesse einigen oder können es auch voneinander abweichende Partikularinteressen (Banks und Russo 1999, 565) sein? Mit diesen Fragen wird sich zum einen in Auseinandersetzung mit der Solidaritätsforschung befasst (s. Kapitel C.2.2. Solidarität). Zum anderen gehe ich hierauf abschließend im Kapitel zum Verhältnis von Effektivität und Koalitionsmacht (s. Kapitel C.3.2. Effektivität und Koalitionsmacht) noch einmal ausführlich ein.

Ein dritter und letzter Aspekt, auf den insbesondere Studien aus dem Umfeld der *Global Labor Studies* verweisen, ist die Frage nach Gewichtung und Zusammenspiel der sozial-räumlichen Handlungsebenen. Während die einen externe Drucktaktiken auf der transnationalen Handlungsebene betonen, werten andere die Organisation der Beschäftigten auf der lokalen Ebene als entscheidend für den Erfolg einer Kampagne. Wiederum dritte heben die Notwendigkeit des Zusammenwirkens der Aktivitäten auf beiden Handlungsebenen hervor. Der Begriff der multi-skalaren Kampagne verweist darauf, dass der Konflikt parallel auf unterschiedlichen Handlungsebenen ausgetragen wird. Das Handeln der Akteure auf den unterschiedlichen räumlichen Ebenen kann folglich nicht unabhängig voneinander betrachtet werden, sondern ist miteinander verwoben. Daraus ergibt sich beispielsweise die Frage, wie die geographische Ausweitung einer Kampagne auf die Mitglieder der zu unterstützenden Gewerkschaft zurückwirkt. Diese und ähnliche Forschungsfragen nach der Artikulation der sozial-räumlichen Handlungsebenen stellen bislang eine wichtige Forschungslücke dar.

Kapitel C

Konzeptionelle Grundlagen

Ausgehend von der Beschreibung des Stands der Forschung über Kampagnen entwickle ich im folgenden Kapitel die konzeptionellen Grundlagen für meine Forschung. Ich stütze mich dabei auf den Machtressourcenansatz und entwickle die Kategorie der Koalitionsmacht für eine Analyse von Kampagnen als multi-skalaren Handlungsansatz weiter. Der Machtressourcenansatz (C.1) ist jedoch allein zu statisch, um die Effektivität von Kampagnen zu erklären. Deshalb beziehe ich mich des Weiteren auf die gewerkschaftsorientierte Transnationalisierungsforschung, die sich ausführlich mit den Hürden grenzüberschreitender Zusammenarbeit von Gewerkschaften befasst (C.2.1.). Anschließend gehe ich auf die Kategorie der Solidarität ein, welche die Fähigkeit von Lohnabhängigen analysiert, trotz Konkurrenz kollektiv zu handeln (C.2.2.). Auf der Grundlage des erweiterten Machtressourcenansatzes sowie wichtigen Erkenntnissen aus der Transnationalisierungs- und Solidaritätsforschung konkretisiere ich meine forschungsleitende Fragestellung und formuliere präzise Thesen (C.3.).

C.1 Machtressourcenansatz

In der Kampagnenforschung stellt das Bumerang-Modell von Keck und Sikkink (Keck und Sikkink 1998) eine wichtige theoretische Referenz dar (Greven 2006a, 254; McCallum 2013, 8). Demnach bauen lokale Akteure trans-

nationale Netzwerke auf und nutzen neue Möglichkeitsstrukturen zum Beispiel an den Orten der Konsumtion oder auf Wachstumsmärkten, wenn die Möglichkeitsstrukturen vor Ort geschlossen sind. Dies kann einen Bumerang-Effekt auslösen und bisherige Blockaden wie beispielsweise den Widerstand des lokalen Managements gegen eine gewerkschaftliche Organisierung aufbrechen. Damit bleibt jedoch die Analyse weitgehend auf die externen Kontextbedingungen und die Machtstrukturen des Unternehmens begrenzt (Anner 2000, 241-246). Autorinnen aus dem Umfeld der Arbeitsgeographie wiederum beziehen sich zwar auf die Kategorie der Macht, sie präzisieren aber nicht über welche Quellen der Macht Lohnabhängige verfügen und wie sich diese voneinander unterscheiden. Strategie und Verlauf von Kampagnen werden allerdings neben den Möglichkeitsstrukturen wesentlich durch die Machtressourcen der Lohnabhängigen beeinflusst. Der in der deutschsprachigen Revitalisierungsforschung weiterentwickelte Machtressourcenansatz liefert ein detailliertes Verständnis über die Quellen der Macht von Lohnabhängigen. Im Folgenden möchte ich zunächst die Jenaer Variante dieses Ansatzes vorstellen, um dann den Ansatz um eine Koalitionsmacht als eine vierte Quelle der Macht von Lohnabhängigen in multi-skalaren Kampagnen zu erweitern.

C.1.1 DREI QUELLEN VON LOHNABHÄNGIGENMACHT

Der Machtressourcenansatz geht zurück auf Erik O. Wright und Beverly Silver, die zwischen strukturellen Machtressourcen und einer potenziellen Organisationsmacht (*associational power*) differenzieren (Wright 2000, 962; Silver 2005, 30-34). Dabei unterstellt Silvers Kategorie der Lohnabhängigenmacht, dass abhängig Beschäftigte über ein kollektives Interesse verfügen, gemeinsam der Ausbeutung zu widerstehen und Asymmetrien in den Austauschbeziehungen von Kapital und Arbeit durch die Mobilisierung der eigenen Machtressourcen zu korrigieren (Brinkmann et al. 2008, 24). Arbeitsbeziehungsforscher haben den Ansatz vor dem Hintergrund einer ausgeprägten „Institutionalisierung des Klassenkonflikts“ (Dörre 2010, 883) in Deutschland um institutionelle Macht als eine dritte Quelle der Arbeitermacht erweitert (Brinkmann et al. 2008, 25-6; Dörre 2010, 876; Jürgens 1984). Im Folgenden beschreibe ich diese drei Machtressourcen, die allerdings keine voneinander

unabhängigen Größen sind. Vielmehr sind sie in ihrem Umfang und ihrer Ausprägung wechselseitig miteinander verbunden (AK Strategic Unionism 2013, 363-369). So kann beispielsweise eine Schwächung struktureller Machtressourcen dazu führen, dass Lohnabhängige sich verstärkt auf den Ausbau ihrer Organisationsmacht oder ihrer institutionellen Machtressourcen konzentrieren (Dörre 2010, 883).

Strukturelle Macht stellt eine Primärmacht dar und unterscheidet sich von den anderen beiden Machtformen darin, dass Lohnabhängige auf diese zurückgreifen können, ohne etwas dafür tun zu müssen. Sie ist strukturell gegeben aufgrund der Stellung der Lohnabhängigen im ökonomischen System (Wright 2000, 962). Silver unterscheidet zwei Formen struktureller Macht. Marktmacht resultiert aus einer angespannten Arbeitsmarktsituation, dem Besitz einer auf dem Arbeitsmarkt nachgefragten Qualifikation sowie der Fähigkeit, sich vom Arbeitsmarkt zurückzuziehen und von anderen Einkommensquellen als der Lohnarbeit zu leben (Silver 2005, 31). Industriearbeiter an den alten Produktionsstandorten haben aufgrund von technologischem Wandel, gestiegener Arbeitslosigkeit und Standortverlagerung als Exit-Option von Unternehmen tendenziell an Marktmacht eingebüßt. Im Zuge der Produktionsverlagerung sind allerdings nicht nur neue Arbeiterbewegungen in den sich industrialisierenden Ländern entstanden (Silver 2005, 211), sondern auch an den alten Produktionsstandorten verfügen Beschäftigtengruppen, die bislang nicht (ausreichend) in das bestehende Gewerkschaftsmodell integriert sind über relativ hohe strukturelle Machtressourcen (Chun 2009, 8). So werden beispielsweise Angestellten in den feminisierten Bereichen der Sorgearbeit mit Verweis auf den bestehenden Fachkräftemangel eine relativ hohe Marktmacht zugeschrieben (Kutlu 2013, 228).

Die zweite Form der strukturellen Macht, Produktionsmacht, besteht in der Möglichkeit aufgrund der spezifischen Stellung im Produktions- und Dienstleistungsprozess diesen zeitweilig zum Erliegen zu bringen (Silver 2005, 31). Diese „disruptive power“ (Piven 2008, 10) äußert sich oft in Form von spontan ausgeübten „labour unrests“ (Silver 2005) als auch geplanten Streiks und alternativen Formen des Arbeitskampfs. Die Fragmentierung von Produktions- und Dienstleistungsprozessen und ihre Restrukturierung in globalen Wert-

schöpfungsnetzwerken führt zwar an manchen Orten zu einer Schwächung der Arbeitsmarktmacht, zugleich entstehen dadurch „new and more fragile interdependencies“ (Piven 2008, 7). Beispielsweise identifizierte die US-amerikanische Automobilgewerkschaft *United Automobile Workers* (UAW) im Arbeitskampf gegen *General Motors* (GM) 1998 die vernetzte *Just-in-Time* Produktion als Quelle einer hohen Produktionsmacht und innerhalb nur einer Woche hatte der lokale Streik an dem Standort in Flint sich auf über 71 Fabriken in den USA, Mexiko und Kanada ausgewirkt (Herod 2000, 2001, 2003).¹

Auch beim UPS-Streik 1997 profitierten die Lohnabhängigen von ihrer strategischen Stellung als Angestellte eines Logistikunternehmens, dessen Kunden aufgrund der geringen Lagerbestände einer vernetzten *Just-in-Time* Produktion für Unterbrechungen bei der Lieferung von Komponenten und Zwischenprodukten besonders anfällig waren (Coleman und Jennings 1998). Und brasilianische Landarbeiter nutzten die hohen Qualitätsanforderungen europäischer Einzelhandelskonzerne, weil dadurch auch nur minimale Verzögerungen zu einer Abweichung bei der Qualität und damit einer Verletzung der Exportstandards führen (Selwyn 2007, 549). Diese Beispiele zeigen, dass Lohnabhängige und Gewerkschaften die Verletzlichkeiten aufgrund einer zunehmenden Abhängigkeit von globalen Warenströmen und vernetzten Produktionsprozessen nutzen können und zwar nicht nur in Bezug auf den unmittelbaren Prozess der Herstellung einer Ware, sondern tatsächlich auf den gesamten Prozess der Wertschöpfung bis hin zur Vermarktung und Veräußerung der Waren an die Endverbraucher (AK Strategic Unionism 2013, 348-349; Webster et al. 2008, 224).

Im Unterschied zu diesen beiden Formen struktureller Machtressourcen ist Organisationsmacht nicht aufgrund des ökonomischen Systems bereits gegeben. Vielmehr setzt sie die Bereitschaft der Lohnabhängigen voraus, sich zu kollektiven Akteuren wie insbesondere Betriebsräten, Gewerkschaften oder

¹„as GM has sought to shrink the relative distances between the communities in which its plants are located by ensuring speedy delivery of components between them, so, too, has it become easier for workers in certain key plants to spread the impacts of a dispute quickly across large distances. In turn, this has meant that GM has had much less time in which to respond to any disruptions in its production chain, which is giving these workers added political power.“ (Herod 2001, 417)

politischen Parteien zusammenzuschließen und Solidarität zu üben (Silver 2005, 30; Brinkmann et al. 2008, 25). Kollektives Handeln und die Formierung als kollektive Akteure kann für Lohnabhängige eine rationale Alternative darstellen, da sie – solange sie dem Arbeitgeber individuell entgentreten und die Konkurrenz nicht zu mindern wissen – diesem aufgrund ihrer sozio-ökonomischen Stellung strukturell unterlegen sind (Urban 2010, 444). Kollektive Akteure wie Betriebsräte und Gewerkschaften nehmen dabei selbst unmittelbaren Einfluss auf eine Organisationsmacht, indem sie Maßnahmen der internen Erneuerung durchführen. Dazu zählen beispielsweise das Werben neuer Mitglieder, die Erhöhung der Organisationseffizienz durch interne Reformen sowie die Stärkung der inneren Kohäsion (Brinkmann et al. 2010, 23) als eine wichtige Grundlage gewerkschaftlicher Organisationsmacht, die durch bestehende Kollektividentitäten, eine lebendige Diskussionskultur und Partizipationsmöglichkeiten der Mitglieder gefördert wird (Lévesque und Murray 2013, 43-45). Im Gegensatz zur strukturellen Macht können Lohnabhängige und ihre Interessenvertretungen also unmittelbaren Einfluss auf die Ausgestaltung dieser Machtressource nehmen.

In der Forschung liegt der Fokus auf der Gewerkschaftsmacht, die allerdings tatsächlich nur eine Spielart der Organisationsmacht von Lohnabhängigen ist (Brinkmann et al. 2008, 26). Ihre Kennzeichen sind die Mitgliederstärke sowie die kollektive Handlungsfähigkeit, die beispielsweise in der Mobilisierungsfähigkeit zu Großdemonstrationen oder auch der Mitgliederbeteiligung an Streiks zum Ausdruck kommt (Nachtwey 2010, 39).

Das Spezifikum der dritten Quelle der Lohnabhängigenmacht besteht darin, dass institutionelle Macht aus früheren Aushandlungen und Konflikten resultiert. Sie verkörpert als institutionell gesicherte Sekundärmacht sozusagen die geronnene Gestalt von sozialen Kämpfen der Vergangenheit unter Rückgriff auf die beiden anderen Primärmachtformen (Brinkmann et al. 2008, 25; Brinkmann und Nachtwey 2010, 21; Jürgens 1984, 66). Sie ist Ausdruck eines historisch gewachsenen Klassenkompromisses, der sich in institutionalisierter Form im Arbeitsrecht, der Mitbestimmung und dem Wohlfahrtsstaat widerspiegelt. In dieser institutionalisierten Form war auch der intermediäre Charakter von Betriebsräten und Gewerkschaften in korporatistischen Beziehungsmustern angelegt (Müller-Jentsch 1982). Intermediär bedeutet, dass

Gewerkschaften und Betriebsräte eine pragmatische Mittlerrolle zwischen Kapital und Arbeit einnehmen und die Interessen der Kapitalseite bereits in ihre Handlungsstrategien inkorporieren (Haipeter 2011, 9; Dörre 2010, 884-885). Thomas Haipeter bezweifelt, dass heute die Interessenvertretungen noch über einen intermediären Charakter verfügen, da sie in Bezug auf eine stabile Organisationsmacht sowie eine durchgängige Verbreitung keine umfassenden Organisationen mehr seien (Haipeter 2011, 10):

„Der Verlust an Umfassendheit stellt deshalb zugleich die Intermediarität der Gewerkschaften in Frage. Denn die Unternehmen verspüren ihrerseits weniger äußeren Druck, die Interessen der Gewerkschaften oder der Betriebsräte in ihre Handlungsstrategie zu inkorporieren.“ (Haipeter 2011, 15)

Ihre institutionelle Macht ist allerdings dennoch Ausdruck einer Stärke, sie verfügt über eine gewisse Beständigkeit, weil „Institutionen soziale Basiskompromisse über ökonomische Konjunkturen und kurzzeitige Veränderungen gesellschaftlicher Kräfteverhältnisse hinweg festschreiben und teilweise gesetzlich fixieren.“ (Brinkmann et al. 2008, 25) So können Lohnabhängige noch auf sie zurückgreifen, selbst wenn strukturelle Macht aufgrund ökonomischer Konjunkturen oder Organisationsmacht aufgrund eines Mitgliederrückgangs bereits schwindet (Dörre 2010, 876). Dies bürgt aber auch ein gewisses Risiko in sich, nämlich, dass Lohnabhängige und ihre Interessenvertretungen Handlungsformen konservieren, während gleichzeitig ihr Fundament kontinuierlich ausgehöhlt wird.

C.1.2 ERWEITERUNG DES ANSATZES: KOALITIONSMACHT

Die produktive Bezugnahme auf den Machtressourcenansatz in der Arbeitsbeziehungs- und Gewerkschaftsforschung hat eine Debatte über die Ergänzung zusätzlicher Quellen von Macht ausgelöst. Und so bestehen Vorschläge für die Erweiterung des Ansatzes um Diskursmacht, Koalitionsmacht sowie assoziierte (Dörre 2009, 263) bzw. gesellschaftliche Macht (AK Strategic Unionism 2013, 359-363), die wiederum Koalitions- und Diskursmacht als zwei Subformen umfasst. Im Folgenden diskutiere ich die Erweiterung des Ansatzes und begründe weshalb die Kategorie einer

Koalitionsmacht zentral für die hier gestellte Forschungsfrage nach der Effektivität grenzüberschreitender Kampagnen ist.

Diskursmacht manifestiert sich darin, dass Lohnabhängige und ihre Interessenvertretungen in öffentliche Debatten intervenieren und die Meinungsführerschaft übernehmen (AK Strategic Unionism 2013, 361). Hans-Jürgen Urban beschreibt eine kommunikative Macht als Fähigkeit, „in hegemonial vorstrukturierten Öffentlichkeiten eigene Interessenlagen und Verteilungsansprüche platzieren und dafür gesellschaftliche Anerkennung erzeugen zu können.“ (Urban 2010, 444; Behruzi 2015, 50; McGuire 2013, 34-36). Einen direkten Bezug zur öffentlichkeitswirksamen Dimension von Kampagnen lässt sich bei Stefan Rüb (Rüb 2009, 67-68), wie insbesondere bei Jenny Chun sowie Eddie Webster, Robert Lambert und Andries Bezuidenhout finden. Chun hat den Begriff der symbolischen Macht eingeführt und kritisiert an Silvers Theorie, dass sie den Einfluss der öffentlichen und symbolischen Dimension speziell in Kämpfen marginalisierter Beschäftigtengruppen vernachlässige. Prekär Beschäftigte wie beispielsweise Reinigungskräfte verfügten über relativ schwache strukturelle Machtressourcen und das Recht auf Koalitionsfreiheit bleibe ihnen häufig verwehrt (Chun 2009, 17). Dennoch können sie erfolgreich sein, wenn sie an bestehende Normen und Vorstellungen andocken und dadurch moralische Autorität erlangen:

„In other words workers are seeking to rebuild the basis of their associational power by rearticulating the moral norms and cultural values that underpin the social exchange of labor for a wage. (...) Put simply, symbolic power is the power of naming.“ (Chun 2009, 13; s.a. Webster et al. 2008, 12-13)

Symbolische Macht ist allerdings, anders als die Kategorie der kommunikativen Macht (Urban 2010, 444) oder der diskursiven Macht (AK Strategic Unionism 2013, 361-363), nicht als eine eigenständige Machtressource konzipiert. Sie stellt vielmehr einen „subtype of associational power“ (Webster et al. 2008, 12) dar, weil die Beeinflussung öffentlicher Diskurse an eine Organisationsmacht gebunden ist.

Neben der potenziellen Erweiterung des Ansatzes um eine Diskursmacht oder eine symbolische Macht als Unterkategorie der Organisationsmacht existiert der Vorschlag, die Kategorie einer Koalitionsmacht als zusätzliche Quelle der

Macht zu ergänzen. Koalitionsmacht beschreibt, dass Lohnabhängige und ihre Interessenvertretungen durch Koalitionen sich den Zugang zu Ressourcen anderer Akteure erschließen und dadurch ihr Handlungsrepertoire erweitern (AK Strategic Unionism 2013, 360–361; Schmalstieg 2015, 261–262). Arbeiter sind nicht nur Arbeiter, sie sind zugleich Nachbarn, Kirchen- und Parteimitglieder, Verbraucher etc. Sie selbst sind in Netzwerke eingebunden wie auch ihre Interessenverbände über stabile Kooperationen verfügen. Marissa Brookes definiert diese zusätzliche Quelle der Macht von abhängig Beschäftigten wie folgt: „The capacity of workers to expand the scope of conflict by involving other, nonlabor actors willing and able to influence an employer’s behavior is what I call coalitional power.“ (Brookes 2013, 192)

In der Literatur wird unter Koalitionsmacht in der Regel die Zusammenarbeit in Form von Bündnissen mit gesellschaftlich heterogenen Akteuren wie soziale Bewegungen, NGOs, Umweltverbände und Kirchen gefasst (AK Strategic Unionism 2013, 360-361; Schmalstieg 2015; Dörre 2009). Dies erklärt auch, weshalb Koalitionsmacht und Diskursmacht eng aufeinander bezogen sind und zum Teil auch als Subformen einer gesellschaftlichen Macht definiert werden (AK Strategic Unionism 2013, 360). Koalitionsmacht kann aber auch grenzüberschreitende Koalitionen zwischen Gewerkschaften als relativ homogene Akteure umfassen, die aber über verschiedene Gewerkschaftskulturen, Interessen etc. verfügen. Koalitionen können dabei definiert werden als „Collaborative, means oriented arrangements that permit distinct organizational entities to pool resources in order to effect change.“ (Levi und Murphi 2004, 5, zitiert nach Tarrow 2005, 164) Lohnabhängige und ihre Interessenvertretungen nutzen demnach grenzüberschreitende Koalitionen als eine Quelle der Macht. Es bestehen – wie auch im Fall einer Diskursmacht – kontroverse Einschätzungen darüber, inwiefern eine Koalitionsmacht als eine eigenständige Machtressource oder eine Subform der Organisationsmacht zu bewerten ist. So gilt zu berücksichtigen, dass der englischsprachige Begriff der „associational power“ bei Wright (Wright 2000) im Sinne einer Vereinigungsmacht sehr viel weiter gefasst ist als dies in der deutschsprachigen Übersetzung als Organisationsmacht zum Ausdruck kommt. Demnach könnten hierunter auch passend breite gesellschaftliche Bündnisse oder grenzüberschreitende Bündnisse von Gewerkschaften als spezifische Varianten von Vereinigungen

subsumiert werden. Dementsprechend definieren auch Ingrid Artus und Judith Holland die Fähigkeit zum *Coalition Building* als „Organisationsmacht durch Netzwerkbildung“ – und damit als eine spezifische Form der Organisationsmacht (Artus und Holland 2013, 146).

Ich fasse allerdings Koalitionsmacht als eine eigenständige Machtressource und subsumiere sie nicht unter Organisationsmacht. Bei grenzüberschreitenden Koalitionen erwachsen die Machteffekte nämlich in der Regel aus der Zusammenarbeit von Verbänden. Die Quelle dieser Macht sind also Kooperationen auf der Ebene von bestehenden Organisationen und nicht von einzelnen Individuen wie im Fall einer Organisationsmacht. Meines Erachtens ist es aber zentral zwischen einer grenzüberschreitenden Zusammenarbeit von Organisationen oder aber der Entstehung einer Solidarität zwischen Subjekten als eine spezifische Form kollektiver Handlungsfähigkeit zu differenzieren. Zwar ist in den Worten von Bodo Zeuner Solidarität zu organisieren, erste Existenzgrund aller Gewerkschaften (Zeuner 2004, 328; Mückenberger 2011, 17), dennoch sind sie nicht Träger derselbigen (s. Kapitel C.2.2. Solidarität). Darüber hinaus gilt die Spezifik einer grenzüberschreitenden Koalitionsmacht zu betonen. Bislang ist die Anwendung des Machtressourcenansatzes in der Arbeitsbeziehungsforschung weitgehend begrenzt auf die Analyse von Arbeiterbewegungen auf einer lokalen und nationalen Handlungsebene. Mit Bezug auf die Arbeitsgeographie (s. Kapitel A.1. Problemaufriss und B.2.1. Going global?) begreife ich die grenzüberschreitende Mobilisierung von Koalitionsmacht auch als eine räumliche Strategie. Gewerkschaften öffnen sich eben nicht nur ins politische Feld, indem sie Bündnisstrategien verfolgen. Die Ausweitung eines *scope of conflict* kann auch über eine räumliche Dimension verfügen, indem Gewerkschaften neue Formen der Zusammenarbeit mit anderen Gewerkschaften über Orte hinweg auf verschiedenen *Scales* etablieren (Brookes 2013, 193). Dabei ist es qualitativ nichts Neues, dass Gewerkschaften räumliche Strategien wählen. Interessant ist vielmehr die Frage, wie sich diese Strategien im Zuge der Transnationalisierung der Produktionsverhältnisse verändern, beispielsweise weil Lohnabhängige an unterschiedlichen Standorten eines Konzerns zueinander in Beziehung gesetzt werden. Die Erweiterung des Machtressourcenansatzes um eine Koalitionsmacht ist also dem Verhältnis von Kapital und Arbeit nichts Äußerliches. Für das For-

schungsinteresse der vorliegenden Arbeit ist der Begriff der Koalitionsmacht deshalb zentral, weil übertragen auf Kampagnen, sich hiermit beschreiben lässt, wie Gewerkschaften gezielt ihre grenzüberschreitenden Kontakte sowie ihre Verankerung in globalen Netzwerken einsetzen, um ihre Einflussmöglichkeiten zu erweitern und ihre Handlungsmacht zu erhöhen.

Auch der Begriff der Diskursmacht verfügt für die Beschäftigung mit dem Untersuchungsgegenstand, multi-skalare *Comprehensive Campaigns*, über Relevanz: So stellt die Beeinflussung der öffentlichen Meinung durch das Initiieren öffentlicher Skandale nicht nur ein wichtiges Druckelement dar, sondern ist auch das Fundament von Bündnissen. Die Voraussetzung ist, dass an die in der Gesellschaft verankerten Vorstellungen von Gerechtigkeit angeknüpft wird und die eigene Definition von unfairen Arbeitsbedingungen in Übereinstimmung mit einer breiten gesellschaftlichen Wahrnehmung gebracht wird. Wie Chun herausgearbeitet hat, ist es definitiv wichtig, für diese Einflussmöglichkeit zu sensibilisieren. Allerdings ist die Beeinflussung öffentlicher Diskurse – wie Eddie Webster et al. herausgestellt haben (s.o.) – stark an eine Organisationsmacht bzw. Koalitionsmacht gebunden. Statt Diskursmacht als eine weitere eigenständige Machtressource einzuführen, begreife ich die Einflussnahme auf öffentliche Diskurse vielmehr als eine Fähigkeit des diskursiven *Framings*, die auch für die Bildung von Koalitionen bedeutend ist. So ermöglichen übergeordnete Deutungsmuster – so genannte *Master Frames* – unterschiedlichen Akteuren mit verschiedenen Hintergründen eine gemeinsame Interpretation eines Konflikts und befördern dadurch die Bildung von Bündnissen (Gahan und Pekared 2013, 761-762; Kern 2008, 149; Lévesque und Murray 2013, 51). Robert Benford und David Snow unterscheiden dabei drei Schritte eines *Framing*-Prozesses: erstens die Interpretation des gemeinsamen Problems (*diagnostic framing*), zweitens die Entwicklung einer Problemlösung (*prognostic framing*) und drittens die Begründung dafür, gemeinsam zu handeln (*motivational* oder *action framing*) (Benford und Snow 2000, 614).

Mit dem Ziel in der empirischen Analyse die Aktivierung einer Koalitionsmacht bewerten zu können, begründe ich im Folgenden drei Indikatoren: erstens der Einsatz von Infrastrukturressourcen, zweitens die Verankerung in der Mitgliedschaft und drittens das *Commitment* zum Handeln. Der Einsatz

von Infrastrukturressourcen umfasst sowohl materielle wie auch personelle Ressourcen. Dabei sind unter personellen Ressourcen nicht nur Anzahl und Stundenumfang der Mitarbeiter zu verstehen, sondern hierzu zählen auch spezifische Kenntnisse wie beispielsweise Sprachkenntnisse, persönliche Fähigkeiten sowie Kontakte wie zu Journalisten und Politikerinnen (Lévesque und Murray 2013, 47-48). In der Regel wird es für Gewerkschaften nicht einfach sein, für grenzüberschreitende Koalitionen spontan finanzielle und personelle Ressourcen bereitzustellen. Wenn eine Gewerkschaft allerdings keinerlei eigene Ressourcen – weder finanziell noch personell – einbringt, so bezeichne ich dies als eine Fake-Koalition. In einem solchen Fall ist davon auszugehen, dass die Koalition im Sinne eines Zusammenschlusses von Akteuren ihre operationale Grundlage entbehrt. Eine Koalition manifestiert sich aber erst in der Kooperation als dem zweckgerichteten Zusammenwirken von Akteuren.² Und jegliche Form eines Zusammenwirkens – selbst wenn es sich nur um eine symbolische Form der Unterstützung handelt – bedarf eines Minimums an Ressourcen. Der Einsatz von Infrastrukturressourcen ist also zugleich eine notwendige Voraussetzung als auch ein Barometer für eine schwach oder stark ausgeprägte Koalitionsmacht.

Ein zweites Merkmal einer Koalitionsmacht ist die Verankerung innerhalb der eigenen Mitgliedschaft. Tamara Kay differenziert zwischen eher oberflächlichen transnationalen ‚Kontakten‘ auf Führungsebene und transnationalen ‚Beziehungen‘, die sich unter anderem durch die Einbeziehung der Mitgliederbasis auszeichnen (Kay 2005, 716-717). Nicht selten sind in der Praxis die grenzüberschreitenden Aktivitäten einer Gewerkschaft weitgehend beschränkt auf Mitgliedschaften in den entsprechenden europäischen und globalen Verbänden oder hängen von einzelnen engagierten Personen ab. So beschreibt beispielsweise ein Sekretär der Schweizer Gewerkschaft Unia die Situation nach der Fusion in den Jahren 2005 bis 2006 wie folgt:

„Die eigentlich internationalen Aktivitäten der Gewerkschaften, das war nicht aus dem Zentrum der Gewerkschaften gekommen, von der Geschäftsleitung oder so, sondern eigentlich im Umfeld der Gewerkschaft, da gibt es verschie-

²Ogleich sich Koalition und Kooperation gegenseitig bedingen, sind sie dennoch voneinander zu unterscheiden. Kooperation ist die operationale Grundlage einer Koalition, sie beschreibt die tatsächliche Zusammenarbeit also die operationale Umsetzung einer Koalition. D.h. eine Koalition manifestiert sich in der Kooperation ihrer Konstituenten.

dene Bewegungen (...). Und da waren relativ viele Aktivisten innerhalb der Gewerkschaft, die haben diese Anliegen sehr aktiv wahrgenommen und haben dann auch Einfluss auf die Tätigkeiten der Gewerkschaft genommen. Aber um es wirklich offen zu sagen, das hat man einfach so laufen lassen. (...) Aber in der Geschäftsleitung war das nie ein Thema.“ (Interview Luc)

Die Voraussetzung dafür, dass ein solidarisches Handeln zwischen Lohnabhängigen überhaupt entstehen kann und eine Organisationsmacht zum Tragen kommt, setzt Möglichkeiten einer Beteiligung für die Gewerkschaftsmitglieder voraus. Die Spannweite einer potenziellen Beteiligung kann dabei mit Linda Jill Markowitz als ein Kontinuum an partizipativer Demokratie beschrieben werden (Markowitz 2000), das von einer reinen Zustimmung im Sinne einer bloßen Teilnahme an Aktionen bis hin zu einer aktiven Mitbestimmung im Sinne unmittelbarer Einflussmöglichkeiten auf die Ausgestaltung reicht (Schmalstieg 2015, 249). Die Verankerung in der Mitgliedschaft und die Herstellung von Solidarität auf der Ebene der Beschäftigten stellen insofern einen wichtigen Bestandteil einer Koalitionsmacht dar.

Dritter Indikator einer Koalitionsmacht ist das *Commitment* einer Organisation zum Handeln. *Commitment* beschreibt ein verbindliches Engagement auf der Grundlage einer gewissen Bindung und Loyalität. Bindung und Loyalität können in einer persönlichen Vertrauensbeziehung wurzeln. So erklärt Robert Hickey die Bereitschaft der norwegischen Gewerkschaft NOPEF, einem Unternehmen im Kontext einer *Comprehensive Campaign* mit einem Solidaritätsboykott zu drohen, damit, dass die US-Gewerkschaft PACE eine vertrauensvolle persönliche Beziehung zu dem Präsidenten von NOPEF aufgebaut hatte (Hickey 2004, 14). Sie kann aber auch institutionell entwickelt werden durch vertragliche Vereinbarungen und Mitgliedschaften (Gajewska 2008, 108). Beispielsweise stellt die Mitgliedschaft in einem europäischen oder globalen Gewerkschaftsverband auch eine gewisse Verpflichtung dar, sich an Aktionstagen oder Kampagnen zu beteiligen.

Die drei genannten Indikatoren einer Aktivierung von Koalitionsmacht verfügen über eine wechselseitige Beziehung zueinander. So setzt ein *Commitment* zum Handeln den Einsatz von Infrastrukturreourcen voraus sowie bestimmte Aktivitäten wie beispielsweise die Verweigerung von Überstunden auch

von den Mitgliedern umgesetzt werden muss. Aktivitäten wie Streiks oder Solidaritätsboykotts sind im Kontext multi-skalarer Kampagnen allerdings relativ selten,³ weil sie für die eigene Organisation mit einem erheblichen Risiko verbunden sind. Umso riskanter eine Aktivität allerdings ist, umso wichtiger ist es für die Gewerkschaftsführung, die Unterstützung der Mitglieder zu haben. Insofern sind das *Commitment* zum Handeln und die Verankerung innerhalb der Mitgliedschaft eng verwoben. Eine analytische Trennung zwischen dem *Commitment* der Organisation und der Verankerung innerhalb der Mitgliedschaft ist aber dennoch sinnvoll, um die unterschiedlichen Dimensionen der Entstehung eines solidarischen Handelns auf der Ebene der Beschäftigten sowie einer Zusammenarbeit auf der Ebene von Organisationen erfassen zu können.

Abschließend kann festgehalten werden, dass der Begriff der Koalitionsmacht für die Untersuchung der Effektivität multi-skalarer Kampagnen von zentraler Bedeutung ist. Gewerkschaften mobilisieren Koalitionsmacht grenzüberschreitend, um ihren Einflussbereich zu erweitern und neue Handlungsmöglichkeiten zu nutzen. Ziel dessen ist es, Macht auszuüben. Die drei Indikatoren der Aktivierung einer Koalitionsmacht – Einsatz von Infrastrukturressourcen, Verankerung in der Mitgliedschaft sowie das *Commitment* zum Handeln – grenzen diese von Fake-Koalitionen ab und liefern ein sinnvolles Instrumentarium, um die Aktivierung der Koalitionsmacht auch bewerten zu können.

C.2 Gewerkschaftsorientierte Transnationalisierungs- und Solidaritätsforschung

Die Mobilisierung von Koalitionsmacht in grenzüberschreitenden Kampagnen setzt die Bereitschaft der beteiligten Akteure voraus, zusammenzuarbeiten. Die gewerkschaftsorientierte Transnationalisierungs- und Solidaritätsfor-

³Ein Beispiel für die Durchführung eines Solidaritätsboykotts liefert die Coca-Cola-Kampagne der IUF in den 1980er Jahren: Schwedische Gewerkschaftsmitglieder weigerten sich im Supermarkt, die Limonade zu kassieren. Philippinische Gewerkschaftsmitglieder lehnten hingegen in Hotels und Restaurants den Ausschank von Coca-Cola ab (Interview Ed).

schung arbeitet heraus, dass dies ein voraussetzungsreiches Unterfangen ist. Das folgende Kapitel befasst sich zunächst mit den Hindernissen grenzüberschreitender Koalitionen von Gewerkschaften und geht anschließend auf die Herstellung von Solidarität auf der Ebene der Lohnabhängigen ein.

Die hier vorgenommene analytische Trennung zwischen Gewerkschaften als Organisation und Lohnabhängigen als Subjekten ist nicht misszuverstehen als eine Dichotomie von *top-down* versus *bottom-up*-Ansätzen bzw. Gewerkschaftsbürokratie versus Mitgliederbasis (Hyman 1979). Zwar sind Träger der Solidarität die Lohnabhängigen, Gewerkschaften spielen aber in diesem Prozess als Organisatorinnen von Solidarität schon immer eine zentrale Rolle (Offe und Wiesenthal 1980, 75-76; Zeuner 2004). Die Herausbildung eines gemeinsamen Interesses sowie einer kollektiven Identität als Grundlage eines grenzüberschreitenden solidarischen Handelns muss gerade aufgrund der unterschiedlichen Positionierung innerhalb der Weltwirtschaft aktiv gefördert werden (Kay 2011, 180-181). Dies hängt wesentlich sowohl davon ab, ob die Gewerkschaftsführung Räume für eine grenzüberschreitende soziale Interaktion schafft als auch von ihren Fähigkeiten, Probleme neu, in ihrem transnationalen Kontext zu denken und auf der Ebene der hauptamtlichen Sekretäre wie auch gegenüber den Mitgliedern auf der betrieblichen Ebene alternative Interpretationen anzubieten (Bormann und Jungehülsing 2015). Mit der vorgenommenen Differenzierung zwischen Gewerkschaften und Lohnabhängigen soll betont werden, dass es bei Koalitionen um den Zusammenschluss von Verbänden, hingegen bei Solidarität um die Entstehung eines solidarischen Handelns von Lohnabhängigen auf der Grundlage eines gemeinsamen Interesses sowie einer kollektiven Identität geht. Grenzüberschreitende Koalitionen wie auch das Agieren von Gewerkschaften auf einer transnationalen Handlungsebene implizieren nicht automatisch ein solidarisches Handeln von Lohnabhängigen, wenn dies nicht innerhalb der eigenen Organisation verankert ist. Zudem kann ein transnationales Handeln auch konkurrenzial begründet sein (Hürtgen 2015).

C.2.1 BARRIEREN GEWERKSCHAFTLICHER TRANSNATIONALISIERUNG

Die gewerkschaftsbezogene Transnationalisierungsforschung befasst sich mit der Entstehung eines Arbeiterinternationalismus, also der räumlichen Erweiterung der Handlungen von Lohnabhängigen und ihren Interessenvertretungen über einen nationalen Bezugsrahmen hinweg (Hauptmeister und Greer 2008, 77). Eine entscheidende Erkenntnis der Transnationalisierungsforschung ist, dass entgegen der in den 1970er Jahren verbreiteten Annahme eines „evolutionary optimism“ (Ramsay 1997, 506-507) ein Arbeiterinternationalismus sich nicht aus der Form der kapitalistischen Vergesellschaftung ableiten lässt (Schulten 2001) und Gewerkschaften in sehr unterschiedlicher Weise auf den theoretisch und politisch vielfach formulierten Transnationalisierungsanspruch reagieren. Dies kann die Spannweite von einer ablehnenden Haltung, die an einem nationalen Pfad festhält, bis hin zu einer proaktiven Agenda umfassen, im Rahmen derer neue Visionen einer transnationalen Gewerkschaftsbewegung entwickelt werden (Ebbinghaus und Visser 1994, 233-234; Lévesque und Murray 2008, 236-237). Folglich entstehen unterschiedliche Typen der Zusammenarbeit und so differenziert beispielsweise Kay zwischen eher losen Kontakten und intensiven Beziehungen, die auf einem gleichberechtigten Verhältnis zwischen den Akteuren basieren, die Gewerkschaftsmitglieder einbeziehen und über eine gemeinsame Agenda auf der Grundlage eines gemeinsamen Interesses verfügen (Kay 2005, 717).

Bis in die 1990er war die Literatur von einer optimistischen Sichtweise auf die Transnationalisierung geprägt, wohingegen heute eine pessimistische Sichtweise überwiegt, weil die ökonomischen und politischen Push-Faktoren überschätzt sowie die Barrieren unterschätzt wurden. Dies erklärt, weshalb eine umfassende Forschungsliteratur entstanden ist, die sich mit den internen und externen Hindernissen einer gewerkschaftlichen Transnationalisierung befasst. Eine Auseinandersetzung mit diesen Barrieren ist für die Forschungsfrage nach der Effektivität grenzüberschreitender Kampagnen insofern bedeutend, weil ich davon ausgehe, dass sich ein hoher Einsatz von Koalitionsmacht besonders positiv auf die Effektivität einer Kampagne auswirkt. Gewerkschaften müssen diese Machtressource aber erst durch die Bildung

von Allianzen auf der Verbandsebene herstellen. Dies kann erschwert werden durch die drei im Folgenden ausgeführten Hürden: (1) Differenz, (2) Konkurrenz sowie (3) fehlende Anreize aufgrund der fortbestehenden Relevanz der nationalstaatlichen Handlungsebene.

Die Differenz ist vermutlich eine der in der Literatur am meisten zitierten Hürden grenzüberschreitender Kooperationen von Gewerkschaften (Anner et al. 2006, 7; Webster et al. 2008, 153; Ramsay 1997, 523; Greven 2003, 504). Dabei verweist das Argument von der Differenz der Akteure auch auf praktische Barrieren aufgrund allgemeiner kultureller und sprachlicher Unterschiede (Knudsen 2004, 17; Stirling und Tully 2004, 74), die den direkten Austausch zwischen den Akteuren erschweren und nicht selten Missverständnisse verursachen (Kay 2011, 175). Vornehmlich bezieht sich das Argument allerdings darauf, dass Gewerkschaften als national konstituierte Akteure (van der Linden 1988; Hyman 2011, 51) vor dem Hintergrund unterschiedlicher Systeme der Arbeitsbeziehungen eine Diversität von spezifischen Gewerkschaftskulturen, Handlungsmustern und Organisationsstrukturen historisch herausgebildet haben. So konstatieren Bernhard Ebbinghaus und Jelle Visser: „National verankerte Gewerkschaftsvielfalt und unterschiedliche Arbeitsbeziehungsmuster verhindern transnationale Koordinierung oft, bevor sie überhaupt beginnen kann.“ (Ebbinghaus und Visser 1994, 250) Da Gewerkschaften über unterschiedliche Mobilisierungsmuster verfügen, wenn es beispielsweise um Streikbeteiligung oder Strategien der Mitgliederwerbung geht (Ebbinghaus und Visser 1994, 237; Hoffmann 2004, 34), kann dies in grenzüberschreitenden Koalitionen dazu führen, dass der Versuch einen spezifischen Handlungsansatz in ein anderes Land zu transferieren weitgehend wirkungslos bleibt und nicht zum erwünschten Erfolg führt oder sogar offene Ablehnung der Gewerkschaften vor Ort hervorruft (Brecher et al. 2006, 12).⁴ Differenzen erschweren die Zusammenarbeit der Akteure über Grenzen, weil spezifische Handlungsansätze nur schwer zu verallgemeinern sind und die Verhaltensweise des anderen nicht unbedingt nachvollzogen wird. Zuweilen mangelt es gar an einem gemeinsamen Verständnis der Problemursachen, weil der zu verhandelnde Konflikt entweder aufgrund unzureichender Infor-

⁴Hierauf wird auch im Rahmen der Debatte über die Übertragbarkeit des US-amerikanisch geprägten *Organizing*-Ansatzes nach Deutschland verwiesen (Rehder 2008; Schmalstieg 2015, 251-255).

mationen nur schwer zu verstehen ist oder auch vor dem Hintergrund eigener Erfahrungen in ganz unterschiedlicher Weise interpretiert wird.

Im Fall von Kampagnen sind es oftmals Gewerkschaften mit schwach ausgeprägten institutionellen Machtressourcen, die diese initiieren und die Kampagne gezielt auf Orte ausweiten, an denen Gewerkschaften über vergleichsweise hohe institutionelle Machtressourcen verfügen (s. Kapitel B.2.2. Was beeinflusst den Kampagnenerfolg?). Während sie die Unterstützung der vermeintlich starken Gewerkschaft einfordern, verhält sich diese aufgrund der konfrontativen, öffentlichen Austragung des Konflikts oftmals zurückhaltend, wenn nicht gar ablehnend (Wad 2007, 53). So konstatieren Alan Hyde und Mona Ressaissi am Beispiel der H&M-Kampagne der US-Gewerkschaft UNITE HERE, welche die Unterstützung der schwedischen Gewerkschaft am Stammsitz des Unternehmens einforderte:

„Swedes are not accustomed to public displays of controversy before anyone has even sat down at the negotiating table. Indeed, the Swedish news coverage often failed to understand that the U.S. dispute was about union recognition, which is rarely an issue in Sweden, rather than about a collective agreement. However, whatever the increase in understanding or sympathy, it did not extend to effective action.“ (Hyde und Ressaissi 2008, 296)

Diese Schwierigkeiten aufgrund von Differenzen sind nicht zu reduzieren auf Missverständnisse und Unkenntnis, sondern werden im Kontext bestehender Gewerkschaftshierarchien verhandelt. Gewerkschaftshierarchien bestehen, weil Gewerkschaften in unterschiedlicher Weise über Macht verfügen und folglich manche erfolgreicher darin sind, transnationale Agenden und Diskurse zu bestimmen als andere (Cumbers und Routledge 2010, 45). Es sind dann auch diese Gewerkschaften, die innerhalb des IGB sowie der GUFs eine hegemoniale Stellung einnehmen (Hyman 2002; Lindberg 2011, 218). Im Einzelfall ist zudem die Position entscheidend, die eine Gewerkschaft innerhalb eines globalen Wertschöpfungsnetzwerks einnimmt: Jene Gewerkschaften, die am Stammsitz des Unternehmens sitzen, verfügen in der Regel über einen besseren Zugang zu Informationen wie auch über einen direkteren Einfluss auf das Management und sind insofern in der Gewerkschaftshierarchie höher angesiedelt (Cumbers 2004, 836; Lindberg 2011,

219). Dies illustriert beispielhaft die historische Analyse Jonas Sjölanders der Kooperation zwischen der kolumbianischen Gewerkschaft *Sintraericsson* und der schwedischen Metallgewerkschaft in den 1970er und 1980er Jahren. Als *Sintraericsson* aufgrund eines zunehmend gewerkschaftsfeindlichen Klimas im Unternehmen *Ericsson* die Stammsitzgewerkschaft um Unterstützung bat, erhielt sie nicht die erhoffte Hilfe. Vielmehr versuchte die schwedische Metallgewerkschaft, *Sintraericsson* ihr sozialpartnerschaftliches Modell überzustülpen, indem sie ihre Unterstützung an Bedingungen knüpfte. „The idea of the ‚historical compromise‘ in Sweden became an obstacle rather than an asset for cooperation between Swedish and Colombian labour.“ (Sjölander 2011, 53) Eine solche „conditional practice of solidarity“ (ebd., 52) der schwedischen Gewerkschaft war möglich aufgrund ihrer vergleichsweise höheren Position in der Gewerkschaftshierarchie. Das Beispiel belegt, dass Differenz nicht einfach nur ein Ausdruck von Unkenntnis ist, sondern vielmehr die Art und Weise, wie Differenz verhandelt wird, wesentlich von der ungleichen Machtverteilung zwischen Gewerkschaften geprägt ist.

Neben der Differenz ist eine weitere in der Literatur oftmals zitierte Hürde grenzüberschreitender Zusammenarbeit die Konkurrenz zwischen Lohnabhängigen und Gewerkschaften. So vertritt beispielsweise Magdalena Bernaciak die These, dass gewerkschaftliches Handeln durch das ökonomische Interesse ihrer Mitglieder bestimmt werde. Als Mitgliederorganisationen tendieren Gewerkschaften im Fall von Standortkonkurrenz dazu, deren Arbeitsplätze zu verteidigen und sich gegenseitig zu unterbieten (Bernaciak 2010, 121-122). Die neue Dynamik globaler Konkurrenz, welche die Interessengegensätze zwischen Lohnabhängigen weltweit verschärft, befördert folglich nicht einen Arbeiterinternationalismus, sondern vielmehr den konkurrenzellen Wettbewerb der Gewerkschaften um Marktanteile und ausländische Direktinvestitionen mittels eines Unterbietungswettlaufs – oftmals im Einklang mit den jeweils national fokussierten Unternehmen (Plehwe 2009, 257). Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn aufgrund einer ungleichen räumlichen Entwicklung der Regionen eine Konkurrenz zwischen den Lohnkosten besteht wie zwischen Nord- und Mittelamerika sowie innerhalb Europas zwischen Ost und West. Während Gewerkschaften an den ‚alten‘ Standorten zu einem protektionistischen Handeln tendieren, reagieren jene an den ‚neuen‘

Standorten tendenziell mit einem Lohn- und Sozialdumping (Mückenberger 2011; Brecher et al. 2006; Russo 1999, 34; Herod 2011, 196). Dies kann dazu führen, dass grenzüberschreitende Initiativen blockiert werden, es kann allerdings auch den Effekt haben, dass grenzüberschreitende Initiativen von lokalen und nationalen Interessen dominiert werden, wie dies Bob Hancké für Europäische Betriebsräte herausarbeitet:

„In practice, local unions in the different countries therefore use the EWC as a means to further their individual interests in securing employment rather than as a forum for international cooperation.“ (Hancké 2000, 48)

Thomas Greven kommt folglich zu dem Schluss, dass grenzüberschreitende Kooperationen für Gewerkschaften im Dienstleistungssektor einfacher seien, weil die Standorte im Vergleich zur Industrie nicht so sehr von einer direkten oder indirekten Konkurrenz zwischen den Lohnabhängigen betroffen seien: „Thus, cross-border inter-union cooperation is generally more necessary, yet often less tenable, in manufacturing.“ (Greven 2008, 7; s.a. Lerner 2007, 61)

Insofern wäre es denn auch widersinnig, Konkurrenz ausschließlich als eine Hürde zu definieren. Schließlich schafft grundsätzlich die Konkurrenz zwischen den Lohnabhängigen überhaupt erst den Anlass, weshalb Gewerkschaften Einheit herstellen und dadurch diese begrenzen. Konkurrenz ist folglich immer beides, sowohl ein „Push-Faktor“ (Anner et al. 2006) als auch eine Barriere, weil die Konkurrenzverhältnisse sich beständig in neuer Form reproduzieren und die gewonnene Einheit stets erneut auf den Prüfstand stellen. „Competition can frustrate cooperation, but it also motivates it.“ (ebd. 2006, 24)

Als eine dritte Barriere grenzüberschreitender Zusammenarbeit wird in der Literatur auf die fortbestehende Relevanz des Nationalstaates verwiesen. Zwar haben nationale Handlungsstrategien von Gewerkschaften aufgrund einer partiellen Verschiebung von politischen und ökonomischen Entscheidungen auf eine europäische bzw. transnationale Handlungsebene an Effektivität eingebüßt, allerdings ging damit weder eine Konvergenz der unterschiedlichen nationalen Systeme der Arbeitsbeziehungen noch die Entstehung eines transnationalen Systems der Arbeitsbeziehungen einher. Folglich fehlt es Gewerkschaften auf einer transnationalen Handlungsebene nach wie vor

an einem Gegenüber, während sie als nationale Akteure auch weiterhin in politische und ökonomische Institutionen auf nationaler Ebene eingebunden sind:

„Die grenzüberschreitende Zentralisierung von Entscheidungsprozessen ist die naheliegende Reaktion, vergleichbar der nationalen Gewerkschaftszentralisierung als Folge nationaler Produkt- und Arbeitsmarktintegration. Wenn jedoch die politische Integration hinter der Marktintegration zurück bleibt und wenn der Nationalstaat weiterhin Herr der Arbeits- und Sozialpolitik bleibt, dann werden Gewerkschaften Gründe haben, sich auf eine nationale Allianzbildung zu konzentrieren.“ (Ebbinghaus und Visser 1994, 229)

Dies erklärt auch, weshalb es so schwierig ist, Konkurrenz durch die Herstellung einer grenzüberschreitenden Einheit zu begrenzen. Denn Gewerkschaften sind primär eben noch immer national strukturierte Organisationen, eingebunden in nationale Systeme von Tarifverhandlungen, politische Parteien, Gesetzgebung etc. Hierin besteht auch ein wesentlicher Unterschied zwischen Gewerkschaften und sozialen Bewegungen wie beispielsweise der globalisierungskritischen Bewegung. Gewerkschaften tun sich deshalb sehr viel schwerer, ihren nationalen Fokus zu überwinden und Praxen und Strategien in einem transnationalen Raum zu entwickeln (Stillerman 2003, 577). Schließlich ist dies mit einem ungemein höheren Risiko verbunden, als sich auch weiterhin auf ihre institutionellen Machtressourcen auf der nationalen Ebene zu stützen:

„Because modern labor movements emerged within the institutional framework of states, and there are no international collective bargaining institutions, these movements owe their legal existence to the nation-state. As a consequence, their use of resources in the international arena will not likely produce immediate material results for members and may yield only symbolic gains.“ (ebd., 580)

Insofern stellt grenzüberschreitende Zusammenarbeit für Gewerkschaften zwar eine strategische Option dar, ist aber keine notwendige Handlungslogik. Solange die nationalstaatliche Handlungsebene erfolversprechender scheint, fehlt oftmals der Anreiz. Dies kann beispielhaft anhand der Kooperation von polnischen und deutschen Interessenvertretungen bei GM veranschau-

licht werden. Vor Ausbruch der Wirtschaftskrise im Jahr 2008 war die deutsche Interessenvertretung an einer Koordinierung mit ihren polnischen Partnern interessiert, weil Verhandlungen auf betrieblicher und nationaler Ebene nicht zu den gewünschten Erfolgen führten. Dies änderte sich, weil sie im Zuge eines Krisenkorporatismus (Urban 2012) ihre Position auf nationalstaatlicher Ebene stärken konnten und sich letztlich für eine nationale Lösungsstrategie entschieden, die als weniger riskant und leichter zu kontrollieren galt (Bernaciak 2013, 148). Obgleich also Gewerkschaften auf der nationalstaatlichen Ebene tendenziell an Einfluss verloren haben, stellt diese dennoch meist den zentralen Bezugsrahmen dar und es mangelt oftmals an einem Anreiz grenzüberschreitend zu kooperieren. Hingegen können die Entstehung transnationaler Institutionen einer *Global Governance* wie NAFTA oder WTO, die neue transnationale Machtstrukturen hervorbringen, einen unmittelbaren Anlass für eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit schaffen (Kay 2005, 742; McGuire 2014, 60; Anner et al. 2006, 10). Allerdings setzt dies voraus, dass Gewerkschaften diese Möglichkeitsstrukturen auch als solche identifizieren und wahrnehmen. Dies wird dadurch erschwert, dass die alten Vorgehensweisen auf der nationalstaatlichen Ebene immer noch wirkungsmächtig sind.

Abschließend kann festgehalten werden, dass Differenz, Konkurrenz sowie die fortbestehende Relevanz der nationalstaatlichen Handlungsebene als Barrieren wirken: Dies kann dazu führen, dass eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit von Gewerkschaften erst gar nicht zustande kommt oder aber die Intensität der Zusammenarbeit darunter leidet; also letztlich eine zu mobilisierende Koalitionsmacht schwach ausgeprägt bleibt und sich dies negativ auf die Effektivität einer Kampagne auswirkt.

C.2.2 SOLIDARITÄT ALS PROZESS

Solidarität gilt in der Literatur als wenig theoretisiert (Bayertz 1998, 12), und die zuweilen gar widersprüchlichen Verwendungen (Zoll 2000, 13-17) erschweren eine eindeutige Bezugnahme.⁵

⁵Ursprünglich handelt es sich um einen juristischen Terminus aus dem römischen Recht, welcher die gemeinsame Haftung einer Gruppe oder Familie im Fall von Schulden festhält

Keine andere Kategorie versucht jedoch explizit, die subjektive Fähigkeit von Lohnabhängigen theoretisch zu fassen, sich gegenseitig zu unterstützen und kollektiv zu handeln, obgleich sie zueinander in Konkurrenz stehen (Mückenberger 2011, 17). Solidarität ist folglich die Bereitschaft inhärent, unmittelbare Eigeninteressen zugunsten langfristiger gemeinsamer Interessen zurückzustellen.

Insofern ist Solidarität ein wichtiges Element kollektiven Handelns von Lohnabhängigen. Die wesentlichen Grundlagen eines solidarischen Handelns bilden dabei ein gemeinsames Interesse auf der Grundlage einer gemeinsamen Konfliktwahrnehmung (Markard 2006, 120) sowie eine kollektive Identität (Novelli 2011, 148-149; Lindberg 2011, 219; Bayertz 1998, 49-50). Beides ist nicht gegeben, sondern die Grundlagen eines solidarischen Handelns müssen auch durch diskursive Deutungen sowie kollektive Praktiken hergestellt und permanent reproduziert werden (Featherstone 2012, 16-24; Novelli 2011, 148-49). Dies trifft noch einmal verstärkt für transnationale Solidarität zu, weil sie nur selten auf etablierte kollektive Identitäten zurückgreifen kann. Sie ist oftmals flüchtig, unterliegt permanenten Veränderungen und wird immer wieder durch veränderte Konkurrenzverhältnisse infrage gestellt. Die Entstehung grenzüberschreitender Solidarität wird wesentlich davon beeinflusst, inwiefern Lohnabhängige in der Lage sind bzw. von ihren Gewerkschaften in die Lage versetzt werden, eine Situation (z.B. gewerkschaftliche Organisation der Belegschaft, Verlagerungsprozesse) in einer Weise zu deuten, die es ihnen erlaubt, ein Bewusstsein über ein gemeinsames Interesse und eine gemeinsame Identität mit Lohnabhängigen in anderen Ländern zu entwickeln (Gajewska 2008, 108; Frundt 2005, 30-31; Bormann und Jungehülsing 2015, 18-25). Im Folgenden soll sich näher befasst werden mit diesen beiden Merkmalen einer Solidarität also der Bedeutung von Interesse sowie kollektiver Identitäten.

Der Interessenbezug ist ein wesentliches Merkmal solidarischen Handelns von Lohnabhängigen – ob nun lokal, national oder grenzüberschreitend, um dies

(Brunkhorst 2002, 10). Diverse politische und ideengeschichtliche Positionen prägten die spätere Entwicklung des Begriffes, was seinen normativen Gehalt wie auch seine Heterogenität begründet. Hier wird Arbeitersolidarität in Abgrenzung zu anderen Varianten einer Solidarität als Interessen- bzw. Kampfsolidarität definiert (Bayertz 1998, 41). Sie zeichnet sich durch ihren Gegnerbezug sowie ihre Konflikthaftigkeit aus.

von einem altruistisch motivierten Handeln abzugrenzen. Arbeiterinnen verhalten sich zueinander solidarisch, um bestimmte Ziele und Interessen gegen andere durchzusetzen (Zeuner 2004, 328). Sie sind bereit ihre unmittelbaren Interessen zurückzustellen und auch Nachteile in Kauf zu nehmen, was aber nicht bedeutet, dass sie gegen ihr Interesse handeln, sondern, „dass Solidarität der Absicht nach eine Beimengung erwünschter Folgen auch für den enthält, der sie übt, und nicht allein den unmittelbar Begünstigten zugute kommt. Mittelbar bewirkt die solidarische Handlung (bei der ‚ich‘ bewusst und freiwillig auf erzielbare Vorteile verzichte oder sonst vermeidbare Nachteile in Kauf nehme) die Beförderung auch meiner ‚wohlverstandenen‘ Interessen“ (Offe 2004, 40).

Der Verweis auf eine Interessenorientierung bleibt in der Literatur oftmals vage und provoziert Missverständnisse, weil nur selten definiert wird, was unter Interesse verstanden wird (Bormann und Jungehülsing 2015, 18-22): Ist der Interessenbegriff intentional oder positional bestimmt (Münnich 2011), wird also Interesse im Sinne eines subjektiv bestimmten Nutzenkalküls verstanden oder wird die Handlungsorientierung aus der sozioökonomischen Stellung der Individuen abgeleitet? Ist das Interesse rein materiell definiert oder wird hierunter auch ein politisches Interesse gefasst (Offe 2004, 40) und welche Bedeutung spielt dabei die Zeitdimension? So differenziert beispielsweise Ingemar Lindberg zwischen einem kurzfristigen und einem langfristigen Selbstinteresse (Lindberg 2011, 211).

Sowohl ein rein intentionaler Interessenbegriff als auch ein positionaler Interessenbegriff greifen zu kurz, um die Entstehung solidarischen Handelns zu erklären. Ein intentionaler Interessenbegriff lässt außer Acht, dass die Stellung einer Person in den kapitalistischen Produktionsverhältnissen die Herausbildung ihrer Interessen prägt. Es lässt sich damit nicht erklären, warum Lohnabhängige – die als einzelne Individuen aufgrund des Machtungleichgewichts zwischen Kapital und Arbeit kaum über Verhandlungsmacht verfügen (Offe und Wiesenthal 1980, 74) – ein Interesse daran haben können, sich kollektiv zusammenschließen und gemeinsam zu handeln (Kelly 1998, 66-82; Hyman 2002, 50). Ein positionaler Interessenbegriff tendiert hingegen dazu, ein objektives Interesse aus der Positionierung in der Klassenstruktur abzuleiten und nicht zu berücksichtigen, dass Interessen von den Individuen

auch als solche subjektiv wahrgenommen werden müssen und sozial konstruiert sind (Kelly 1998, 8; Offe und Wiesenthal 1980, 79 und 87-89; Silver 2005, 41). Anstatt ein vermeintlich echtes, eigentliches Interesse zu unterstellen, wie dies beispielsweise Rebecca Johns Unterscheidung zwischen einem Klasseninteresse und einem räumlich begründeten Interesse inhärent ist (Johns 1998), muss die Diversität multipler Interessen anerkannt werden und zwar nicht nur zwischen Beschäftigtengruppen, sondern auch in jedem Arbeiter selbst, der über eine „multitude of needs“ (Offe und Wiesenthal 1980, 75) verfügt und sich sowohl gegen seine Ausbeutung wehrt als auch darauf angewiesen ist, ausgebeutet zu werden. Zudem ist er nicht nur Lohnabhängiger, sondern zugleich auch Anwohner, Familienvater usw. (Offe und Wiesenthal 1980, 82-83, 93, 104; Kelly 1998, 8). Folglich ist das materielle Interesse von Lohnabhängigen nicht zu reduzieren auf Löhne, Arbeitsplatzsicherung und Arbeitsbeziehungen, sondern umfasst, von den Bedingungen der Reproduktion aus gedacht, auch beispielsweise das Interesse an Gesundheitsversorgung sowie bezahlbaren Wohnraum. Ein solches Verständnis von Interesse, das zwar in strukturellen Bedingungen verankert, aber letztendlich subjektiv bestimmt ist, richtet den Fokus notwendigerweise auf den Aushandlungsprozess, welche Interessen als prioritär wahrgenommen werden und die Grundlage solidarischen Handelns bilden (Dribbusch 2014, 339; Kelly 1998, 29-30).

In diesem Aushandlungsprozess spielen politische Überzeugungen und Interessen eine wichtige Rolle, weshalb es schwierig ist, diese als Gegensatz zu materiellen Interessen zu fassen (Münnich 2011, 380; Levi und Olson 2000, 313). Materielle wie politische Interessen beeinflussen sich vielmehr gegenseitig und sind zuweilen schwer voneinander abzugrenzen. Beispielsweise wird vom politischen Diskurs bestimmt, in welchem Umfang Lohnerhöhungen für spezifische Beschäftigtengruppen als legitim anerkannt werden, folglich kann ein politisches Interesse hier die Wahrnehmung eines materiellen Interesses befördern. Aber auch vermeintlich politisch begründete Interessen wie beispielsweise im Kontext von GATS (McGuire 2013), NAFTA (Kay 2011) oder der Europäischen Dienstleistungsrichtlinie (Gajewska 2008) verfügen über eine eindeutig materielle Dimension, nämlich die Abwehr einer Verschlechterung von Arbeitsbedingungen. Die materielle Dimension solch stärker po-

litisch begründeter Interessen – wie sie auch im transnationalen Kontext häufiger zum Tragen kommen – sind allerdings oftmals eher langfristig orientiert, im Gegensatz zu kurzfristig orientierten materiellen Interessen wie in Tarifaueinandersetzungen auf lokaler oder nationaler Ebene. Dies beschreibt auch Katarzyna Gajewska am Beispiel der Gegenwehr von Beschäftigten an verschiedenen GM-Produktionsstätten in Europa, die sich gemeinsam gegen die Kürzungspläne des Managements wehrten: Obwohl die Unternehmensleitung die Standorte gegeneinander ausspielte und einzelne Standorte unmittelbar von der Schließung anderer profitiert hätten, gelang es den kurzfristigen Charakter derartiger Vorteile zu erkennen und ein gemeinsames Ziel in der Abwehr der Teile-und-Herrsche-Politik des Managements zu formulieren (Gajewska 2008, 113-115). Insofern spielt die Zeitdimension eine wichtige Bedeutung und ist eine Differenzierung zwischen kurzfristigen und langfristigen materiellen Interessen, die durchaus auch politisch beeinflusst sein können, sinnvoll (s.o.).

Neben Interesse wird Solidarität maßgeblich von kollektiven Identitäten und Emotionen getragen. Die Relation zwischen Interessen und Identitäten besteht nun darin, dass bei der Gewichtung der vielfältigen, teilweise auch widersprüchlichen Interessen, es leichter fällt unmittelbare Selbstinteressen zugunsten eines gemeinsamen langfristigen Interesses zurückzustellen, wenn ein Gefühl der Zusammengehörigkeit besteht und Reziprozität erwartet werden kann.

Bei der Analyse des Prozesses kollektiver Identitäten geht es im weitesten Sinne um den Kitt zwischen den Akteuren (Haunss 2001, 260). In der Forschung zur gewerkschaftlichen Transnationalisierung wird die Bedeutung von Emotionen wie Empathie, Verbundenheit und Verantwortung als Motivation für solidarisches Handeln zuweilen unterschätzt (Bormann und Jungehülsing 2015). Dies liegt auch an einem bestimmten Verständnis kollektiver Identitäten, wie es in der gewerkschaftsbezogenen Solidaritätsforschung relativ weit verbreitet ist: nämlich einer kollektiven Identität, die im Sinne einer Durkheimschen mechanischen Solidarität⁶ aus einer gegebenen „soziale(n)

⁶Émile Durkheims (Durkheim 1988) Ausführungen zur Solidarität bilden die Grundlage vieler theoretischer Überlegungen zum Solidaritätsbegriff. Durkheim unterscheidet dabei eine ‚mechanische‘ von einer ‚organischen‘ Solidarität: Während erstere auf der

und/oder kulturelle(n) Gleichheit“ (Zoll 2000, 151) der Lohnabhängigen erwächst. Kollektividentitäten basieren demnach maßgeblich auf gegebenen Ähnlichkeiten der Lebens- und Arbeitsbedingungen und die Krise der Arbeitersolidarität ist unmittelbar eine Konsequenz gesellschaftlicher Prozesse der Individualisierung und Differenzierung, die diese Gleichheit zerstörten (Zoll 2000, 151; Hondrich und Koch-Arzberger 1992, 30-31; Hyman 2002; Hoffmann 1992, 398). Eine wesentliche Hürde transnationaler Solidarität ist diesem Verständnis entsprechend das Fehlen einer auf Gleichheit basierenden Kollektividentität, da die Differenzen die potenziellen Gemeinsamkeiten der lohnabhängig Beschäftigten selbst in ein und demselben globalen Konzern scheinbar übertreffen.

Solidarität als Prozess zu denken impliziert, dass auch kollektive Identitäten als Grundlage einer Kampfsolidarität erst durch die Definition gemeinsamer Ziele und durch kollektive Handlungen wie beispielsweise im Streik hergestellt werden und permanent reproduziert werden müssen (Melucci 1996, 44-45; Hunt und Benford 2011; Fantasia 1989, 135-135). Auch in der Vergangenheit waren die Merkmale, die uns einige als gleich, andere aber als anders definieren lassen, nicht objektiv gegeben im Sinne eines wahren Selbst. Dabei werden Grenzziehungsprozesse (*boundary drawing*) nicht nur von Staaten und Kapitaleseite vorangetrieben, sondern Lohnabhängige beziehen sich auch selbst auf klassenunspezifische Merkmale wie beispielsweise Geschlecht oder Hautfarbe, um sich gegenüber anderen abzugrenzen (Silver 2005, 41-44; Herod 2011, 190).⁷ Folglich sind nicht nur bestimmte Arbeitsbedingungen umkämpft, sondern auch wer Zugang zu diesen Arbeitsbedingungen hat und wer davon ausgeschlossen bleibt (Silver 2005, 40). Eine solch subjektiv konkurrenzuelle Fragmentierung (Hürtgen 2015, 78-80) verändert sich historisch und spiegelt sich im Wandel der Mitgliederstruktur von Gewerkschaften wider (Zeuner 2004, 329-331). Solidarität ist also nichts Statisches, sondern

Ähnlichkeit bzw. der geteilten Identität der Mitglieder der solidarischen Gruppe basiert, so versteht Durkheim ‚organische‘ Solidarität als eine Solidarität im Kontext zunehmender gesellschaftlicher Arbeitsteilung, die aus der gegenseitigen Abhängigkeit der Menschen erwächst.

⁷ „Tatsächlich besteht, eben weil die ständige Zersetzung und Neubildung von Arbeiterklassen Entwurzelung und Konkurrenz unter den Arbeitern hervorrufen, eine endemische Tendenz unter den Arbeitern selber, klassenunspezifische Grenzen abzustecken, auf deren Basis sie beanspruchen können vor dem Mahlstrom geschützt zu werden.“ (Silver 2005, 41)

muss *hergestellt* werden, weil eben auch ihre Quellen weder ein objektiv gegebenes Interesse noch eine gegebene, a priori existierende Identität sind (Bormann und Jungehülsing 2015).

Allerdings ist solidarisches Handeln um ein vielfaches einfacher, wenn Lohnabhängige, wie oftmals im lokalen oder nationalen Kontext, auf historisch gewachsene und von Gewerkschaften organisierte kollektive Identitäten als Grundlage ihrer Organisationsmacht zurückgreifen können, als wenn diese permanent neu konstituiert werden müssen. Eine spezifische Herausforderung grenzüberschreitender Solidarität ist, dass Lohnabhängige meist weder über entsprechende Strukturen zur aktiven Herstellung und Reproduktion kollektiver Identitäten noch über narrative Ressourcen, also „gemeinsame (...) Werte (...), Vorstellungen, Geschichten und Ideologien“ (Lévesque und Murray 2013, 47) verfügen, die als Bezugspunkte einer Identifikation dienen können. Grenzüberschreitende Solidarität bedeutet also primär, neue Beziehungen zwischen Lohnabhängigen an unterschiedlichen Orten zu schaffen und ist insofern eine kreative Praxis, die geteilte Werte und Identifikationen zwischen den Akteuren erst herstellt (Featherstone 2012, 24). Ob dies gelingt, hängt wesentlich auch davon ab, inwiefern Gewerkschaften Themen, die zuvor primär lokal bzw. national wahrgenommen werden, in einer Weise inhaltlich umdeuten, sodass die Verbindung zu Beschäftigten in anderen Ländern evident wird und sie durch eine soziale Interaktion und Vermittlung eine geteilte Wahrnehmung des Konflikts erlangen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass solidarisches Handeln von Lohnabhängigen im Wesentlichen von Interessen sowie einer kollektiven Identität getragen wird. Die Verankerung in der Mitgliedschaft und die aktive Herstellung von Solidarität über nationalstaatliche Grenzen hinweg ist dabei ein voraussetzungsreiches Unterfangen. Ich werte es als Ausdruck der Mobilisierung einer hohen Koalitionsmacht, wenn die grenzüberschreitende Zusammenarbeit von Gewerkschaften nicht nur auf Führungsebene angesiedelt ist, sondern auch innerhalb der Mitgliedschaft verankert ist. Dies ist die Voraussetzung dafür, dass ein solidarisches Handeln entsteht und Lohnabhängige ihre Organisationsmacht im Rahmen einer grenzüberschreitenden Kampagne einsetzen (s. Kapitel C.1.2. Erweiterung des Ansatzes).

C.3 Konkretisierung der leitenden Fragestellung

In der Forschungsarbeit untersuche ich die Effektivität von grenzüberschreitenden Kampagnen. Ich werde aufzeigen, inwiefern dieses Instrument einen wichtigen Beitrag zur Erneuerung von Gewerkschaften leisten kann. Im Folgenden begründe ich zunächst, warum ich im Gegensatz zur Kampagnenliteratur (s. Kapitel B.2 Kampagnen) als die zu erklärende Variable die Effektivität und nicht den Erfolg einer Kampagne gewählt habe (C.3.1.). Im Anschluss konkretisiere ich die aufgeworfene Fragestellung (C.3.2.) und präzisiere meine Hypothesen (C.3.3.).

C.3.1 KAMPAGNENEFFEKTIVITÄT ERKLÄREN

In der Kampagnenforschung wird primär nach Kriterien für den Erfolg bzw. den Misserfolg von Kampagnen gesucht. Dabei bemisst sich der Erfolg einer Kampagne danach, inwiefern die selbstgesteckten Kampagnenziele realisiert werden. Der Erfolg einer grenzüberschreitenden Kampagne ist allerdings nur bedingt darüber aussagekräftig, inwiefern Gewerkschaften ihr Handlungsrepertoire erweitern und ihre Verhandlungsmacht stärken konnten. Denn in der Praxis variieren die selbstgesteckten Ziele stark wie die folgenden Kampagnenbeispiele illustrieren: Das primäre Ziel der von *Organizing*-Aktivitäten begleiteten G4S-Kampagne unter Leitung der *UNI Global Union* war der Abschluss einer Globalen Rahmenvereinbarung (GRV) inklusive einer Neutralitätsklausel, um neue Handlungsräume für gewerkschaftliche Organisation zu eröffnen (Hoffman 2008 und 2011; McCallum 2013). In der Regel werden GRV zwischen GUFs und transnational agierenden Konzernen verhandelt und abgeschlossen, um letztere auf die Einhaltung bestimmter Mindeststandards zu verpflichten. Das Ziel der *Casual-T*-Kampagne unter Leitung der IUF bestand darin, die Anerkennung der IUF als Verhandlungspartner sowie Verhandlungsstrukturen und ein Beschwerdeverfahren mit dem Unternehmen *Unilever* zu etablieren. Die Kampagne war zwar ebenfalls von *Organizing*-Aktivitäten an unterschiedlichen Standorten begleitet – allerdings aufgrund der unterschiedlichen Ressourcenausstattung auf einem vergleichsweise niedrigen Niveau (Interviews Marion, Alexander). Die ebenfalls

von der IUF durchgeführte *Nespressure*-Kampagne zielte wie die *Casual-T*-Kampagne darauf ab, *Nestlé* zu kontinuierlichen Verhandlungen mit der IUF zu zwingen. Der Präzedenzfall war dabei die Wiedereinstellung von 53 entlassenen Gewerkschaftsaktivisten sowie die Aufnahme von Tarifverhandlungen in der *Nescafé*-Fabrik von *Nestlé* in Panjang in Indonesien zu erwirken. Die Kampagne wurde als erfolgreich abgeschlossen, als dies unter Beteiligung der IUF realisiert werden konnte (Interviews Alexander, Len). Während das Unternehmen in Panjang zu dem Zeitpunkt mehrere hundert Beschäftigte hatte, zielt die grenzüberschreitende T-Mobile-Kampagne auf die gewerkschaftliche Organisation von T-Mobile US mit mehreren zehntausend Beschäftigten (Wilhelm 2015, 1). Aus der erfolgreichen Realisierung der drei erstgenannten Kampagnen im Vergleich mit dem bislang ausbleibenden Erfolg der letztgenannten Kampagne lassen sich nicht zwingend Rückschlüsse darauf ziehen, in welchem Umfang die involvierten Gewerkschaften Machtressourcen mobilisiert und diese zielführend eingesetzt haben – zu sehr weichen die selbstgesteckten Ziele voneinander ab.

Darüber hinaus ist der Erfolg einer grenzüberschreitenden Kampagne beeinflusst durch weitere externe Faktoren. Insbesondere ist er davon abhängig, wie mächtig und verletzlich der Gegner für bestimmte Taktiken ist. So wird in der Literatur zu Anti-Sweatshop-Kampagnen als ein wichtiger Erklärungsfaktor für den Erfolg die Vulnerabilität der Unternehmen für öffentlichkeitswirksame Taktiken eines *naming and shaming* identifiziert, was zugleich die „limits of brand-based politics“ (Klein 2000, 421-439) aufzeigt (Armbruster-Sandoval 2005, 479; Brown und Chang 2004, 27). Inwiefern eine Taktik Wirkungsmacht entfalten kann, wird dabei maßgeblich durch externe Faktoren bestimmt. Dies trifft auch auf die Frage zu, ob ein Erfolg nachhaltig abgesichert werden kann oder ob sich aufgrund von Betriebsschließung und Verlagerung Siege wieder in Niederlagen verwandeln (Anner und Evans 2005, 39; Armbruster-Sandoval 2003, 570-571). Forschungsarbeiten, welche die Erfolgsbedingungen einer Kampagne untersuchen, zielen primär auf ein besseres Verständnis der Wirkung singulärer Taktiken ab. Diese ist stark von externen Faktoren beeinflusst (s. Kapitel B.2.2 Was beeinflusst den Kampagnenerfolg?). In dieser Forschungsarbeit wähle ich einen anderen Fokus: Ich frage bewusst nicht nach den Bedingungen für den Erfolg, sondern nach den

Voraussetzungen für die Effektivität von multi-skalaren Kampagnen. Effektivität bedeutet, dass der erbrachte Aufwand optimal genutzt wird. Damit ist nicht im Sinne einer Effizienz das Verhältnis von In- und Output gemeint, sondern ein zielführender Einsatz der Ressourcen. Anknüpfend an diese Bedeutung des Begriffs entwickle ich folgende Definition der Effektivität von Kampagnen: Kampagneneffektivität beschreibt die optimale Nutzung eines möglichst breiten Settings von Machtressourcen und Möglichkeitsstrukturen, auf deren Grundlage Gewerkschaften ihr Handlungsrepertoire entwickeln. Damit setzt ein effektives Vorgehen voraus, dass Gewerkschaften die Machtressourcen aktivieren. So können Gewerkschaften über hervorragende Kontakte zu Gewerkschaften im Ausland verfügen, die im Vergleich mit ihnen ganz andere Möglichkeiten der Einflussnahme haben, ohne dies überhaupt als Potenzial in Erwägung zu ziehen. Entscheidend für eine hohe Effektivität ist letztlich, wie geschickt Gewerkschaften in der Verwendung und zielführend im Einsatz dieser Ressourcen sind. An dieser Stelle kommt die Strategie ins Spiel. Die Strategie umfasst nicht nur die Wahl der richtigen Angriffsziele und Taktiken, sondern die koordinierende Führung des zeitlichen und räumlichen Zusammenspiels. Folglich muss die Effektivität von Kampagnen in der Wechselwirkung zwischen Koalitionsmacht *und* Strategie analysiert werden. Dabei ist der Begriff der Kampagneneffektivität eng verbunden mit der Ausübung von Macht, was auch eine Abgrenzung zu einem symbolischen Arbeiterinternationalismus impliziert:

„So far, much of this labor internationalism has been mainly symbolic, but there have been occasions when it may have been decisive. The significance of this development if it flourishes is evident: effective labor internationalism can vitiate both the rhetorical threat of exit and its reality.“ (Piven und Cloward 2010, 425)

C.3.2 ZUM VERHÄLTNIS VON KOALITIONSMACHT UND EFFEKTIVITÄT

Grenzüberschreitendes Gewerkschaftshandeln verfügt oftmals über einen rein symbolischen Charakter und so kommt es zwar zu beidseitigen Wil-

lensbekundungen, ohne dass aber Macht ausgeübt wird. Macht wird dabei im klassischen Sinn mit Max Weber definiert als „jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht“ (Weber 1972, 28). Im Gewerkschaftskontext bedeutet dies, den Druck auf ein Unternehmen so zu erzeugen, dass es zu Handlungen auch gegen strategische bzw. direkte Profitinteressen kommt (Dörre 2010, 875; Piven 2008, 3). Auch bei *Comprehensive Campaigns* geht es in der Regel darum, etwas gegen den Willen des Unternehmens durchzusetzen. Eines der Ergebnisse in Auseinandersetzung mit der Literatur war, dass der Fokus der Kampagnenforschung bislang zu sehr auf die externen Faktoren und Möglichkeitsstrukturen gerichtet ist. Ein Bezug auf den Machtressourcenansatz ist deshalb wichtig, um eine weitere Perspektive zu eröffnen: Der Verlauf von Kampagnen wird neben den Möglichkeitsstrukturen wesentlich davon beeinflusst, über welche Quellen der Macht Lohnabhängige und ihre Interessenvertretungen verfügen. Besonderes Augenmerk habe ich dabei auf die Erweiterung des Ansatzes um die Kategorie einer Koalitionsmacht gelegt und diese konzeptionell präzisiert. Diese Kategorie definiert als eine weitere Quelle der Macht, dass Lohnabhängige und ihre Interessenvertretungen durch die Bildung von Koalitionen ihren Handlungsspielraum ausdehnen. Dies gelingt ihnen in Abhängigkeit von bestehenden Kontakten und Netzwerken, in die sie eingebunden sind. Wenn Gewerkschaften grenzüberschreitend eine Koalitionsmacht mobilisieren, dann ist das verbunden mit einer räumlichen Praxis. Sie nehmen einen Skalensprung vor und transferieren einen Konflikt auf andere sozial-räumliche Handlungsebenen. Sie machen dies im Bewusstsein einer ungleichen Geographie der Gewerkschaftsmacht, die sie für sich zu nutzen versuchen (Herod 1995, 355). Gelingt es ihnen, eine hohe Koalitionsmacht zu mobilisieren, wirkt sich dies auf die Effektivität einer Kampagne aus. Sie können ihr Handlungsrepertoire erweitern und auf vielfältige Weise auf unterschiedlichen Handlungsebenen Druck auf das Unternehmen ausüben. Dabei sind sie nicht mehr nur auf ihre eigenen Machtressourcen verwiesen. Vielmehr können für die Realisierung eines gemeinsamen Kampagnenziels auch die Machtressourcen und speziellen Einflussmöglichkeiten der anderen Koalitionspartner genutzt werden.

Allerdings ist der Machtressourcenansatz allein zu statisch, um die Auswirkungen der Koalitionsmacht auf die Effektivität zu erklären. Schließlich müssen Machtressourcen auch identifiziert und mobilisiert werden. Deshalb möchte ich im Folgenden den Zusammenhang zwischen der Effektivität von Kampagnen und den Einflussfaktoren grenzüberschreitender Koalitionen verdeutlichen. Wollen Gewerkschaften die ungleiche Geographie der Gewerkschaftsmacht für sich nutzbar machen, dann sind sie auf Netzwerkstrukturen und Koalitionen verwiesen, weil Machtressourcen an konkrete Akteure gebunden sind. Hingegen können Drucktaktiken beispielsweise an den Orten der Konsumtion oder am Stammsitz der Unternehmen mit Aktionen bei Hauptversammlungen auch mit eigenen Mitarbeitern durchgeführt werden; auch wenn dies durchaus zu Irritationen und Verärgerung führen kann, weil es gegen die Umgangsformen der internationalen Gewerkschaftsdiplomatie verstößt (Greven und Schwetz 2011, 134). Vor dem Hintergrund der Auseinandersetzung mit der Transnationalisierungs- und Solidaritätsforschung (s. Kapitel C.2 Transnationalisierungs- und Solidaritätsforschung) komme ich zu dem Schluss, dass drei Einflussfaktoren entscheidend sind, damit sich eine solch starke Koalitionsmacht aktivieren lässt: erstens die Governance-Struktur in einem Kampagnennetzwerk, zweitens die Vermittlungsfähigkeiten von haupt- und ehrenamtlichen Gewerkschafterinnen und drittens die Herstellung einer Interessenorientierung. Diese drei Faktoren beeinflussen wesentlich die Koalitionsmacht und damit letztlich auch die Effektivität von Kampagnen:

- (1) In der Literatur wird eine Korrelation hergestellt zwischen dem Charakter einer Koalition und der Effektivität von Kampagnen. So wirkt es sich negativ aus, wenn die Unterstützung kurzfristig angefragt wird, die Beziehung oberflächlich bleibt und die unterstützende Gewerkschaft kaum über Möglichkeiten der Einflussnahme verfügt. Dies erschwert eine aktive Annahme der Kampagne im Sinne einer *Ownership*. Im schlimmsten Fall kann die Zusammenarbeit gar als eine Bedrohung der eigenen gewerkschaftlichen Autonomie erlebt werden. Hingegen können stabile, systematische, nicht-hierarchische Beziehungen zwischen Gewerkschaften sich positiv auf einen Prozess der Vertrauensbildung und auf die Möglichkeit der Überwindung konkurrierender Interessen-

politiken auswirken (Lillie und Martinez Lucio 2003, 556). Folglich konstatieren Christian Lévesque und Gregor Murray, dass Gewerkschaften in dichten Netzwerken, die eine hohe Intensität in Bezug auf enge und auf Dauer angelegte Kontakte aufweisen, potenziell mehr Macht mobilisieren können (Lévesque und Murray 2013, 46). Als Netzwerk kann mit Keith Provan und Patrick Kenis definiert werden, wenn drei oder mehr formal selbstständige Organisationen zusammenarbeiten, um ein kollektives Ziel zu erreichen (Provan und Kenis 2007, 231). Der Forschungsstand zu unterschiedlichen Typen und Funktionsweisen von Gewerkschaftsnetzwerken ist allerdings stark begrenzt. Während in der wirtschaftsgeographischen Forschung zu *Global Production Networks* Arbeit weitgehend ein blinder Fleck ist (Rainnie et al. 2011, 156),⁸ befasst sich wiederum die gewerkschaftsorientierte Transnationalisierungsforschung nur in Ausnahmefällen (Helfen und Fichter 2013; Fichter 2015) mit Netzwerkanalyse. Neben dem Konsens über ein gemeinsames Ziel, das durchaus auf Partikularinteressen basieren kann, ist eine institutionalisierte Form der Zusammenarbeit von zentraler Bedeutung. Die Governance-Struktur im Sinne formaler Regeln der Zusammenarbeit, was klar definierte Kommunikations- und Entscheidungsprozesse umfasst, ist entscheidend für die Mobilisierung von Ressourcen sowie die Koordinierung und Kontrolle gemeinsamer Aktionen (Provan und Kenis 2007, 231). Dies ermöglicht nämlich eine über die Unterstützung einzelner Aktivitäten hinausgehende *echte* Einbindung der unterstützenden Gewerkschaft inklusive der Möglichkeit der Gestaltung, was sich positiv auf die Koalitionsmacht auswirkt. Somit gehe ich von einer ersten Grundannahme aus, die besagt: Die Koalitionsmacht wird entscheidend durch die Governance-Struktur, also durch die Formen, in denen die grenzüberschreitende Kooperation gesteuert wird, bestimmt.

(2) Als zentrale Hürde einer transnationalen Zusammenarbeit wird in der

⁸„Although we prefer the GPN approach, we would nevertheless argue that the GPN, the GCC and the GVC approaches to work and workers have all exhibited similar shortcomings. In brief, in all three, workers have tended to be seen as passive victims of current restructuring processes: workers are typically viewed simply as being on the receiving end of a new international division of labour.“ (Rainnie et al. 2011, 156)

Literatur auf die Bedeutung von Differenzen verwiesen, die sowohl auf der Organisations- als auch der Mitgliederebene relevant werden können (s. Kapitel C.2 Transnationalisierungs- und Solidaritätsforschung). Nicht nur divergieren Interessenlagen, sondern Spannungen und Missverständnisse entstehen aufgrund der unterschiedlichen Organisationsstrukturen und institutionellen Rahmenbedingungen, Handlungslogiken, Weltanschauungen und (politischen) Identitäten, kulturellen Gepflogenheiten und Sprachen (Tarrow 2005, 165-166; Gajewska 2008, 108). Obgleich diese Hürden in der Literatur sehr umfassend analysiert werden, ist relativ wenig darüber bekannt, wie Gewerkschaften proaktiv den Umgang mit diesen Differenzen gestalten (Bormann und Jungehülsing 2015). Auf der Ebene der Beschäftigten konstatiert Hyman als Voraussetzung für ein kollektives Handeln, dass Solidarität als „Gegenseitigkeit trotz Unterschiedlichkeit“ (Hyman 2011, 67) die Wahrnehmung von Gemeinsamkeiten, die das Bewusstsein der Unterschiede erweitert ohne diese zu beseitigen, einbeziehen muss. Gajewska wiederum betont, dass Kooperationen zwischen Gewerkschaften als Organisationen dann nachhaltig sind, wenn diese flexibel auf die nationalen Differenzen der beteiligten Akteure eingehen (Gajewska 2008, 116). Entscheidend ist folglich in diesem Zusammenhang, die Frage nach dem „management of differences“ (Tarrow 2005, 165) in einer Koalition zu stellen. Gerade im Fall einer praktischen internationalen bzw. transnationalen Gewerkschaftsarbeit, die in der Regel in den Organisationen wenig institutionalisiert ist und sehr stark von einzelnen Personen bestimmt wird, liegt die Vermutung nahe, dass die Art und Weise des Umgangs mit den Differenzen stark von den strategischen Fähigkeiten einzelner Personen bestimmt wird. Dabei verstehe ich unter Fähigkeiten mit Lévesque und Murray „(...) ein Set von Eignungen, Kompetenzen, sozialen Fertigkeiten und Know-how, das entwickelt, vermittelt und erlernt werden kann.“ (Lévesque und Murray 2013, 49) Eine wichtige strategische Fähigkeit, um innerhalb eines Netzwerks eine hohe Koalitionsmacht zu mobilisieren, ist, so die zweite Annahme, die Fähigkeit einzelner Personen zwischen den Differenzen der beteiligten Akteure zu vermitteln und ein wechselseitiges Verständnis und Vertrauen aufzubauen. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass sich Vertrauen über

die Jahre auf der Grundlage persönlicher Kontakte und Erfahrungen herausbildet. Dennoch kann Vertrauen nicht einmal erworben auch unendlich ausgeschöpft werden kann. Vielmehr muss dieses permanent bestätigt und erneuert werden (Anner und Evans 2005, 41). In Anlehnung an Lévesque und Murray bezeichne ich dies als Vermittlungsfähigkeiten (Lévesque und Murray 2013, 51). Vermittlungsfähigkeiten werden im Fall grenzüberschreitender Koalitionen durch spezifische Kenntnisse auf der Grundlage von Erfahrungen in beiden nationalen Kontexten begünstigt. Denn dies vereinfacht es, sprachlich wie kulturell zu übersetzen, Differenzen zu begründen und den beteiligten Akteuren einen Perspektivwechsel zu ermöglichen. Begünstigt wird dies des Weiteren, wenn Personen bereits über Erfahrungen in der internationalen Arbeit verfügen und damit ein „dispositional capital“ (Lindberg 2011, 213) mitbringen (Kay 2011, 263).

- (3) Weitere Ergebnisse der Transnationalisierungsforschung sind, dass Konkurrenz sowie die politisch geringe Bedeutung der europäischen bzw. transnationalen Handlungsebene wichtige Hürden für das grenzüberschreitende Agieren von Gewerkschaften sind (s. Kapitel C.2.1. Barrieren). Zwar werden Lohnabhängige heute weltweit zueinander in Konkurrenz gesetzt, politisch bleibt aber für Gewerkschaften meist der Nationalstaat die entscheidende Ebene, um Einfluss auszuüben. Es fehlt also häufig an einem unmittelbaren Anreiz und Nutzen. Gelingt es, ein Kampagnenziel mit einem Selbstinteresse zu verbinden und eine Interessenorientierung bei den beteiligten Akteuren herauszuarbeiten, dann erhöht sich das *Commitment* zum Handeln sowie die Bereitschaft der unterstützenden Gewerkschaft, eigene Ressourcen einzubringen (Tattersall 2007, 157; Kay 2011, 180-181; Russo 1999; Banks und Russo 1999; Anner und Evans 2005). An dieser Stelle ist es allerdings zentral, den Interessenbegriff näher zu bestimmen. So fasse ich den Interessenbegriff relativ weit und reduziere diesen nicht auf ein rein intentionales Verständnis im Sinne einer unmittelbaren Nutzenmaximierung wie beispielsweise Bernaciak. Diese begründet grenzüberschreitende Gewerkschaftskooperationen damit, dass sie dem unmittelbaren Nutzen der Mitglieder dienen müssen und grenzt

sie explizit von einem solidarisch motivierten Handeln ab (Bernaciak 2011, 39). Dagegen versuche ich die häufig vorgenommene Dichotomie zwischen materiellen und politischen Interessen aufzulösen, indem ich zwischen einem unmittelbaren materiellen Selbstinteresse sowie einem langfristigen materiellen Selbstinteresse, das aber durchaus politisch begründet sein kann, unterscheide (s. Kapitel C.2.2. Solidarität).

Darüber hinaus ist es – insbesondere im Kontext der Auseinandersetzung mit der Transnationalisierung von Gewerkschaften – wichtig zu betonen, dass die Interessen von Mitgliedern und Gewerkschaften als Großorganisation aufeinander verwiesen aber nicht notwendigerweise identisch sein müssen. Zwar kommt es nicht zu einer Abkopplung der Sonderinteressen der Gewerkschaftsführung von der Mitgliederbasis (Michels 1989), weil die Führungsgruppe in Gewerkschaften als demokratische Organisationen auf die Legitimation ihrer Mitglieder angewiesen bleibt und ihre Politik immer auch durch Widerspruch, Zustimmung sowie Ignoranz der Mitglieder geprägt wird (Dörre 2010, 881). Es bilden sich aber mit der Professionalisierung und Bürokratisierung der Gewerkschaften spezifische Interessen heraus, die einer Organisationslogik entspringen. Gewerkschaften müssen nicht mehr unmittelbar die Kollektivinteressen der Mitglieder widerspiegeln, weil sie auch die Verantwortung für die Sicherheit und das Überleben der Organisation tragen. Dies führt dazu, dass hauptamtliche Gewerkschaftssekretäre häufig eine vorsichtige, zurückhaltende Position einnehmen. Es impliziert allerdings auch, dass sie mit Blick auf das Interesse der Gesamtorganisation eher als die Mitglieder dazu in der Lage sind, langfristige Interessen zu berücksichtigen. Dies kommt beispielsweise im folgenden Zitat eines hauptamtlichen Gewerkschaftssekretärs der Schweizer Unia zum Ausdruck. Dieser verteidigt die Beteiligung an einer internationalen Kampagne zu *Nestlé* argumentativ, obgleich sich dieses Engagement negativ auf die Tarifverhandlungen mit *Nestlé* in der Schweiz auswirkte und somit zum Nachteil der unmittelbaren materiellen Interessen einiger Mitglieder von Unia gereichte:⁹ „Die paar Verträge, die wir da mit

⁹Bei dem Konflikt handelte es sich nicht um die unter Leitung der IUF stehende *Nespressure*-Kampagne, sondern um die langjährige Solidaritätsarbeit mit den kolumbianischen Gewerkschaften bei *Nestlé*. Mitte 2000 kam es in der Schweiz zu einer öffentlichen Anhörung zu *Nestlé* mit Unterstützung von Unia. Das Unternehmen strafte daraufhin die Gewerkschaft ab, indem sie statt mit der Gewerkschaft einen neuen Gesamtarbeitsvertrag

Nestlé haben, die rechtfertigen es nicht, dass wir die Nestlé nicht öffentlich kritisieren. Also nein, wir haben hier eine gewerkschaftliche Verantwortung international, gegenüber einen der größten Konzerne der Welt, der die größten Schweinereien macht.“ (Interview Luc)

An dieser Einschätzung wird deutlich, dass hier eine Abwägung zwischen den unmittelbaren materiellen Interessen der Mitglieder sowie langfristigen – stärker politisch begründeten – Interessen der Organisation stattfand. Zwar ist die Gewerkschaft als Organisation gegenüber ihren Mitgliedern verpflichtet, was aber nicht zwangsläufig zu einem identischen Interesse führt. Ein weiteres praktisches Beispiel hierfür liefert Amanda Tattersall in Auseinandersetzung mit der *Driving Up Standards Campaign*. Während laut Tattersall die Motivation der britischen Gewerkschaftsmitglieder in dem Unternehmen *FirstGroup* primär altruistisch motiviert war, verfolgte die Gewerkschaftsorganisation mit der Unterstützung der Kampagne ein unmittelbares Eigeninteresse. Sie profitierte nämlich von der Kooperation mit der US-amerikanischen Gewerkschaft SEIU, weil diese im Gegenzug die britische Gewerkschaft bei der Organisierung der Reinigungskräfte in London unterstützte (Tattersall 2007, 166).

In der gewerkschaftlichen Transnationalisierungsforschung wird der Blick auf eine solche Ausdifferenzierung von Interessen oftmals durch einen „methodologischen Nationalismus“ verstellt, der sich darin manifestiert, dass Lohnabhängige, betriebliche Interessenvertretungen und Gewerkschaften einer nationalen Ebene zugeordnet werden und unterstellt wird, dass sie in diesem nationalen Kontext eine relativ homogene Einheit bilden (Hürtgen 2015, 71). In grenzüberschreitenden Kooperationen treten dann die Interessen der polnischen Gewerkschaften denen der deutschen Gewerkschaften oder der US-Gewerkschaften gegenüber, ohne dass zwischen den Interessen von Gewerkschaften als Organisationen und ihren Mitgliedern sowie zwischen den Interessen der unterschiedlichen Beschäftigtengruppen differenziert wird. So kommt auch Stefan Rüb zu dem Schluss, dass in den meisten Untersuchungen nationale Gewerkschaften als einheitliche Akteure in den Blick genommen

zu verhandeln, die Verhandlungen direkt mit der Personalkommission unter Ausschluss der Gewerkschaft führte. Der abgeschlossene Vertrag führte u.a. zu einer Erhöhung der Arbeitszeiten wie auch einer Reduzierung der Schichtzulagen (Interviews Luc, Anja).

werden (Rüb 2009, 22). Kommt es allerdings wie beispielsweise im Fall von Volkswagen dazu, dass der Europäische Betriebsrat (EBR) den Abbau von 4.000 Arbeitsplätzen im Sinne eines solidarischen Lastenausgleichs verteilen muss, dann sind die Beschäftigtengruppen an einem Standort unter Umständen in sehr unterschiedlicher Weise hiervon betroffen. Das *Commitment* der Mitglieder des EBR, im Sinne eines ‚*Sharing the pain*‘ eine gemeinsame Lösung auf europäischer Ebene zu finden, konnte letztendlich nur realisiert werden, weil dies auf der Basis einer exklusiven Solidarität (Zeuner 2004, 328) zu Lasten der überwiegend am slowakischen Standort in Bratislava beschäftigten Leiharbeitskräfte realisiert wurde (Knirsch 2015, 127-128).

An diesem Beispiel wird wiederum deutlich, wie die Interessen der Beschäftigten nicht nur zwischen den Standorten, sondern auch zwischen Stamm- und Kernbelegschaft divergieren. Die Belegschaft an einem Standort verfügt also keineswegs per se über identische Interessen, wie aufgrund der Tendenz zu einem methodologischen Nationalismus aber häufig suggeriert wird. Die dritte Annahme besagt, dass die Herstellung einer Interessenorientierung eine Koalitionsmacht positiv beeinflusst und damit zur Effektivität der Kampagne beiträgt. Eine solche Interessenorientierung muss sich nicht in einem gemeinsamen Interesse manifestieren. Es kann sich auch um multiple Partikularinteressen handeln, die sich aber unter einem gemeinsamen Kampagnenziel subsumieren lassen und damit die Grundlage für ein Interessenbündnis schaffen. In diesem Fall spreche ich statt von einem gemeinsamen von einem gegenseitigen Interesse. Zudem können die Interessen zwischen den Beschäftigtengruppen an einem Standort als auch zwischen Mitgliedern und Gewerkschaft als Organisation divergieren.

Diese Überlegungen und Annahmen lassen sich zu einer ersten Hypothese über die Effektivität multi-skalarer Kampagnen zusammenfassen: Die Mobilisierung einer Koalitionsmacht ermöglicht es Gewerkschaften, ihr Handlungsrepertoire zu vergrößern und eine Vielzahl an Taktiken auf unterschiedlichen räumlichen Ebenen zu entwickeln. Dabei hängt eine hohe Koalitionsmacht von der Steuerung im Kampagnennetzwerk, den Vermittlungsfähigkeiten der beteiligten Personen sowie der Interessenorientierung der unterstützenden Gewerkschaften ab. Dies wirkt sich positiv auf die Effektivität einer Kampagne aus.

C.3.3 ZUM VERHÄLTNIS VON EFFEKTIVITÄT UND STRATEGIE

Eine Eigenschaft multi-skalarer *Comprehensive Campaigns* besteht darin, dass die Akteure gleichzeitig auf unterschiedlichen Handlungsebenen – also lokal, national, international und transnational – agieren. Sie entwickeln vielfältige Taktiken und Aktivitäten, die zueinander ins Verhältnis gesetzt werden müssen. Dabei stellen Kampagnen eben nicht eine Aneinanderreihung von Einzelaktivitäten dar. Sie basieren vielmehr auf einer Strategie. Die Entwicklung einer Strategie setzt Wissen über die Stärken und Schwächen des Gegners sowie die eigenen Stärken und Schwächen voraus. Darüber hinaus bedarf es einer Dramaturgie der Eskalation, d.h. Gewerkschaften müssen im Rahmen von Kampagnen nicht nur den Druck halten, sondern sie müssen diesen auch erhöhen können (Bronfenbrenner und Juravich 2003). Für die Frage nach der Effektivität von Kampagnen ist folglich eine nähere Beschäftigung mit dem Begriff der Strategie aufschlussreich. Wie eingangs konstatiert, wird dieser häufig sehr lax verwendet (s. Kapitel A.1. Problemaufriss).

Eine umfassende Definition, was unter Strategie zu verstehen ist, lässt sich bei Marshall Ganz finden, der in Bezug auf gewerkschaftliche Organisierungskampagnen drei Elemente einer Strategie identifiziert (Ganz 2010, 9-10): Erstens bedarf es nach Ganz der Wahl geeigneter Angriffsziele, die gegenüber den eigenen Mitgliedern sowie gegenüber potenziell Verbündeten vermittelbar sein müssen. Zweitens sind adäquate Taktiken zu identifizieren. Dabei ist eine Taktik als eine Initiative auf der operativen Ebene zu begreifen, die der Gesamtstrategie untergeordnet ist: „Strategies differ from tactics in the commonly accepted sense (for both social science and military usage): Tactics refer to particular initiatives designed to further chosen strategy.“ (Turner 2005, 387; s.a. Hyman 2011, 56) Eine bestimmte Taktik kann wiederum eine Vielzahl konkreter Aktivitäten umfassen. Drittes Element einer Strategie besteht im *Timing*. „Timing matters“, weil wenn Strategie nach Ganz bedeutet „how we turn what we have into what we need to get what we want.“, das ‚was wir haben‘ in Abhängigkeit der auftretenden Möglichkeiten einen unterschiedlichen Wert hat. Folglich kann der Einsatz von Ressourcen je nach Zeitpunkt zu unterschiedlichen Ergebnissen führen. „So timing, reco-

gnizing opportunity and acting on it quickly, is often at the heart of good strategy.“ (Ganz 2010, 9-10) So konstatieren auch Edwin Brown und Tracy Chang: „The timing of the campaign largely influences the likelihood of success (...)“ (Brown und Chang 2004, 27; s.a. Lahusen 2002, 41) *Timing* bezieht sich allerdings nicht nur auf die Wahl des Zeitpunkts und auf eine schnelle Reaktionsfähigkeit, sondern umfasst auch die zeitliche Abfolge einzelner Aktivitäten und Taktiken, sodass diese sich im Gesamtbild zu einer Dramaturgie der Eskalation zusammenfügen.

Als ein viertes Element ergänze ich mit Bezug auf die Forschung im Umfeld der *Global Labor Studies* das Zusammenspiel der sozial-räumlichen Handlungsebenen (s. Kapitel B.2.2. Was beeinflusst den Kampagnenerfolg?). Der Begriff multi-skalar verweist explizit auf die Abhängigkeiten und die dynamischen Wechselwirkungen zwischen den unterschiedlichen Handlungsebenen. Eine wichtige Anforderung an die Strategie besteht darin, ein Zusammenspiel dieser räumlichen Ebenen zu gestalten. Wie im Fall der anderen Strategie-Elemente wirkt sich auch die Gestaltung dieses räumlichen Zusammenspiels auf die Effektivität einer Kampagne aus. So hängt es wesentlich von der Strategie ab, ob die Möglichkeitsstrukturen und Machtressourcen auch tatsächlich optimal und zielführend eingesetzt werden.

In der Summe beschreibt die Strategie folglich, in welcher Weise durch eine koordinierte Führung die erweiterten Handlungsmöglichkeiten aufgrund einer Koalitionsmacht genutzt, kombiniert und ins Verhältnis zueinander gesetzt werden. Demgemäß wird die Effektivität einer Kampagne durch die Koalitionsmacht und die Strategie bestimmt. Dies wirft die Frage auf, ob diese beiden Bedingungen einer Effektivität überhaupt isoliert voneinander betrachtet werden können. Ich argumentiere, dass Koalitionsmacht und Strategie verschränkt werden müssen. In eine multi-skalare Kampagne, die auf einer hohen Koalitionsmacht basiert, sind unterschiedliche Akteure auf unterschiedlichen sozial-räumlichen Handlungsebenen involviert. Dies erhöht die Komplexität und damit die Anforderungen an die Strategie. Deshalb kann die Frage nach der Effektivität nur in der Wechselwirkung von Koalitionsmacht *und* Strategie beantwortet werden. Bisher hat sich die Forschung zu multi-skalaren Kampagnen mit dieser Frage nicht befasst. Meist liegt der Fokus auf der Analyse von Erfolgsbedingungen spezifischer Taktiken. Zudem

setzen jene, die sich stärker mit Bedingungen der Mobilisierung einer Koalitionsmacht befassen, dies nicht ins Verhältnis zur Strategie. Diese Forschungslücke möchte ich schließen, weshalb ich am Beispiel der T-Mobile-Kampagne Bedingungen einer Kampagneneffektivität in der Wechselwirkung von Koalitionsmacht und Strategie analysiere. Die zentrale Hypothese der Forschungsarbeit ist, dass die Kampagneneffektivität durch die Aktivierung einer Koalitionsmacht und einer Strategie bedingt wird, die in ihrer Wechselwirkung sich gegenseitig beeinflussen.

C.3.4 PRÄZISIERUNG DER FORSCHUNGSLEITENDEN HYPOTHESEN

Im Zuge der Konkretisierung der Fragestellung zur Effektivität multi-skalärer *Comprehensive Campaigns* habe ich eine Hauptthese und eine Unterthese aufgestellt.

Die **zentrale Hypothese** der Forschungsarbeit besagt, dass die Effektivität einer Kampagne durch die Aktivierung einer Koalitionsmacht *und* durch die Strategie beeinflusst wird. Als zwei Bedingungen einer Effektivität können sie nicht isoliert voneinander betrachtet werden, sondern die Effektivität muss in der Wechselwirkung beider bestimmt werden. Die Einflussfaktoren einer Koalitionsmacht müssen folglich ins Verhältnis zur Strategie gesetzt werden, die neben der Wahl adäquater Angriffsziele und Taktiken, die optimale Gestaltung des zeitlichen und räumlichen Zusammenspiels der einzelnen Kampagnenelemente erfordert.

Die **untergeordnete Hypothese** besteht darin, dass die Wirkung der Mobilisierung einer Koalitionsmacht auf die Effektivität wesentlich von drei Einflussfaktoren einer Koalitionsmacht abhängt: Erstens wird die Koalitionsmacht entscheidend durch die Governance-Struktur bestimmt, also durch die Formen, in denen die grenzüberschreitende Kooperation gesteuert wird. Zweitens sind die Fähigkeiten einzelner Personen zwischen den Differenzen der beteiligten Akteure zu vermitteln und ein wechselseitiges Verständnis aufzubauen, entscheidend. Drittens muss eine Interessenorientierung hergestellt werden, wobei statt einem gemeinsamen Interesse auch ein gegenseitiges In-

teresse ausreichend ist.

Kapitel D

Forschungsdesign und Methoden

Die übergeordnete Forschungsfrage befasst sich mit der Effektivität von Kampagnen. Dennoch handelt es sich um keine reine Wirkungsanalyse, welche ausschließlich die Auswirkungen einer multi-skalaren *Comprehensive Campaign* untersuchen würde. Da ich nämlich einen Zusammenhang zwischen den Einflussfaktoren des Einsatzes einer hohen Koalitionsmacht und einer Effektivität von Kampagnen annehme, bedarf es einer Analyse, welche Prozess und Wirkung ins Verhältnis zueinander setzt. Um dies zu untersuchen, wurde eine vertiefende Fallstudie als geeignete Untersuchungsmethode gewählt, die auf einem qualitativen Methodenmix basiert. Das Forschungsdesign sowie das methodische Instrumentarium beschreibe ich im folgenden Kapitel.

D.1 Die Methode der vertiefenden Fallstudienforschung

Empirische Sozialforschung zu betreiben heißt, einen Ausschnitt der Welt, der durch das menschliche Handeln konstituiert wird, zu beobachten, in Ablauf und Wirkung ursächlich zu erklären und deutend zu verstehen (Gläser und Laudel 2010, 24). Ausgangspunkt einer jeden Untersuchung bilden dabei theoretisches Vorwissen und bestehende Vorannahmen bzw. Erwartungen (Meinefeld 1997, 24-25). Im Sinne einer ‚reflexiven Sozialwissenschaft‘

ist davon auszugehen, dass es keine ‚externe Welt‘ gibt, sondern Forscher selbst Teil jener Welt sind, die sie erforschen (Burawoy 2009, 31; Burawoy 1998). Während die ‚positive Wissenschaft‘ versucht, die Verflochtenheit der Forscherin in die von ihr studierte Welt zu minimieren, indem der Forscher möglichst ‚naiv‘ ins Feld gehen soll, ist es das Anliegen einer ‚reflexiven Sozialwissenschaft‘, diese Verflochtenheit anzuerkennen und als Teil des Forschungsprozesses offenzulegen und zu thematisieren (Burawoy 2009, 39).

Ein solch theoriegeleiteter Zugang zur Empirie erfordert es, zunächst Hypothesen auf der Grundlage bestehender Vorkenntnisse zu bilden, welche das Forschungsvorhaben strukturieren. Das Aufstellen von Hypothesen verfügt über den entscheidenden Vorteil, dass – anstatt sich der Illusion einer Unvoreingenommenheit hinzugeben – der Einfluss von bestehenden Annahmen transparent und kontrollierbar wird (Meinefeld 1997, 30). Trotz dieses theoriegestützten Zugangs zur Empirie handelt es sich hierbei um keine rein deduktive Vorgehensweise, bei der die theoretischen Annahmen anhand der Empirie überprüft und dann entweder bestätigt oder widerlegt werden. Vielmehr besteht zwischen Empirie und Theorie eine wechselhafte Beziehung (Nies und Sauer 2010, 130-131). So werden die theoretischen Annahmen der „Widerständigkeit der Empirie“ (Schmalstieg 2015, 35) ausgesetzt, hinterfragt und weiterentwickelt. Das Formulieren von Hypothesen impliziert nicht zwangsläufig ein starres Korsett im Sinne eines Prüfbezugs, welches die Forscherin vom empirischen Gegenstand entfernt: vorausgesetzt, die Forscherin bewahrt sich eine gewisse Offenheit des Forschungsdesigns für Variationen, Ergänzungen und Widersprüche sowie die Möglichkeit, auf enttäuschte Erwartungen auch flexibel reagieren zu können (Meinefeld 1997, 30-31; Pflüger et al. 2010, 31). Das Prinzip der Offenheit meint an dieser Stelle also keinen Verzicht auf Theorie, sondern eine Flexibilität im Umgang mit überraschenden Informationen, die vielleicht zunächst aus dem entwickelten Kategoriensystem herausfallen würden (Gläser und Laudel 2010, 30). Ein solcher ‚Ping-Pong‘ aus theoretischen Annahmen und der Weiterentwicklung in der Auseinandersetzung mit der Empirie erfordert eine hohe Transparenz des Forschungsprozesses sowie eine nachvollziehbare Darlegung der getroffenen Schlussfolgerungen (Lamnek 1995, 152-154).

Die vorliegende Arbeit basiert auf einer vertiefenden Einzelfallstudie, wobei

ich mich grundsätzlich an der Definition von Robert K. Yin orientiere. Yin beschreibt Fallstudien als eine empirische Untersuchung, „that investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident.“ (Yin 2009, 18) Wichtige Kriterien einer Fallstudienforschung sind folglich der Kontextbezug sowie eine Kombination unterschiedlicher Methoden und multipler Perspektiven, um den zu untersuchenden ‚Ausschnitt der Welt‘ in seiner Komplexität und Widersprüchlichkeit ganzheitlich untersuchen zu können (Pflüger et al. 2010, 31-33). Dabei repräsentieren Fallstudien niemals ein Sample. Vielmehr ist ihr Ziel stets eine analytische Verallgemeinerung der am Einzelfall gewonnen Erkenntnis – was auch auf der Grundlage einer Einzelfallstudie möglich ist (Yin 2009, 15). Eine vertiefende Fallstudie (Pflüger et al. 2010, 47-49) ist dann ein adäquater Ansatz, wenn es sich wie in meinem Fall – einer multi-skalaren Kampagne mit unterschiedlichen Akteuren auf unterschiedlichen Handlungsebenen – um ein relativ komplexes Gefüge von Wirkungszusammenhängen an unterschiedlichen Orten handelt. Sich auf einen Fall zu konzentrieren, ermöglicht es, diesen intensiv zu erforschen und analytisch durchdringen zu können.

METHODE DER ERHEBUNG UND AUSWERTUNG

Forschungstyp und Erkenntnisabsicht Vertiefende Einzelfallstudie mit dem Ziel, exemplarische Erkenntnisse durch analytische Durchdringung eines einzelnen Falls zu gewinnen.

Forschungsdesign Theoriegeleiteter Forschungsansatz, der im Wechselspiel von Theorie und Empirie charakteristische Wirkungszusammenhänge analysiert. Suchthesen legen die theoretischen Vorannahmen offen, während sich gleichzeitig eine gewisse Offenheit gewahrt wird, um auf Variationen und Ergänzungen im Feld reagieren zu können.

Erhebungsverfahren Auf der Grundlage einer multiperspektivischen Triangulation werden offene, nicht-standardisierte Experteninterviews, teilneh-

mende Beobachtung und eine Auswertung von Dokumenten kombiniert. Die Verflochtenheit der Forscherin im Feld wird im Sinne einer reflexiven Sozialwissenschaft anerkannt und offengelegt.

Auswertungsverfahren Das empirische Material (transkribierte Experteninterviews, Forschungstagebücher sowie verschiedene schriftliche und elektronische Dokumente) werden einer qualitativen Inhaltsanalyse unterzogen. Die Kategorienbildung findet sowohl deduktiv als auch induktiv statt. Die Auswertung erfolgt computergestützt mit MaxQDA.

D.2 Begründung der Fallauswahl

Bei einer Einzelfallstudie ist die Herausforderung besonders groß, eine geeignete Fallauswahl zu treffen, die eine analytische Verallgemeinerung erlaubt. Grundsätzlich sind für die Fallauswahl drei Kriterien ausschlaggebend: Die Fallauswahl ist erstens in Auseinandersetzung mit der Forschungsfrage inhaltlich begründet, Fallauswahl und gewählte Methode müssen aufeinander abgestimmt sein und drittens muss ein Feldzugang bestehen. Als Fallstudie wurde entsprechend dieser drei Kriterien die grenzüberschreitende Kampagne zur Organisierung von T-Mobile US gewählt, die von der Gewerkschaft CWA in einem Kampagnennetzwerk mit ver.di und *UNI Global Union* seit 2009 sowie seit 2011 unter Beteiligung des IGB und seinen nationalen Dachverbänden DGB und AFL-CIO durchgeführt wird.

Die inhaltliche Begründung der Fallauswahl setzt nicht nur eine konkrete Forschungsfrage voraus, sondern auch Wissensbestände und Vorkenntnisse über potenzielle Fälle. Aus diesem Grund habe ich mir in einer ersten Forschungsphase auf der Grundlage von Interviews, informellen Gesprächen sowie Literatur- und Online-Recherchen einen Überblick über grenzüberschreitende Gewerkschaftskampagnen verschafft, deren Ziel eine Stärkung kollektiver Handlungsmacht von Lohnabhängigen in einem Unternehmen ist. Bei der Fallauswahl habe ich mich dann an der Frage orientiert, wie ein Idealfall konstruiert sein müsste, um meine Forschungsfrage beantworten zu können

(Mayring 2007, Abs. 19). Ein wichtiges inhaltliches Auswahlkriterium war dabei, eine grenzüberschreitende Kampagne zu identifizieren, die auf einer engen Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Gewerkschaften in unterschiedlichen Ländern basiert. Dies ist eine notwendige Voraussetzung, um die Frage zu untersuchen, wie sich die Mobilisierung einer Koalitionsmacht in ihrer Wechselwirkung mit der Strategie auf die Effektivität einer Kampagne auswirkt. Als Indikatoren habe ich den Einsatz von Infrastrukturreourcen, das *Commitment* zum Handeln sowie die Beteiligung der gewerkschaftlichen Mitgliederbasis identifiziert (Kay 2005, 716). Die T-Mobile-Kampagne erfüllt diese Merkmale, weil sie im Rahmen eines stabilen, kontinuierlich arbeitenden Akteursnetzwerks koordiniert wird, alle beteiligten Gewerkschaften Infrastrukturreourcen einsetzen und die Kampagne auch auf der betrieblichen Ebene verankert ist. Damit war es mir möglich, mein Fallbeispiel von solchen grenzüberschreitenden Kampagnen abzugrenzen, die auf kurzfristigen ad-hoc-Kooperationen basieren.

Das zweite Kriterium für die Fallauswahl der T-Mobile-Kampagne war, dass ich eine Kampagne untersuchen wollte, die noch nicht abgeschlossen war. So hielt ich es in Bezug auf die Fragestellung für wichtig, dass eine Teilnahme an dem Geschehen eine Innenperspektive ermöglichte, die die Handlungszusammenhänge und Widersprüche besser erkennen ließ als wenn die Empirie ausschließlich auf Experteninterviews und einer Dokumentenanalyse basieren würde. In Bezug auf die Experteninterviews stellte sich der noch offene Ausgang der Kampagne allerdings als zweiseitig dar. Ein wesentlicher Vorteil bestand darin, dass die Perspektive der Akteure noch nicht durch den Ausgang der Kampagne geprägt war, wie dies rückblickend oft der Fall ist. Rückblickend tendieren Akteure teilweise dazu, sich auf eine bestimmte Interpretation festzulegen oder gegebenenfalls eine offizielle Erzählung über den Ausgang einer Kampagne zu übernehmen. Allerdings stellte sich heraus, dass sich der noch offene Ausgang einer Kampagne auch nachteilig auf die Gesprächsbereitschaft der Interviewpartner auswirken kann, weil sie befürchteten dem ‚Gegner‘ Informationen über spezifische Taktiken und Strategien zuzuspielen sowie interne Schwächen und damit Angriffspunkte offenzulegen. Auch waren einige Interviewpartner eher zurückhaltend, im laufenden Prozess Auseinandersetzungen und Konflikte innerhalb einer Organisation bzw.

im Kampagnennetzwerk offen zu diskutieren (s. Kapitel D.3.1. Experteninterviews).

Das dritte Kriterium bezog sich auf den Feldzugang: Grundsätzlich muss die Forscherin als teilnehmende Beobachterin sowie als Interviewerin von den Akteuren akzeptiert werden. Die Offenheit einzelner Gewerkschaften – bzw. einzelner Abteilungen und Personen – gegenüber ihrer sozialwissenschaftlichen Erforschung variiert. Während manche Akteure eine Kooperation aus Interesse an einer kritischen Reflexion aktiv vorantreiben, weisen andere dies als unbotmäßige Einmischung zurück (Urban 2013, 396). Deshalb ist eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Forscherin und Kampagnenakteuren wichtig, die wesentlich von der Biographie der Forscherin sowie persönlichen Kontakten und Empfehlungen beeinflusst ist. Im Fall grenzüberschreitender Kampagnen ist der Feldzugang zudem komplex, weil er die Bereitschaft von zwei oder mehr Akteuren voraussetzt. Im Fall der T-Mobile-Kampagne bestand bereits ein persönlicher Kontakt zu CWA. Zudem zeigten sich CWA und ver.di, bereit mir einen Forschungszugang zu ermöglichen. So erhielt ich das Angebot, eine teilnehmende Beobachtung im Jahr 2012 in den USA am Hauptsitz der Gewerkschaft CWA in Washington D.C. im Rahmen einer Elternzeitvertretung als *Strategic Campaigner* in der für die Kampagne zuständigen Forschungsabteilung durchzuführen. Ich werde in den folgenden Kapiteln darauf zurückkommen, wie meine berufliche Position die Erhebung und Auswertung des Datenmaterials beeinflusst hat und wie ich damit umgegangen bin. Eine solche Position kann durchaus dazu führen, dass die Identifikation mit der eigenen Arbeit eine kritische Distanz zum Forschungsgegenstand erschwert. Da ich meine Tätigkeit als *Strategic Campaigner* jedoch von Anfang an als Feldforschung begriffen habe und damit mein wissenschaftliches Interesse im Vordergrund stand, habe ich diese Erfahrung nicht gemacht. Ich habe dies eher als Vorteil erlebt, weil sich mir eine Reihe von Problemfeldern erst aufgrund meiner konkreten Einbindung in die Kampagne und der damit verbundenen Binnenperspektive erschlossen haben, die gerade meinen kritischen Blick schärften.

D.3 Forschungsdesign und Methoden der Datenerhebung

Eine vertiefende Fallstudienforschung erfordert bei der Datenerhebung (wie auch der Auswertung) einen Methodenmix mehrerer geeigneter Verfahren sowie eine Multiperspektivität. Die methodologische Strategie dieser Forschungsarbeit besteht folglich darin, eine teilnehmende Beobachtung mit einer Durchführung von Experteninterviews sowie einer Dokumentenanalyse zu kombinieren, um denselben Forschungsgegenstand, nämlich eine multi-skalare *Comprehensive Campaign*, zu untersuchen. Mit diesem Ansatz beziehe ich mich auf das Konzept einer multiperspektivischen Triangulation, die nicht auf eine Validierung abzielt, sondern die methodologische Triangulation vielmehr als eine Möglichkeit betrachtet, Erkenntnisse über den konkreten Fall zu erweitern. Die methodologische Triangulation nach Norman K. Denzin im Sinne einer Kombination verschiedener Methoden in Abgrenzung zu einer Kombination innerhalb einer Methode findet in den Sozialwissenschaften eine relativ hohe Verbreitung. Als Vorteile gelten dabei, dass die Begrenztheit der Einzelmethoden durch Kombination unterschiedlicher Methoden überwunden werden kann und zudem durch eine wechselseitige Kontrolle einzelner Erhebungsverfahren eine höhere Validität erzielt werden kann. So beschreibt Denzin die methodologische Triangulation als einen Prozess des Gegeneinander-Ausspielens der Methoden zur Maximierung der Validität (Denzin 1970). Diese Sichtweise ist allerdings in der sozialwissenschaftlichen Forschung stark umstritten und wird hier – ausgehend von einer Kritik an einer positiven Wissenschaft – abgelehnt (Flick 2004, 17-19). Denn ich gehe mit Jane und Nigel Fielding davon aus, dass Methoden auf der Grundlage theoretischer Vorannahmen entwickelt werden, weshalb sie den Forschungsgegenstand auch in Abweichung voneinander konstituieren. Eine Diskrepanz der Ergebnisse als eine Validierungsstrategie zu betrachten impliziert, dass nur *ein* Resultat objektiv wahr sei, hingegen das andere als widerlegt gelte (Fielding und Fielding 1986, 33). Der Begriff der multiperspektivischen Triangulation betont hingegen einen weiteren entscheidenden Vorteil, dass nämlich unterschiedliche Perspektiven auf ein soziales Phänomen ein vollständigeres Bild vermitteln. Gerade das Auftreten von Abweichungen regt

zum Nachdenken an, erlaubt es, Widersprüchlichkeiten aufzuspüren und das Phänomen in seiner Komplexität zu erfassen (Pflüger et al. 2010, 30).

D.3.1 EXPERTENINTERVIEWS

Experteninterviews sind vermutlich das am häufigsten genutzte Verfahren in der empirischen Sozialwissenschaft, da sie – im Gegensatz zur teilnehmenden Beobachtung – einen relativ schnellen Zugang zu dem Forschungsgegenstand ermöglichen (Pflüger et al. 2010, 39). Dies erlaubt es der Forscherin, unterschiedliche Perspektiven an unterschiedlichen Orten zu berücksichtigen – in Anbetracht des Forschungsgegenstands, Akteurshandeln in multi-skalaren *Comprehensive Campaigns*, ein entscheidender Aspekt.

Für das hier gewählte Forschungsdesign eines theoriegeleiteten Ansatzes, bei dem die Erkenntnis im Wechselspiel von Theorie und Empirie gewonnen wird, sind leitfadengestützte, nicht-standardisierte Experteninterviews zudem aufgrund ihrer ‚doppelten Ausrichtung‘ ein adäquates Erhebungsverfahren:

„Zum einen strukturieren konzeptionelle Überlegungen das Feld, zum anderen bleibt durch das Erzählprinzip die Bedeutungsstrukturierung durch die Forschungssubjekte erhalten. Deduktion und Induktion gehen Hand in Hand.“ (Liebold und Trinczek 2009, 37)

Renate Liebold und Rainer Trinczek bezeichnen dies als „geschlossene Offenheit“ leitfadengestützter Experteninterviews (ebd. 2009, 38).

Experteninterviews können nach ihrer erkenntnistheoretischen Funktion unterschieden werden (Bogner und Menz 2009, 64). In dieser Forschungsarbeit habe ich in einer ersten Erhebungsphase explorative Experteninterviews durchgeführt, die in erster Linie einer thematischen Erschließung und Sondierung des Forschungsgegenstands dienen (Bogner und Menz 2009, 64). Insgesamt habe ich in den Jahren 2011 bis 2013 elf Experteninterviews mit Gewerkschaftssekretärinnen und Gewerkschaftssekretären nationaler Gewerkschaftsorganisationen in Deutschland, der Schweiz und den USA sowie der *Global Union Federation* (GUFs) geführt. Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte nach dem Kriterium, dass sie selbst Teil des Handlungsfeldes sind

und über umfassende Erfahrungen im Bereich internationale Gewerkschaftsarbeit und gegebenenfalls auch mit grenzüberschreitenden *Comprehensive Campaigns* verfügen. Die Gesprächsführung war offen, leitend waren Fragen nach ihren Erfahrungen mit multi-skalaren Kampagnenstrategien und den Herausforderungen transnationaler Kooperationen sowie der Herausbildung von Solidarität. Darüber hinaus habe ich im gleichen Zeitraum zahlreiche Informanteninterviews im Sinne informeller Hintergrundgespräche mit Gewerkschaftssekretären sowie mit Expertinnen als Träger von Kontextwissen wie Wissenschaftlerinnen und Mitarbeitern politischer Stiftungen geführt (Meuser und Nagel 1991, 445-446). Informanteninterviews habe ich in der Regel ausführlich protokolliert, aber nicht aufgezeichnet und transkribiert. Auf dieser empirischen Grundlage habe ich meine Forschungsfrage nach der Effektivität multi-skalarer Gewerkschaftskampagnen grundlegend überarbeitet und in Folge auf das Verhältnis von Bedingungen einer hohen Koalitionsmacht und Auswirkungen dieser Bedingungen auf die Effektivität von Kampagnen zugespitzt (s. Kapitel A.2. Fragestellung).

Zur T-Mobile-Kampagne habe ich zwischen 2011 und 2016 in den USA, Deutschland und der Schweiz insgesamt mit 22 Personen leitfadengestützte Experteninterviews sowie mit zwölf Personen Informanteninterviews geführt. Ein Großteil der Interviews fand in den Jahren 2012 und 2013 statt (s. Abb. 2). Der Differenzierung von Alexander Bogner und Wolfgang Menz entsprechend können diese am ehesten als theoriegenerierende Interviews bezeichnet werden, deren Ziel die „kommunikative Erschließung und analytische Rekonstruktion der ‚subjektiven Dimension‘ des Expertenwissens“ (Bogner und Menz 2009, 66) ist. Der zentrale Unterschied zu meiner Forschung besteht allerdings darin, dass Michael Meuser und Ulrike Nagel, auf die dieser Typ eines Experteninterviews zurückgeht, rein induktiv vorgehen (Meuser und Nagel 1991). Als Experten habe ich hauptamtliche Gewerkschafterinnen – mit Ausnahme des IGB – aller an der Kampagne beteiligten Gewerkschaften CWA, ver.di, *UNI Global Union*, AFL-CIO und DGB sowie Betriebsräte der Deutschen Telekom AG und gewerkschaftlich Aktive bei T-Mobile US angesprochen. Im Fall von CWA und ver.di habe ich zudem zwischen Gewerkschaftssekretären auf nationaler und lokaler Ebene differenziert. Lohnabhängige und Gewerkschaften werden in der gewerkschaftsorientierten Transna-

tionalisierungsforschung oftmals als nationale Akteure konstituiert, die per Definition einem nationalen ‚Pfad‘ von Institutionen und Traditionen angehören und deren Denken und Handeln entsprechend gebunden ist (Hürtgen 2015). Kampagnen als einen multi-skalaren Handlungsansatz zu begreifen, impliziert, diese vermeintlich homogene Einheit aufzubrechen und dem Prinzip einer Multiperspektivität entsprechend – die Handlungslogiken und Interessen der Akteure auf den unterschiedlichen sozial-räumlichen Handlungsebenen herauszuarbeiten.

Meinen Interviewpartnern habe ich einen Expertenstatus zugesprochen, weil sie, da sie selbst Teil des Handlungsfeldes sind, über einen „privilegierten Zugang zu Informationen“ verfügen sowie für „Entwurf, Implementierung oder auch Kontrolle einer Problemlösung verantwortlich“ sind (Meuser und Nagel 1991, 443). Das Kriterium der Durchsetzungsfähigkeit und Wirkmächtigkeit der Experten (Bogner und Menz 2009, 72) habe ich allerdings relativ weit gefasst. Auch habe ich biographische Hintergründe und persönliche Perspektiven mit abgefragt und sie nicht ausschließlich „als RepräsentantInnen einer Organisation oder Institution“ befragt (Meuser und Nagel 1991, 444). Zum einen ist Expertenwissen immer auch von der persönlichen Perspektive beeinflusst, zum anderen spielen strategische Fähigkeiten von gewerkschaftlichen Akteuren einen entscheidenden Einfluss auf die Wahl und Umsetzung gewerkschaftlicher Strategien (Ganz 2000 und 2010; Lévesque und Murray 2013, 49-53; Hyman 2011, 57). Dies trifft insbesondere auf so genannte *Bridge Builders* zu, was in grenzüberschreitenden Zusammenhängen in der Regel Personen sind, die in Abhängigkeit von ihrer persönlichen Biographie in unterschiedlichen nationalen Kontexten Erfahrungen gesammelt haben. Folglich verfügen sie über spezifische Vermittlungsfähigkeiten (Lévesque und Murray 2013, 51) und können Differenzen übersetzen (Tattersall 2007, 157), weil sie z.B. über entsprechende Sprachkenntnisse verfügen sowie ein Verständnis unterschiedlicher Gewerkschaftskulturen aufweisen. Um dies zu durchdringen, bedarf es einer Berücksichtigung ihres persönlichen Hintergrunds.

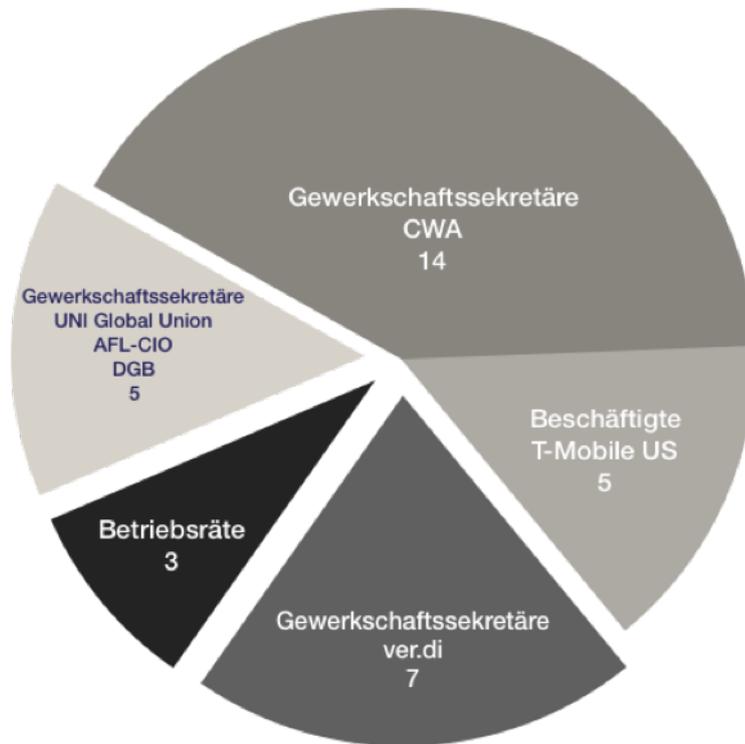
Die Interviews waren thematisch auf der Grundlage eines Leitfadens vorstrukturiert, der das Resultat sowohl theoretischer Vorüberlegungen als auch meiner ersten explorativen Forschungsphase war. Der Leitfaden war in vier Themenkomplexe untergliedert. Der erste Themenkomplex befasste sich mit

der Kampagnenstrategie und insbesondere dem Stellenwert der räumlichen Strategie eines Skalensprungs. Im zweiten Teil habe ich nach der Handlungsmotivation sowie nach dem Verständnis der Akteure einer grenzüberschreitenden Solidarität gefragt. Im dritten Themenkomplex ging es um die konkrete Ausgestaltung der Zusammenarbeit, wozu Kommunikation, der Umgang mit Differenzen, Entscheidungsstrukturen etc. zählten. Abgeschlossen hat der Leitfaden mit Fragen zur Einschätzung der Stärken und Schwächen der Kampagne.

Der Großteil der Interviews konnte persönlich geführt werden und dauerte in Abhängigkeit von den Zeitressourcen meiner Interviewpartner zwischen 30 Minuten in wenigen Einzelfällen und 60 bis 90 Minuten im Regelfall. In einem Fall habe ich mit der gleichen Person zeitlich versetzt mehrere Interviews geführt, was einer Vertiefung besonders dienlich war. In den meisten Fällen wirkte sich mein zweifacher Hintergrund als Wissenschaftlerin und Gewerkschafterin positiv auf die Gesprächssituation aus. So haben meine Interviewpartner in der Regel relativ offen mit mir gesprochen, weil ich als Kollegin wahrgenommen wurde und deshalb ein persönliches Vertrauensverhältnis bestand. Während meiner Tätigkeit bei CWA wurde zudem meine Loyalität als Angestellte vorausgesetzt. Als hinderlich wirkte sich allerdings aus, dass ich von Interviewpartnern in den USA zuweilen als Repräsentantin von ver.di wahrgenommen wurde. Dies erschwerte ein offenes Gespräch über ihre Erwartungen und gegebenenfalls auch Enttäuschungen über ver.di.

Da Interviews vor allem Erzählungen erheben und damit besonders über die Sicht der Akteure auf ihre Handlungen Aufschluss geben, bedarf es einer Erweiterung des methodischen Instrumentariums, um dem Gegenstand näherzukommen. Eine solche Perspektiven-Erweiterung verspricht die teilnehmende Beobachtung.

Abbildung 1: Zusammensetzung der Interviews zur T-Mobile-Kampagne



D.3.2 TEILNEHMENDE BEOBACHTUNG

Mit der teilnehmenden Beobachtung habe ich mich für ein relativ offenes Erhebungsverfahren entschieden, das seine Ursprünge in der Anthropologie und Ethnologie sowie in der Sozialreformbewegung hat (Lüders 2000, 385). Das zentrale Charakteristikum der teilnehmenden Beobachtung ist, dass die Forscherin das Handeln der Akteure in ihrer ‚natürlichen‘ Umgebung beobachtet und dadurch Zugang zu einem Insider-Wissen erhält (Hirschauer 2001, 431). Während ein Experteninterview die Verbalisierung durch den Interviewpartner voraussetzt, können hier auch Handlungszusammenhänge und -widersprüche erfasst werden, die der Interviewpartner aus verschiede-

nen Gründen nicht zur Sprache bringen kann oder will (ebd., 446). Insbesondere spezifische Handlungsmotivationen auf der subjektiven Ebene wie auch das Durchdringen organisationsinterner Strukturen und Arbeitsprozesse, die Einfluss auf eine Effektivität von Kampagnen haben können, ließen sich mit diesem Erhebungsverfahren erfassen.

Dazu nimmt die Forscherin selbst einen Standpunkt im Feld ein, weshalb eine sehr große Nähe besteht. Dies trifft insbesondere im Fall der aktiven teilnehmenden Beobachtung zu, in der die Forscherin auch – wie in meinem Fall – organisationsintern eine institutionalisierte Rolle einnimmt (Dieckmann 2007, 564). So habe ich von Februar bis August 2012 im Rahmen einer Elternzeitvertretung als *Strategic Campaigner* für die Gewerkschaft CWA in Washington D.C. auf nationaler Ebene gearbeitet. Ich war ausschließlich für die T-Mobile-Kampagne zuständig und habe neben der Arbeit an spezifischem Kampagnenmaterial und -aktivitäten vor allem klassische Tätigkeiten eines *Bridge Builders* übernommen. So zählten neben Übersetzungstätigkeiten und der kontinuierlichen Kommunikation mit ver.di die Vorbereitung und Begleitung von Arbeitstreffen und gegenseitigen Besuchen zu meinen Aufgaben. Einblick auf lokaler Ebene habe ich insbesondere im Rahmen der Teilnahme an einem *Organizing*-Blitz sowie einer Tarifverhandlung erhalten.

Methodisch wird im Zuge der teilnehmenden Beobachtung so vorgegangen, dass die Forscherin in der ersten Phase wie ein Schwamm jegliche Informationen aufsaugt, um anschließend zu fokussieren und zu selektieren (Kawulich 2005, Abs. 42). Allerdings hatte ich die Beobachtung auf der Grundlage meiner explorativen Interviews sowie in Auseinandersetzung mit der Theorie vorstrukturiert und Leitfragen formuliert. In Übereinstimmung mit meinem Forschungsdesign bestand meine Vorgehensweise also darin, im Dialog mit dem Forschungsgegenstand – auf der Grundlage theoretischer Vorannahmen – zu weiteren Erkenntnissen zu gelangen.

Aufgrund meiner beruflichen Tätigkeit musste ich gewisse Einschränkungen berücksichtigen. So war es beispielsweise meist nicht möglich, während der Arbeitszeit systematisch und regelmäßig Memos zu erstellen (Bachmann 2009, 259), weshalb ich oft erst nach Arbeitsende ein Gedächtnisprotokoll verfassen konnte. In meinem Forschungstagebuch habe ich neben meinen

Beobachtungen auch persönlichen Erfahrungen und Emotionen Platz eingeräumt und darüber hinaus dokumentiert, wie mein Umfeld mich wahrnimmt und wie ich mich selbst in der Kampagne verorte. Schließlich musste ich in der Phase der Erhebung aber auch bei der Auswertung permanent meine persönliche Verstrickung in den Forschungsgegenstand im Sinne einer doppelten Rolle als Wissenschaftlerin und Gewerkschafterin reflektieren. Zwar stellt eine teilnehmende Beobachtung immer eine Intervention dar (Burawoy 1998, 17), in diesem Fall ist allerdings davon auszugehen, dass ich aufgrund meiner beruflichen Tätigkeit selbst direkt auf den Forschungsgegenstand Einfluss genommen habe. Die Ergebnisse der Beobachtung beziehen sich auf die Rolle aller beteiligten Akteure an der Kampagne, obgleich mein Fokus auf CWA, ver.di und *UNI Global Union* lag. Den Gewerkschaften war von Beginn an bekannt, dass ich im Rahmen des Beschäftigungsverhältnisses meine Forschung durchführe.

D.3.3 BERÜCKSICHTIGUNG WEITERER MATERIALIEN

Zu Beginn meiner Feldforschung hat die Sichtung von schriftlichen und elektronischen Materialien wie insbesondere Protokolle sowie die Online-Präsenz der Kampagne zu einem schnellen, strukturierten Verständnis des Forschungsgegenstands geführt. Insbesondere für ein Durchdringen der Funktionen und Rollenzuschreibungen der beteiligten Akteure war dies hilfreich. Insofern war dies eine wichtige Vorbereitung für die teilnehmende Beobachtung und lieferte zudem entscheidende Hinweise zur Vorbereitung, Ergänzung und Vertiefung einzelner Aspekte der Experteninterviews.

Während der teilnehmenden Beobachtung habe ich des Weiteren gezielt interne Dokumente (Verträge, Protokolle, Schriftwechsel), Veröffentlichungen (Flugblätter, Broschüren, Videos, Pressemitteilungen) sowie die Online-Präsenz der Kampagne inklusive des internen Online-Forums für den Austausch von T-Mobile Arbeiterinnen in den USA erfasst und in die Auswertung mit einbezogen. Ziel dessen war es, den Kampagnenverlauf nachzuzeichnen, um wichtige Verschiebungen in der Strategie und insbesondere bei der Wahl der Angriffsziele und Taktiken zu erfassen. Darüber hinaus habe ich nach Hinweisen gesucht, wie sich in der Kampagne Kommunikation und

Entscheidungsprozesse gestalteten. Die öffentlich zugänglichen Kampagnenmaterialien habe ich mit Blick auf den Prozess des Kampagnen-*Framings* analysiert. Allerdings habe ich keine systematische Auswertung dieser Materialien vorgenommen, sondern vielmehr einzelne Dokumente bei der Analyse ergänzend hinzugezogen.

D.4 Datenauswertung und Darstellung der Empirie

Das auszuwertende empirische Material besteht aus transkribierten Experteninterviews, Gedächtnisprotokollen von Informanteninterviews, Memos und Forschungstagebüchern sowie verschiedenen schriftlichen und elektronischen gewerkschaftlichen Dokumenten.

In Anlehnung an Philip Mayring habe ich dieses Material einer qualitativen Inhaltsanalyse unterzogen, im Zuge derer bestimmte Aspekte systematisch aus dem Material herausgefiltert werden (Mayring 2007; Ramsenthaler 2013). Dabei habe ich meine Kategorien deduktiv auf der Grundlage meiner theoretischen Vorannahmen und nicht erst in Auseinandersetzung mit dem empirischen Material gebildet. Der entscheidende Vorteil eines solchen theoriegeleiteten Vorgehens gegenüber einer „stillschweigenden Verkodung“ besteht darin, dass die „Risiken selektiver Wahrnehmung und Erinnerung“ minimiert werden können (Hopf 1982, 315-316). Allerdings habe ich das Kategoriensystem in Auseinandersetzung mit der Empirie weiterentwickelt und während der Extraktion verändert. Insofern verfügen die Kategorien sowohl über deduktive als auch induktive Elemente. Das Material habe ich danach befragt, wie die beteiligten Akteure den Konflikt deuten und wie ihre Beteiligung an der Kampagne motiviert ist (Interessenorientierung, Verständnis von Solidarität u.a.), wie die Gewerkschaften die praktische Zusammenarbeit gestalten und auf Barrieren reagieren (Entscheidungsfindung, Kommunikation, Umgang mit Differenzen u.a.) und wie die Strategie in der Kampagne bestimmt wird (Wahl der Taktiken, Angriffsziele, Bedeutung räumlicher Handlungsebenen u.a.).

Den Prozess der Verschlagwortung und Aufhebung der Sequenzialität der Interviews sowie der Memos und Forschungstagebücher habe ich computer-

gestützt mit MaxQDA durchgeführt, bevor ich dann das verdichtete, geordnete Material einem thematischen Vergleich unterzogen habe. Wichtige Interviewtranskripte habe ich im späteren Verfahren erneut als ganze Interviews herangezogen, wenn es wichtig war, die Einbettung und Entstehung der Argumentation sowie bestehende Widersprüche nachzuvollziehen (Liebold und Trinczek 2009, 42-43). Dies entspricht der Intention der Interviewführung, die sowohl auf dem Ergründen des Expertenwissens der einzelnen Personen und der Organisationsperspektive als auch ihrer subjektiven Handlungsperspektive lag. Die gewerkschaftlichen Dokumente habe ich einer nicht-systematischen Auswertung unterzogen.

Die Auseinandersetzung mit dem Fallbeispiel bezieht sich – außer es wird explizit betont – auf den Untersuchungszeitraum zwischen 2011 und 2013. Eine solche Ausnahme stellt die Darstellung des chronologischen Kampagnenverlaufs dar, der auch eine knappe Zusammenfassung der Folgejahre umfasst. Des Weiteren berücksichtigt der Exkurs zu *T-Mobile Workers United* (TU) die jüngeren Entwicklungen bis einschließlich 2016. Interessant daran sind die Zunahme von *Organizing*-Aktivitäten auf lokaler Ebene seit Ende 2014 sowie das neue Selbstverständnis von TU als Minderheitengewerkschaften (s. Kapitel E.1.3.6. Exkurs: TU). Dies werde ich als eine Verschiebung, die sich bereits 2012 mit der Ernennung einer neuen *Organizing*-Direktorin sowie dem vehementen Drängen von ver.di, stärker auf *Organizing* zu fokussieren, abzeichnete. Es stellt aber keinen Wendepunkt in der Kampagne dar, was die Gesamtdarstellung der Kampagne in dieser Forschungsarbeit in Frage stellen würde.

Die Interviews werden in anonymisierter Form dargestellt. Da ich Alter, Geschlecht und Herkunft bei der Auswertung der Interviews nicht berücksichtigt habe, sind diese Informationen nicht angegeben. Aus Gründen der Anonymisierung erfolgt die Nennung des Geschlechts der Interviewpartner bzw. Partnerinnen nach dem Zufallsprinzip. Allerdings unterscheide ich zwischen den Sprecherpositionen innerhalb der verschiedenen Organisationen. Dies ist allerdings nur soweit möglich, wie es ihre Anonymität nicht gefährdet. Den einzelnen Personen habe ich Namen zugewiesen. Eine vollständige Liste aller Interviews findet sich im Anhang.

Die Kampagne war Ende 2016 noch immer nicht abgeschlossen. Mit den bereits geschilderten Nachteilen bei der Erforschung einer noch laufenden Kampagne war ich in verschiedener Hinsicht konfrontiert. So war ein Akteur nicht bereit, mir ein Interview zu geben. Darüber hinaus verweigerte eine Gesprächspartnerin jede Aussage in Bezug auf die Kampagnenstrategie und die Bedingungen der Zusammenarbeit im Kampagnennetzwerk. Zudem galt es beim Schreiben im Detail abzuwägen, welche Informationen öffentlich werden dürfen und welche Informationen zurückzuhalten sind, weil eine Veröffentlichung sich negativ auf den Ausgang der Kampagne auswirken könnte.

Kapitel E

Darstellung des Fallbeispiels: Akteure und Verlauf

Gegenstand des folgenden Kapitels ist eine Beschreibung der Akteure und des chronologischen Verlaufs der Kampagne. Das Kapitel beginnt mit einer Darstellung des Konfliktpartners in der Kampagne anhand eines knappen Unternehmenprofils der DTAG sowie ihrem Tochterunternehmen T-Mobile US. Zudem gehe ich an dieser Stelle auf die Beschäftigtenstruktur im Unternehmen T-Mobile US ein. Daran anschließend liefere ich einen Überblick über die an der Kampagne beteiligten Gewerkschaften.

Im zweiten Teil des Kapitels wird der chronologische Verlauf der Kampagne – angefangen mit dem Markteintritt der DTAG im Jahr 2001 – beschrieben. Die Darstellung endet mit dem Jahr 2016. Der Schwerpunkt der Darstellung liegt allerdings auf dem gewählten Untersuchungszeitraum der Kampagne von 2011 bis einschließlich 2013. Für einen besseren Überblick ist die Kampagnenchronologie zudem auch in tabellarischer Form im Anhang zu finden.

E.1 Akteure

Im Untersuchungszeitraum war an der Kampagne eine breite Koalition bestehend aus nationalen und globalen Gewerkschaftsverbänden beteiligt. Nach

einer Beschreibung des Unternehmensprofils sowie der Beschäftigtenstruktur und der Organisationsbedingungen im Unternehmen T-Mobile US, sollen die Gewerkschaftsverbände CWA, ver.di, *UNI Global Union*, IGB, AFL-CIO und DGB mit Bezug auf ihre Organisationsstruktur vorgestellt werden. Im Fall von ver.di und CWA gehe ich dabei in einem separaten Kapitel auf die Hintergründe der unterschiedlichen Systeme der Arbeitsbeziehungen in den beiden Ländern ein. Ziel ist es, ein besseres Verständnis über Gemeinsamkeiten und Unterschiede der beiden Gewerkschaften herauszuarbeiten. Zuletzt befasse ich mich in einem Exkurs damit, wie die von ver.di und CWA gegründete TU – *T-Mobile Workers United* einzuordnen ist.

E.1.1 UNTERNEHMENSPROFIL: DTAG UND T-MOBILE US

Konfliktpartner sind in dieser Kampagne das Management von T-Mobile US und vermittelt das Management des Mutterkonzerns DTAG. T-Mobile US bildet im Konzern ein eigenständiges operatives Segment, das direkt dem Konzernvorstand der DTAG in Deutschland untersteht. Die DTAG – bis 1995 noch die Telekommunikations-Sparte des staatlichen Monopolunternehmens Deutsche Bundespost – entwickelte sich in den letzten beiden Jahrzehnten zu einem vertikal desintegrierten Konzern, der international operiert: Im Zuge von Unternehmensübernahmen, Ausgliederungen von Tochterunternehmen, Outsourcing sowie Near- und Offshoring entstand eine Netzwerkstruktur formal unabhängiger Unternehmen, wobei die integrierte Hierarchie des Konzerns durch über den Markt vermittelte Beziehungen abgelöst wurde. Neben den von der DTAG als „wesentliche Tochterunternehmen“ bezeichneten Einheiten wie z.B. T-Systems (Deutsche Telekom 2012, 184), gehört zu dem Konzern eine Vielzahl weiterer Unternehmen. Die Restrukturierung des Konzerns seit 1995 ist zudem verbunden mit der Erschließung ausländischer Märkte als Wachstumsstrategie (Schwemmler 2005, 9). Heute erwirtschaftet der Konzern nach eigenen Angaben über 50 Prozent seines Umsatzes im Ausland, ist auf rund 50 Märkten präsent und beschäftigt knapp die Hälfte seiner Mitarbeiter außerhalb Deutschlands (Deutsche Telekom AG 2012a,

60 und 130).¹ In Deutschland ging die vertikale Desintegration des Konzerns von Beginn an mit einem massiven Personalabbau einher, wobei das Unternehmen die Zahl seiner Angestellten zwischen 1994 und 2011 fast halbierte (Doellgast 2008 und 2009).²

In Europa liegt der geographische Schwerpunkt der Internationalisierung des Konzerns auf Südosteuropa, wo das Unternehmen wie z.B. in Griechenland und Kroatien in die ehemals staatlichen Telefongesellschaften investierte.

Der nicht nur teuerste, sondern vermutlich auch bis heute folgenreichste Kauf der DTAG im Ausland war die Übernahme des Unternehmens *VoiceStream Wireless* im Jahr 2001 (Sorkin und Romero 2000), das seit da an unter dem Namen T-Mobile US firmiert. Da das Geschäft des Mobilfunkanbieters sich zunächst nicht erwartungsgemäß entwickelte, versuchte die DTAG, den Konzern wieder zu verkaufen. Nachdem 2011 aufgrund kartellrechtlicher Einwände der Verkauf an dem Wettbewerber *American Telephone & Telegraph Company* (AT&T) scheiterte (Deutsche Telekom AG 2012a, 102-104), fusionierte das Unternehmen im Jahr 2013 mit dem US-Anbieter *MetroPCS*, das auch bis heute als eigenständige Marke beibehalten wird. Das neu gegründete Unternehmen läuft jedoch weiterhin unter dem Namen T-Mobile US und wird an der Börse unter dem Kürzel TMUS gehandelt. Seit 2013 gelang es dem Unternehmen, weitere Abwanderungen von Vertragskunden abzubremsen und so stieg das einstige Sorgenkind im Jahr 2015 zum drittgrößten US-Mobilfunkanbieter auf und verbucht aufgrund zahlreicher Neukunden eine positive Entwicklung der operativen Gewinne (Spiegel-online 2015; Deutsche Telekom AG 2015, 9). Die DTAG unterhält an dem gemeinsamen Unternehmen einen Anteil von 66,29 Prozent (Deutsche Telekom AG 2015, 8). Die Aktien der DTAG wiederum befanden sich 2014 zu 68 Prozent im Streubesitz und zu 32 Prozent in Eigentümerschaft des Bundes sowie der bundeseigenen Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) (Deutsche Telekom AG 2015, 55), die sich als passive Aktionäre verstehen (CWA et al. 2012, 3).

¹Bei T-Systems lag beispielsweise 2012 der Near- und Offshore-Anteil bei ca. 25 Prozent und sollte bis 2015 auf 40 bis 50 Prozent zu Lasten der eigenen Mitarbeiter, Selbstständigen und Subunternehmen in Deutschland ansteigen (Wallstreet Online 2012; T-Systems 2012; Killer und Kruse 2005).

²2011 verfügte das Unternehmen in Deutschland über 121.564 Mitarbeiter im Gegensatz zu 229.000 Mitarbeitern im Jahr 1994 (Deutsche Telekom 2012, 130).

E.1.2 BESCHÄFTIGTENSTRUKTUR UND ORGANISATIONSBEDINGUNGEN

Für ein Verständnis der Kampagne ist es zentral, sich mit der Beschäftigtenstruktur sowie den Bedingungen der Organisation im Unternehmen zu befassen. Insgesamt waren im Jahr 2014 bei T-Mobile US durchschnittlich 37.858 Mitarbeiter beschäftigt (Deutsche Telekom AG 2015, 8), wovon schätzungsweise zwei Drittel potenziell Gewerkschaftsmitglied werden könnten (Interview Tina). Diese Mitarbeiter lassen sich in drei Beschäftigtengruppen unterteilen: Die quantitativ kleinste Gruppe bilden die Techniker, gefolgt von den Mitarbeitern in den Shops sowie den Call-Center Agenten als dritte und zugleich größte Beschäftigtengruppe. Im Kampagnenverlauf lag der Fokus der Gewerkschaft CWA auf unterschiedlichen Beschäftigtengruppen (s. Kapitel E.2. Kampagnenverlauf). Im Folgenden soll kurz auf die drei Beschäftigtengruppen sowie ihren spezifischen Organisationsbedingungen eingegangen werden, da diese teilweise variieren. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf der Macht der Angst als eine zentrale Hürde gewerkschaftlicher Organisation.

Die Techniker sind in der Regel männlich und arbeiten in relativ kleinen Betriebseinheiten von nur circa acht bis 20 Personen zusammen. Im Vergleich mit den Mitarbeitern in den Shops sowie den Call-Center Agentinnen verfügen sie über die besten Organisationsbedingungen, da ihre Einarbeitungszeit und Qualifikationsanforderungen relativ hoch sind sowie ihr Aufgabenbereich zwar an externe Subunternehmen ausgelagert werden kann, aber räumlich gebunden ist. Ihre strukturelle Macht ist folglich relativ hoch:

„I mean the switch is the switch, it’s gonna be there. It could be that Ericsson is gonna maintain this switch. So there are job security concerns and issues. But it is not like a call center where you can say, I am gonna flip a switch and there are no longer any calls in this building.“ (Interview Ann)

Viele Techniker identifizieren sich in hohem Maße mit ihrer Tätigkeit sowie dem Unternehmen und verbinden mit ihrem Job bei T-Mobile US eine langfristige Perspektive. Die Identifikation mit T-Mobile US hat allerdings auch eine gewisse Distanz zur Gewerkschaft geschaffen. CWA befürwortete

im Jahr 2011 eine geplante Übernahme durch AT&T. Die Techniker standen dieser Übernahme überwiegend kritisch gegenüber (s. Kapitel E.2. Kampagnenverlauf). Zudem gilt zu berücksichtigen, dass die Techniker während ihrer Arbeitszeit meist alleine mit ihrem Transporter unterwegs sind. Dies erschwert der Gewerkschaft einerseits die Kontaktaufnahme, andererseits impliziert dies auch, dass die Arbeitsorganisation stärker auf eigenverantwortlichem Handeln basiert als auf einem System der permanenten Überwachung und Kontrolle wie in den Shops und insbesondere den Call-Centern. Die Arbeitsatmosphäre ist generell weniger angstvoll und im Fall einer versuchten Einflussnahme durch das Management können die Techniker sich dieser leichter entziehen.

Die zweite Beschäftigtengruppe sind Mitarbeiter in den Shops des Mobilfunkanbieter: Sie sind in der Regel relativ jung, betrachten den Job oftmals als Übergangslösung und eine permanente Überwachung sowie ein hoher Verkaufsdruck sind Faktoren, die sich ungünstig auf ihre Organisierung auswirken.

Die größte und zugleich verletzlichste der drei Beschäftigtengruppen bilden die überwiegend weiblichen³ Call-Center Arbeiterinnen:

„I would say the call center worker is the most evaluated, monitored employee in the entire telecom industry. Because if you are a technician you are driving around. With GPS, but at some level, you climb up the tower, you chat with the customer, you go to their house. You have a lot more freedom from control. It is not as intensive. You do not have a manager watching you and saying you have 50 seconds, to do this and to do that, (...). Even in retail, I don't think there is as much control as in call centers. In a call center, they can record the conversation. In retail, they are not recording, they have a lot more freedom.“ (Interview Debbie)

Zwar handelt es sich wie Ursula Holtgrewe betont, bei der Arbeit im Call-Center keinesfalls um einfache, repetitive, unqualifizierte Tätigkeiten. Viel-

³In T-Mobile Call-Centern, die technischen Support leisten, ist in der Regel der Anteil männlicher Agenten höher. In den USA sind generell Frauen wie auch *African Americans* unter den Call-Center-Agentinnen im Mobilfunkbereich überrepräsentiert. So sind im Durchschnitt zwei Drittel Frauen und 23 Prozent *African Americans* (AFL-CIO et al. 2012, 2).

mehr sind die Anforderungen in Bezug auf das erforderliche Fach- und Organisationswissen, Navigationswissen, kognitive und kommunikative Flexibilität und Belastbarkeit enorm. Diese Fähigkeiten werden allerdings nicht im herkömmlichen Sinn als Qualifikation interpretiert und dementsprechend auch nicht adäquat bewertet und entlohnt (Holtgrewe 2003, 52-54). Folglich gelten Call-Center Agentinnen als leicht ersetzbar. Hinzu kommt, dass die Arbeit *remote* erbracht wird und im Gegensatz zu Shops oder Technikeinheiten relativ einfach an einen anderen Standort oder auch ins Ausland verlagert werden kann, weshalb eine strukturelle Macht der Agenten relativ gering ist.

Eine der größten Hürden der Organisierung bei T-Mobile US ist die Angst, welche die Beschäftigten permanent begleitet. Dabei unterscheide ich zwei Formen der Angst. Die erste Form ist die Angst vor den Konsequenzen des eigenen Handelns. Prinzipiell ist davon auszugehen, dass Lohnabhängige durchaus negative Folgen abwägen und individuelle Risiken kalkulieren (Kelly 1998, 34-35, 48), wie beispielsweise im Fall T-Mobile US am Arbeitsplatz sozial isoliert zu werden, Lohneinbußen zu erfahren oder auch den Job zu verlieren. Ängste davor, bereits Erreichtes auf das Spiel zu setzen und die eigene Situation durch eine Beteiligung an kollektiven Aktivitäten statt zu verbessern sogar noch zu verschlimmern, wirken demobilisierend (Gamson und Meyer 2008, 285-286). Im Fall T-Mobile US bilden die potenziellen Repressionen durch das Unternehmen als Reaktion auf gewerkschaftliches Engagement der Beschäftigten die materielle Grundlage dieser Form der Angst. Der Fokus von CWA, sowohl in der Außendarstellung des Konflikts als auch in der internen Begründung der schwierigen Organisationsbedingungen, liegt auf dieser ersten Form der Angst.

Eine zweite Form der Angst kann beschrieben werden als die lähmende Wirkung einer permanenten Verunsicherung der Beschäftigten. Diese Form der Angst ist vor allem in den Call-Centern virulent und hat unterschiedliche Quellen: Eine Ursache ist die sehr hohe Fluktuation in den Call-Centern der T-Mobile US. Nach Schätzung von CWA-Organizern variiert diese je nach Standort zwischen 50 bis 70 Prozent im Jahr. Aufgrund dessen nehmen die Beschäftigten es als ein permanentes Kommen und Gehen wahr⁴

⁴Da Arbeiterinnen in den USA ohne eine gewerkschaftliche Vertretung in der Regel

und es besteht eine hohe Verunsicherung darüber, ob der eigene Job sicher ist. Darüber hinaus ermöglicht die informationstechnische Ausstattung in Call-Centern eine feinmaschige Leistungs- und Verhaltenskontrolle, wobei die Übergänge zwischen Überwachung und Qualitätsmanagement oftmals fließend sind (Brinkmann 2006, 28). Diese kann Stress und Angststörungen hervorrufen (Doellgast und Sezer 2012). Im Fall von T-Mobile US ist in den Call-Centern ein repressiv-autoritärer Führungsstil dominant, der auf einem Führen nach Zahlen basiert und die informationstechnischen Möglichkeiten einer Überwachung weitgehend ausschöpft.⁵ Wie in Call-Centern üblich misst die Geschäftsführung die Arbeitsleistung der Call-Center Agentinnen anhand von Zielvorgaben wie beispielsweise Verkaufszahlen, subjektive Bewertungen durch die Kunden, die zeitliche Dauer eines Anrufs (*Call-Handling-Time*) sowie die Erreichbarkeit für Kundenanrufe (*Login-Time*). Nach Auskunft von Beschäftigten betrug beispielsweise in einem Call-Center im Jahr 2012 die erwartete Login-Time 97 Prozent der Arbeitszeit. Umgerechnet auf die Arbeitsstunde bedeutet dies, dass einer Call-Center Agentin stündlich lediglich 1,8 Minuten verbleiben, in denen sie keine Anrufe annehmen muss. Zusätzlich konnten die Beschäftigten in dem besagten Call-Center ihre Pausenzeiten nicht flexibel nehmen. Beendeten sie einen Telefonanruf kurz vor Beginn der Pause, so wurde die verbliebene Zeit ebenfalls von der *Login-Time* abgezogen. Wenn sie stattdessen einen weiteren Anruf entgegennahmen, mit dem sie noch während ihrer offiziellen Pausenzeit beschäftigt waren, verkürzte sich entsprechend die Pause (Interviews Vera, Carlos). Das Erreichen der *Call-Handling-Time* sowie der *Login-Time* als Zielvorgaben ist vor einem solchen Hintergrund kaum zu realisieren. Bei den Beschäftigten kann eine solche Situation zu einer hohen Verunsicherung führen, weil ihre Leistungen an Zielen gemessen werden, die sie nicht erreichen können. Dies erzeugt in der Regel eine hohe Belastung durch Stress und Unzufriedenheit, weil ihnen permanent ihr eigenes Scheitern vor Augen geführt wird. Zusätzlich zu der

über keinen Arbeitsvertrag und damit auch keinen Kündigungsschutz verfügen, können sie als so genannte *employees at will* jederzeit entlassen werden – abgesehen von bestimmten Ausnahmen (Muhl 2001, 3).

⁵Die Praxis ist allerdings heterogen und die Typen betrieblicher Herrschaft variieren. Zunehmend konstatieren Forscherinnen eine stärkere Prozessorientierung in der Arbeitsorganisation sowie einen größeren subjektiven Handlungsspielraum der Agentinnen, die als unternehmerische Subjekte aktiv eingebunden werden (Pardini und Fritz 2015; Holtgrewe 2003, 55).

psychischen Belastung, wirkt sich das Verfehlen der Zielvorgaben allerdings auch unmittelbar auf den variablen Lohnanteil aus. Darüber hinaus berichteten Beschäftigte über unterschiedliche Sanktionen von Anschreien bis hin zur Entlassung, wenn die Zielvorgaben nicht erreicht wurden.⁶ Ein ehemaliger Call-Center Agent und CWA-Aktivist, der zunächst wegen Panikattacken krankgeschrieben war, beschrieb, wie sich die ständige Erhöhung der Zielvorgaben auf seinen Gesundheitszustand auswirkte:

„You could try to get these metrics but if you miss one month of getting them then (...) this is step one to fire you. (...) I had to take a leave of absence. The anxiety was so high, I got up in the mornings and I had to throw up, because I couldn't function anymore.“ (Interview Bob)

Mehrere Beschäftigte beklagten, dass die betriebliche Herrschaft bei T-Mobile US in Form von Zielvorgaben sowie Disziplinarmaßnahmen willkürlich erscheint. Zum Beispiel seien die Bemessungsgrundlagen für das Erreichen der Zielvorgaben nicht transparent. Außerdem beschrieben sie das Gefühl, wonach ihre Möglichkeit den Arbeitsprozess selbstbestimmt zu gestalten, immer stärker eingeschränkt wurde (Interviews Loreley, Carlos, Cecilia). Diese Wahrnehmung von Machtlosigkeit und Verunsicherung können sich in einer Angst äußern, die eine lähmende Wirkung auf die Beschäftigten ausübt.

Trotz dieser schwierigen Organisationsbedingungen war ein Großteil der TU-Aktivistinnen im Untersuchungszeitraum Call-Center Agentinnen. Dies waren meist Frauen wie auch Männer, die sich stark mit der Tätigkeit der Kundenberatung identifizierten und die langfristig im Call-Center bei T-Mobile US arbeiten wollten. Dabei gilt zu berücksichtigen, dass die Bezahlung für eine ungelernete Arbeitskraft im Jahr 2012 mit einem Stundenlohn zwischen

⁶Zu informellen Disziplinarmaßnahmen bei T-Mobile US zählen eine stärkere Überwachung, Benachteiligungen bei der Schichtvergabe, permanente Zurechtweisungen, Anschreien durch den Supervisor etc. Formelle Disziplinarmaßnahmen implizieren u.a. das Gespräch mit Vorgesetzten, Versetzung, Verhängung von Probezeit ohne Bonuszahlung und Prämien sowie das Verfassen eines so genannten *decision time essays*. In diesem Fall wird der Beschäftigte für einige Tage von der Arbeit suspendiert, um einen Aufsatz darüber zu verfassen, wie er in Zukunft seine Arbeitsleistung verbessern wolle und warum das Unternehmen ihm nicht kündigen solle. Diesen Aufsatz muss er vor seinen Vorgesetzten vorlesen, die daraufhin über seine Weiterbeschäftigung entscheiden (Interviews Loreley, Carlos, Vera, Bob, Cecilia).

zehn und zwanzig US-Dollar für eine angelernte Tätigkeit vergleichsweise hoch war.⁷

E.1.3 BETEILIGTE GEWERKSCHAFTEN

Neben CWA und ver.di sind in die T-Mobile-Kampagne *UNI Global Union* sowie der IGB mit seinen beiden Mitgliedsgewerkschaften der US-amerikanischen Föderation AFL-CIO sowie der deutsche Dachverband DGB involviert. Im Folgenden befasse ich mich mit der Organisations- und Mitgliederstruktur der Gewerkschaften sowie der Frage, welche Bedeutung Ansätze gewerkschaftlicher Erneuerung in den einzelnen Verbänden spielen. Die beiden nationalen Gewerkschaftsverbände CWA und ver.di haben beide eine herausragende Rolle in der T-Mobile-Kampagne inne, weshalb auch die Fallanalyse auf die Koalition zwischen diesen beiden Akteuren fokussiert. Aus diesem Grund arbeite ich im Anschluss an die Darstellung der beiden Verbände detailliert Gemeinsamkeiten und Differenzen vor dem Hintergrund unterschiedlicher Systeme der Arbeitsbeziehungen in den USA und Deutschland heraus.

E.1.3.1 IGB und seine Mitgliedsgewerkschaften DGB und AFL-CIO

Seit 2011 ist der *Internationale Gewerkschaftsbund* (IGB)⁸ in die grenzüberschreitende T-Mobile-Kampagne involviert. Der IGB fungiert als zentrale Dachorganisation auf internationaler Ebene, dessen Handlungsschwerpunkt

⁷Gespräche mit Mitarbeitern in 2012 ergaben, dass der Stundenlohn zwischen zehn und zwanzig US-Dollar vor Abzug der Steuern variiert sowie das Unternehmen zusätzlich den Großteil der Kosten für die Krankenkasse übernimmt. Diese Summe enthält bereits Zulagen wie Schichtzulagen, Zulagen für bilinguale Mitarbeiterinnen sowie für Mitarbeiter im technischen Support als auch einen variablen Lohnanteil. Die Dauer der Betriebszugehörigkeit wirkt sich nicht auf den Grundlohn aus. Dennoch ist dieser nicht einheitlich. Den Beschäftigten ist allerdings nicht erlaubt, sich untereinander hierüber auszutauschen.

⁸Der IGB entstand im Jahr 2006 aus dem Zusammenschluss des *Internationalen Bundes Freier Gewerkschaften* (IBFG) mit dem *Weltverband der Arbeitnehmer* (WVA). Nach eigenen Angaben vertritt er weltweit 176 Millionen Beschäftigte in 328 Mitgliedsorganisationen in 162 Ländern, www.ituc-csi.org (Stand: 06.10.2015).

auf politischer Lobbyarbeit liegt und sich im Rahmen intergouvernementaler Organisationen wie beispielsweise der *International Labour Organization* (ILO) für die Anerkennung von Gewerkschafts- und Arbeitnehmerrechten engagiert. Als eine Föderation der Föderationen ist der IGB nicht nur von den finanziellen und personellen Ressourcen seiner Mitgliedsorganisationen abhängig, sondern er ist selbst kaum mobilisierungsfähig und folglich angewiesen auf das *Commitment* der angeschlossenen Dachverbände (Gumbrell-McCormick 2013, 192; Gordon 2000, 100). Obgleich der IGB weltweit in punkto Mitgliederzahlen die größte freiwillige Mitgliederorganisation ist, verfügt er wie auch *UNI Global Union* über keine originäre gewerkschaftliche Organisationsmacht.

Die Beteiligung des IGB an der T-Mobile-Kampagne ist Ausdruck einer – wenn auch zaghaften – strategischen Erneuerung des internationalen Dachverbands. So öffnete sich der IGB in den vergangenen Jahren nicht nur verstärkt gegenüber sozialen Bewegungen und NGOs, sondern richtet den Fokus auch zunehmend auf die Organisation der Unorganisierten (Gumbrell-McCormick 2013, 198). Einen Wendepunkt markiert der Zweite Weltkongress des IGB im Jahr 2010 mit der Wahl der Australierin Sharan Burrow zur neuen Generalsekretärin. Des Weiteren wurde der Beschluss gefasst, dass sich in Zukunft die Bedeutung der Mitgliederwerbung in allen Arbeitsbereichen widerspiegeln solle sowie sich der IGB und seine Mitgliedsorganisationen „an abgestimmten und zielgerichteten internationalen Organisierungskampagnen“ (IGB 2010, 5) beteiligen werde. Die T-Mobile-Kampagne war als erste von mehreren auf transnationale Konzerne orientierten Organisierungskampagnen unter dem Slogan *We expect better* geplant. Ein entscheidendes Kriterium für die Auswahl der Kampagne war dabei, dass die beteiligten Akteure im Fall von T-Mobile, insbesondere aufgrund der hohen institutionellen Machtressourcen von ver.di, einen relativ schnellen Erfolg erwarteten (Interview Armin, Henning), der sich allerdings bis heute nicht einstellte.

Aufgrund der Beteiligung des IGB an der Kampagne sind auch seine beiden Mitgliedsgewerkschaften der DGB sowie der US-amerikanische Dachverband AFL-CIO in die Kampagne involviert (Interview Henning). Der DGB ist die mit Abstand größte Gewerkschaftsföderation in Deutschland, die fast 80 Prozent aller Gewerkschaftsmitglieder vertritt (Dribbusch und Schulten

2011, 146-147). Dagegen hat der AFL-CIO mit dem Austritt der vier größten US-Gewerkschaften SEIU, UNITE HERE, *International Brotherhood of Teamsters* (IBT) und *United Food and Commercial Workers* (UFCW)⁹, die überwiegend Mitglieder im Dienstleistungssektor vertreten, im Jahr 2005 circa 40 Prozent seiner Mitglieder verloren. Mit der Gründung des Dachverbands *Change to Win Federation* (CTW) wurde die bereits fragmentierte US-amerikanische Arbeiterbewegung in zwei Dachverbände gespalten (Silvia 2005).¹⁰

Sowohl im Fall des DGB wie auch des AFL-CIO leitet sich die Beteiligung an der Kampagne an erster Stelle aus der Mitgliedschaft im IGB ab. So begründet ein Gewerkschaftssekretär des DGB das Engagement wie folgt: „Na gut, das ist ja eine Entscheidung des IGBs gewesen, (...) und wenn eben halt der IGB das beschließt, dann machen wir natürlich da auch mit, weil es eben Deutschland betroffen hat.“ (Interview Henning) Das Engagement von DGB und AFL-CIO ist jedoch unterschiedlich ausgeprägt. Im Fall des DGB erfährt die Kampagne auf Führungsebene Anerkennung, was eng mit der Doppelfunktion von Michael Sommer verbunden war. Sommer war bis 2014 DGB-Vorsitzender und Präsident des IGB sowie er darüber hinaus bis heute Aufsichtsratsmitglied der DTAG ist. Während allerdings der AFL-CIO auf einer kontinuierlichen Basis an der Kampagne mitarbeitet, verhält sich der DGB im Untersuchungszeitraum eher zurückhaltend und interpretiert seine Funktion primär in einer beratenden und unterstützenden Rolle bei Lobby-Aktivitäten:

„Primär ist es erst einmal eine Aufgabe von CWA, weil es im Grunde genommen T-Mobile USA ist. Die Unterstützung von ver.di als die Partnerorganisation und im Grund genommen am stärksten dran im Unternehmen selber durch ihre Funktionäre, durch ihre Vertrauensleute und Betriebsräte (...). sie sind die beiden großen Partner. Sobald es um die Frage geht, so in die Politik ein bisschen mit Einfluss zu nehmen, sind wir sozusagen behilflich

⁹UFCW ist im Jahr 2013 wieder dem AFL-CIO beigetreten.

¹⁰Den Gewerkschaften gingen die Anstrengungen unter John Sweeney nicht weit genug und nachdem sie ihre Forderungen nach einer koordinierten Fusion der kleineren Gewerkschaften sowie einer deutlichen Umverteilung der Ausgaben für Parteispenden zugunsten von *Organizing*-Aktivitäten innerhalb des AFL-CIO nicht durchsetzen konnten, reagierten sie mit ihrem Austritt.

und unterstützend.“ (Interview Henning)

Diese Position der zuständigen Fachabteilung spiegelt das Selbstverständnis der eigenen internationalen Arbeit wider, die stark sozial-partnerschaftlich geprägt ist und primär als eine Verantwortung gegenüber schwächeren Gewerkschaften im Ausland aufgrund einer vermeintlichen Position der Stärke begründet wird. Des Weiteren ist die Haltung der zuständigen Gewerkschaftssekretäre davon beeinflusst, dass eine Skepsis gegenüber US-Gewerkschaften und deren Konfliktorientierung im Umgang mit einem deutschen Unternehmen besteht (Interviews Henning, Armin). Während der Interviewpartner des DGB die Kontinuität in der internationalen Arbeit des Dachverbands betont (Interview Henning), findet im Fall des AFL-CIO seit der Präsidentschaft von John Sweeney im Jahr 1995 eine strategische Erneuerung auch der internationalen Arbeit statt. Hierin besteht im Übrigen auch ein Unterschied zwischen dem DGB und seiner Mitgliedsgewerkschaft ver.di, die Britta Rehder als das markanteste deutsche Beispiel für Revitalisierungsbemühungen bezeichnet (Rehder 2008, 434). Im Fall des AFL-CIO ist die Erneuerung unter Sweeney geprägt durch eine Hinwendung zu *Organizing* sowie zu einer stärkeren Politisierung und zu *Coalition Building* (Voss und Sherman 2000, 311; Bruno 2011, 241-242; Turner 2011, 318; Sweeney 1998). Teil dessen war zudem die Neuorientierung der internationalen Arbeit des AFL-CIO, die sich in einem desolaten Zustand befand. So verfolgte der AFL-CIO während des Kalten Krieges in Zusammenarbeit mit dem US-amerikanischen Außenministerium einen rigorosen Anti-Kommunismus und sein Agieren wurde vielerorts eher als Intervention denn als Solidarität erlebt (Gordon und Turner 2000, 19; Scipes 2010). Unter der neuen Führung ab 1995 wurden die ‚cold war warriors‘ durch eine neue progressive Führung ersetzt, das internationale Programm mit einem Fokus auf grenzüberschreitende Kampagnen und Organisation neu aufgelegt und die alten internationalen Institutionen 1997 zum *Solidarity Center* zusammengelegt (Adler und Turner 2001).¹¹ Zudem hat der AFL-CIO im Jahr 2011 eigens eine Stelle für globale Kam-

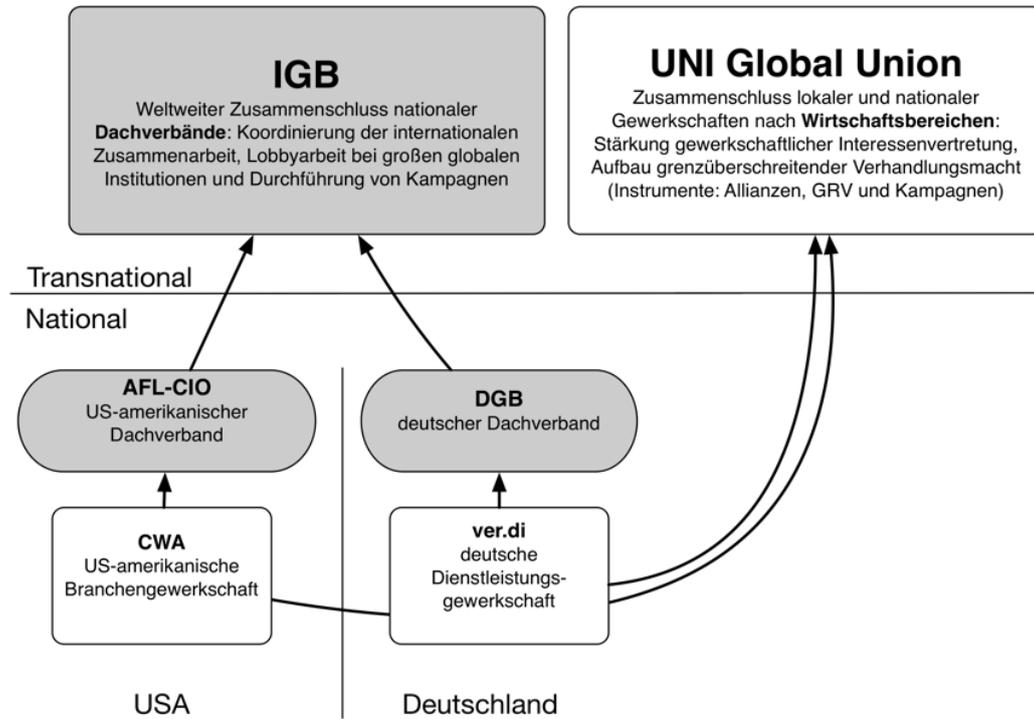
¹¹Das *Solidarity Center* verfügt über eine weitaus bessere Ressourcenausstattung als das *DGB Bildungswerk Nord Süd*. Aufgrund der engen Zusammenarbeit des DGB sowie seiner Mitgliedsgewerkschaften in der internationalen Gewerkschaftsarbeit mit der sozialdemokratischen Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) kommt diesem eine vergleichsweise geringere Bedeutung zu.

pagnen eingerichtet, um grenzüberschreitende Organisationsansätze seiner Mitgliedsgewerkschaften in transnationalen Konzernen zu befördern. Die enge Zusammenarbeit zwischen AFL-CIO und CWA ist im Jahr 2012 zudem dadurch positiv beeinflusst, dass die zuständige Gewerkschaftssekretärin bereits seit Jahrzehnten eng mit CWA zusammenarbeitet und ein persönliches Vertrauensverhältnis besteht. Die praktische Unterstützung des AFL-CIO ist vielfältig: So schult das *Organizing Instituts* des AFL-CIO ehrenamtliche Organizer bei T-Mobile US, Mitarbeiter des *Solidarity Centers* führen an Call-Center Standorten in Mittelamerika¹² strategische Recherchen durch und der AFL-CIO mobilisiert auf lokaler Ebene öffentliche Unterstützung für die Kampagne.

Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass sich die Bemühungen des IGB um eine strategische Erneuerung der eigenen internationalen Arbeit positiv auf das *Commitment* in der Kampagne auswirkt. Während das neue Selbstverständnis des AFL-CIO sehr viel stärker mit dem Beschluss des IGB auf dem Zweiten Weltkongress 2010 korrespondiert, lässt sich beim DGB eher von einer wohlwollenden Distanz sprechen.

¹²Insbesondere bilinguale Call-Center Agentinnen von T-Mobile US waren in 2012 von der Verlagerung von Anrufvolumina nach Mittelamerika betroffen.

Abbildung 2: Akteure



E.1.3.2 UNI Global Union

UNI Global Union ist mit dem Fall T-Mobile US seit der Aufnahme von Verhandlungen einer GRV im Jahr 2005 betraut und erfüllt seit 2009 in der grenzüberschreitend koordinierten Kampagne einen aktiven Part. GRV sind zur Zeit das wichtigste und dynamischste Instrument über das GUFs verfügen. Sie werden direkt zwischen Unternehmen und Gewerkschaften verhandelt und abgeschlossen (Steviss und Boswell 2007, 193).¹³

Als größte *Global Union Federation* (GUF) ist *UNI Global Union* zuständig

¹³GRV sind ein verhältnismäßig junges Instrument der GUF mittels derer diese versuchen, Arbeitsbeziehungen auf einer transnationalen Handlungsebene anzustoßen. Die transnational agierenden Unternehmen verpflichten sich mit der Unterzeichnung eines Rahmenabkommens dazu, gewisse Mindeststandards in ihrem Konzern weltweit und in abgeschwächter Form auch teilweise bei ihren Zulieferunternehmen einzuhalten (Helfen et al 2012). Während GRV zunächst nur unter dem Aspekt der Institutionalisierung betrachtet wurden, werden sie zunehmend auch als ein Instrument der Organisation angesehen.

für den privaten Dienstleistungssektor. Die GUF ist im Jahr 2000 aus einer Fusion von vier unabhängigen Gewerkschaftsinternationalen¹⁴ hervorgegangen und weist – wie auch ver.di – eine Matrixstruktur auf. Sie ist in vier Regionalorganisationen sowie in 13 weitgehend autonome Sektionen untergliedert, welche die unterschiedlichen Branchen abdecken (Müller und Platzer 2009, 261-268). Eine dieser Sektionen, die auch für die T-Mobile-Kampagne zuständig ist, ist *UNI Information and Communication Technology Services* (UNI ICTS). Nach eigenen Angaben repräsentiert UNI ICTS über drei Millionen Beschäftigte, für die 2015 am Hauptsitz von *UNI Global Union* in Nyon zwei Gewerkschaftssekretäre zuständig waren.¹⁵ Insgesamt verfügt *UNI Global Union* über 14 Millionen Einzelmitglieder, die sie als Verband „zweiter Ordnung“ (Müller und Platzer 2009, 34) jedoch nur indirekt vertritt, da ihre unmittelbaren Mitglieder lokale und nationale Gewerkschaften sind. Wie im Fall des IGBs (s. Kapitel 1.3.1. IGB) ist auch *UNI Global Union* in hohem Maß von diesen Mitgliedsgewerkschaften abhängig und zwar sowohl in Bezug auf die Ausstattung mit materiellen Ressourcen¹⁶ als auch richtungsweisende Entscheidungen von den großen Mitgliedsgewerkschaften wie ver.di und der US-amerikanischen Dienstleistungsgewerkschaft SEIU dominiert werden (Windmuller 2000, 114; Cumbers und Routledge 2010, 45; Müller und Platzer 2009, 265).

GUFs wie *UNI Global Union* – aber beispielsweise auch die deutlich kleinere IUF – experimentieren seit einer Dekade verstärkt mit proaktiven Strategien, den eigenen Einflussbereich durch eine Kampagnenorientierung auszuweiten (McCallum 2013, 70-71; Russo 1999, 35). Auch wenn diese Orientierung in

¹⁴Diese waren *International Federation of Employees, Technicians and Managers* (FIET), *Media and Entertainment International* (MEI), *Communications International* (CI) und die *International Graphical Federation* (IGF).

¹⁵Zusätzlich verfügt UNI ICTS über eine Assistentin am Hauptsitz sowie vier Mitarbeiter in den Regionen, <http://www.uniglobalunion.org/sectors/icts/about-us> (Stand: 20.10.2015).

¹⁶*UNI Global Union* ist wie im Prinzip alle GUFs eine unterfinanzierte Organisation: „Falling membership in the majority of unions has a direct and dramatic effect on the internationals’ dues income, a key source of funding. Only one per cent of union membership dues worldwide is dedicated to international action and affiliation.“ (Croucher und Cotton 2009, 51) Nach einer Kalkulation von 2001 standen allen GUFs und dem IGB jährlich circa 60 Millionen US-Dollar zur Verfügung, zusätzlich einer Summe von 70 Millionen US-Dollar zwischen 1999 und 2003 über die Regionalstrukturen des IGB. Im Vergleich verfügte Oxfam in 2007 über 580 und die britische Gewerkschaft *Unite the Union* über 400 Millionen US-Dollar (Croucher und Cotton 2009, 51).

den einzelnen Sektionen von *UNI Global Union* unterschiedlich ausgeprägt ist, setzt sich doch zunehmend ein Selbstverständnis als Kampagnenorganisation durch. Dabei kommen Organisierungskampagnen zum Teil eigenständig aber auch in Kombination mit der Forderung nach einer GRV sowie dem Aufbau von transnationalen Gewerkschaftsnetzwerken zur Anwendung. Diese jüngere Entwicklung spiegelt sich bislang kaum in der Revitalisierungsforschung wider (s. Kapitel A.1. Problemaufriss). Insbesondere die deutschsprachige Forschung blendet Strategien einer Erneuerung der GUFs, die sich von „relatively bureaucratic offices, with their headquarters in Europe, into more regionally spread and functionally differentiated support organizations.“ (Fairbrother und Hammer 2005, 408) entwickelt haben, weitgehend aus.¹⁷

Die Beteiligung von *UNI Global Union* an der T-Mobile-Kampagne ist in diesem Kontext zu interpretieren. So nimmt die GUF in der Kampagne einerseits eine beratende Funktion gegenüber CWA ein, weil praktische Erfahrungen und Expertise über multi-skalare *Comprehensive Campaigns* im Kampagnennetzwerk in erster Linie bei *UNI Global Union* und AFL-CIO vorhanden sind. Darüber hinaus ist *UNI Global Union* intensiver in die drei Bereiche der Investorenarbeit, der Öffentlichkeitsarbeit sowie der strategischen Kampagnenrecherche involviert. Eine aktive Rolle wird *UNI Global Union* zudem von den anderen Kampagnenakteuren vor allem in Bezug auf die Forderung nach einer GRV zugeschrieben. *UNI Global Union* bewertet die Forderung nach dem Abschluss einer GRV als ein fundamentales Element der Kampagne und verknüpft diese Forderung mit dem Aufbau einer grenzüberschreitenden Gewerkschaftsallianz.¹⁸ Diese umfasst neben ver.di und CWA

¹⁷Allerdings gelten – wie Richard Croucher und Elizabeth Cotton konstatieren – die GUFs generell als schlecht erforschte und wenig theoretisierte Akteure (Croucher und Cotton 2009, 9).

¹⁸Die Allianz wird als eine notwendige Ergänzung zum Europäischen Betriebsrat begründet, wie ein Mitglied desselben erklärt: „Du bist in dieser EBR-Sitzung bist Du nicht eindeutig unterwegs wie in anderen Gremien gewerkschaftlich, weil Du musst immer darauf achten, dass Du da ein paar sitzen hast, die eigentlich entweder mit Gewerkschaft gar nichts am Hut haben wollen oder sogar vom Management unterstützt werden, ne.“ Im Gegensatz dazu nehmen an den Treffen der Allianz ausschließlich Gewerkschaftskollegen teil: „Zum Teil sind das die Kollegen aus EBR-Sitzungen wie Kroatien, aber kann auch sein, dass da Leute kommen, die Du gar nicht kennst, weil die nicht auf EBR-Sitzungen sind, weil dort jemand sitzt, der vom Management geschickt wird. Ziel muss es sein, dass dort Gewerkschaften stärker werden, dass die auch im EBR vertreten sind, aber das ist noch nicht weit gediehen.“ (Interview Anke)

auch Gewerkschaften an den mittel- und südosteuropäischen Standorten der DTAG (Wilhelm 2014; Interviews Anke, Debbie).

E.1.3.3 Communications Workers of America (CWA)

Die Gewerkschaft CWA wurde 1947 gegründet. Sie ist Mitglied im Dachverband AFL-CIO und verfügt über circa 500.000 Mitglieder in den USA sowie in Kanada (Interview Tina).¹⁹ Die einstige Telekommunikationsgewerkschaft weist heute eine diversifizierte Mitgliederstruktur auf, wobei nur noch die Hälfte ihrer Mitglieder in der Telekommunikationsbranche beschäftigt ist.²⁰ Darüber hinaus vertritt CWA Lohnabhängige in der Produktion, der Medienbranche, bei Fluglinien sowie im öffentlichen Sektor.²¹ Wie in allen US-Gewerkschaften, deren Organisationsstruktur im Vergleich mit den deutschen Gewerkschaften aufgrund des Fokus auf den Einzelbetrieb stärker dezentral und föderal aufgebaut ist, stellen die Basiseinheit die *Locals* dar. Diese können Beschäftigte eines oder mehrerer Betriebe an einem Ort oder in einer Region umfassen (Lösche 2008, 303-304; Chaison 2006, 36). CWA verfügt insgesamt über knapp 1.000 *Locals*, wobei die Anzahl relativ kleiner *Locals*, die keine hauptamtlichen Gewerkschaftssekretäre beschäftigen, zunimmt: So repräsentieren schätzungsweise ein Viertel aller *Locals* nicht mehr als 50 Mitglieder. Für jedes *Local* ist einer von landesweit acht *Districts* zuständig, die eine zusätzliche räumliche Organisationsebene darstellen. Ein *District* umfasst zwischen drei und zehn Bundesstaaten und fungiert als Verwaltungseinheit der nationalen Gewerkschaft als Bindeglied zwischen *Local* und nationaler Gewerkschaft. Die *CWA-Locals* verfügen über eine relativ hohe Autonomie und weitreichende Entscheidungskompetenzen, was als Aus-

¹⁹Zur Historie von CWA ist das Buch des früheren Präsidenten Morton Bahr aufschlussreich (Bahr 1998; s.a. CWA o.J.)

²⁰CWA gründete 1979 ein nationales *Organizing Department* und begann 1980 mit der Organisierung im öffentlichen Sektor. Neben der Mitgliederwerbung in organisationsfremden Bereichen, ist die Diversifizierung auch eine Folge zahlreicher Übernahmen seit den 1980er Jahren (CWA o.J., 12).

²¹Die Gewerkschaft definiert im Artikel II der Satzung ihren Zuständigkeitsbereich wie folgt: „The Union shall have jurisdiction of all communications work and of the persons engaged therein. The Union shall also include those workers who wish to become part of the Union regardless of their field of endeavor. There shall be no geographical limitation on the jurisdiction of the Union.“ (CWA 2015b, 1)

druck der demokratischen Grundstruktur von CWA gewertet wird (Master und Rosenstein o.J., 18).

Seit den 1980er Jahren befindet sich die Gewerkschaft in einer Mitgliederkrise, wobei diese Krise eng mit der Entflechtung des Bell-Systems als ehemals staatlich reguliertes Privatmonopol verwoben ist.²² So verfügte CWA bis 1984 über eine stabile Mitgliedschaft und vertrat circa 70 Prozent der Beschäftigten des Bell-Systems beim Monopolisten AT&T und den 22 örtlichen Telefongesellschaften (Lüthje 1989, 74). Die Gewerkschaft agierte weitgehend im Sinne einer *Business Union* und verfolgte einen wertschöpfungsorientierten Ansatz, pflegte partnerschaftliche Beziehungen zum Management und beschränkte sich auf die Interessenvertretung der bestehenden Mitgliedschaft (Katz et al. 2003, 578). Die Liberalisierung der Telekommunikationsbranche, die im Kontext einer aggressiven Anti-Gewerkschaftsoffensive stattfand (Bruno 2011; Nicholson 2006, 319-357; Lüthje und Scherrer 1993, 22-25 und 2003), schwächte die Verhandlungsmacht von CWA massiv. Zum einen führte die Restrukturierung der Branche zu einer Unterminierung des etablierten Zwei-Ebenen-Systems, in dem die Löhne auf nationaler Ebene sowie die Arbeitsbedingungen auf lokaler Ebene verhandelt wurden.²³ Zum anderen brach der Organisationsgrad ein, weil neue nicht-gewerkschaftlich organisierte Unternehmen auf den Markt traten sowie die alten Unternehmen des früheren Bell-Systems in den gewerkschaftlich gut organisierten Unternehmensbereichen Personal abbauten²⁴ und gleichzeitig die Wachstumsbereiche

²²Die USA waren weltweit das erste Land, das seine Telekommunikationsbranche liberalisierte. Erste Versuche das Bell-System aufzubrechen, fanden bereits in den 1970er Jahren vor dem Hintergrund neuer technologischer Herausforderungen sowie einer zunehmenden Internationalisierung statt (Katz 1997, 1). 1984 kam es dann in Folge eines Antitrustverfahrens gegen AT&T zu dem für die Gewerkschaften „unerwarteten Schock“ (Morton Bahr, ehemaliger Präsident von CWA, zitiert nach Lüthje 1993, 367) einer Entflechtung des Bell-Systems. So wurden die insgesamt 22 örtlichen Telefongesellschaften ausgegliedert und zu den sieben so genannten *Baby Bells* zusammengefasst. AT&T verlor seine bisherige Monopolstellung bei Ferngesprächen und erzielte im Gegenzug einige strategische Vorteile wie zum Beispiel den Marktzugang zur Datenverarbeitung (Sarkar 2001, 104-108; Keefe und Batt 1997, 33-35; Bahr 1998, 65-81).

²³Jeffrey Keefe und Rosemary Batt verweisen auf das interne Problem, dass CWA nach Jahrzehnten zentralisierter Kollektivverhandlungen auf der mittleren Führungsebene über keine qualifizierten Gewerkschaftssekretäre verfügt, „to participate in business decision making, because historically those issues were addressed at the top levels of the union.“ (Keefe und Batt 1997, 57)

²⁴„union represented employment at AT&T declined from 250,000 at divestiture to 103,000 workers in 1994.“ (Keefe und Batt 1997, 52)

wie Mobilfunk und Datenkommunikation in neue unorganisierte Tochterunternehmen ausgründeten (Katz et al. 2003, 576-77; Lüthje 1993, 411; Batt und Darbshire 1997; Batt und Strausser 1998). Darüber hinaus war CWA nur unzureichend vorbereitet auf die Einführung neuer Technologien, was mit einer tiefgreifenden Neuorganisation der Arbeitsprozesse einherging und in Folge der Dequalifizierung und Fragmentierung der Arbeit zu einer weiteren Schwächung der strukturellen Machtressourcen sowie einer Organisationsmacht führten (Newman 1993, 164-65; Katz 1997, 14-15).

Auf diese Krise reagiert CWA seit den 1990er Jahren mit einer strategischen Neuausrichtung. Die Gewerkschaft setzte erstens verstärkt auf eine Politisierung der Gewerkschaftsarbeit und eine Öffnung in den gesellschaftlichen Raum hinein, zweitens gewannen innovative *Organizing*-Taktiken zur Organisierung der Unorganisierten an Bedeutung. Darüber hinaus fand drittens eine Neuausrichtung der internationalen Gewerkschaftsarbeit statt, die allerdings auf die Gesamtentwicklung der Gewerkschaft vergleichsweise wenig ausstrahlte. Diese drei ‚*externen Strategien*‘ einer Erneuerung (Turner 2005, 387) sollen im Folgenden kurz geschildert werden: Die Führung von CWA kritisiert erstens den einseitigen Fokus auf *Organizing* als unzureichend und betont den Ausbau politischer Macht als eigenständiges Ziel einer Revitalisierung der US-amerikanischen Arbeiterbewegung (Cohen 2004; Master und Rosenstein o.J.). Dies muss in dem Kontext gelesen werden, dass die US-Arbeiterbewegung sich selbst politisch isoliert hatte. Nicht nur gab und gibt es in den USA keine der Arbeiterbewegung nahestehende Partei, sondern auch innerhalb der gesellschaftspolitischen Bewegungen wie der Anti-Kriegsbewegung und der Bürgerrechtsbewegung hatten sich die Gewerkschaften politisch isoliert (Lüthje und Scherrer 2003, 108; Turner 2011, 317-318). Im Fall von CWA umfasst die Zunahme politischer Aktivitäten seit den 1990er Jahren auf der Ebene der Parteipolitik die Unterstützung gewerkschaftsnaher Kandidatinnen bei Wahlen. Zudem brach CWA mit dem für einen *Business Unionism* typischen Voluntarismus und einer *Go-it-alone*-Strategie und versucht heute im Bündnis mit gesellschaftspolitischen Bewegungen das gewerkschaftsfeindliche Klima in den USA durch arbeitnehmerfreundliche Gesetzesreformen zu beeinflussen. So setzte beispielsweise CWA in der Vergangenheit große Hoffnung auf die Verabschiedung des *Employee*

Free Choice Act (EFCA), durch das ein gesetzlicher Anspruch auf ein Card-Check-Verfahren hätte geltend gemacht werden können.²⁵ Aber auch über die parlamentarische Ebene hinaus öffnete sich CWA gegenüber sozialen Bewegungen wie beispielsweise *We are the 99%* und prägte kritische Positionen zu Themen wie Handelspolitik und Migration. CWA verfolgt das Ziel, eine breite gesellschaftliche Bewegung für Demokratie und soziale Gerechtigkeit in den USA aufzubauen (CWA 2012b, 9). Der letzte CWA-Präsident Larry Cohen (2005-2015) war selbst durch die Studentenbewegung der 1960er Jahre geprägt und galt als „part of the new generation of progressive leaders“ (Early 2011, 17). Er war zum Beispiel Mitbegründer des landesweiten Netzwerks örtlicher Koalitionen *Jobs with Justice*, das für eine neue Form der Bündnisarbeit von Gewerkschaften steht (Tait 2005, 202-205).

Zweites Element einer strategischen Erneuerung ist die Hinwendung zu einem *Organizing*,²⁶ wobei CWA einen mitgliederbasierten, beteiligungsorientierten *Organizing*-Ansatz vertritt (Greven 2006b, 14). Das CWA-Modell ist

²⁵Das *National Labor Relations Act* (NLRA) sieht das Card-Check-Verfahren als Alternative zu einem Wahlverfahren vor, wenn Beschäftigte einer Betriebseinheit sich in einer Gewerkschaft organisieren wollen. Im Fall eines Card-Check-Verfahrens wird auf ein vom NLRB durchgeführtes Wahlverfahren im Betrieb verzichtet. Stattdessen reicht es auch, dass dem NLRB von über 50 Prozent der Mitarbeiter unterzeichnete Anerkennungskarten vorgelegt werden. Die Beschäftigten bestätigen mit ihrer Unterschrift auf der Anerkennungskarte, dass sie von der Gewerkschaft vertreten werden wollen. Das Card-Check-Verfahren nimmt der Geschäftsleitung die Möglichkeit, das Wahlverfahren zu beeinflussen. Jenseits eines gesetzlichen Anspruchs auf ein Card-Check-Verfahren war es das Ziel von EFCA, im Fall von Gesetzesverstößen gegen geltendes Arbeitsrecht die Strafen zu erhöhen sowie den Anspruch auf ein Mediationsverfahren gesetzlich zu verankern, wenn es nach der Wahl einer Gewerkschaft nicht zum Abschluss eines Kollektivvertrags kommt. EFCA scheiterte 2009 im Kongress, obgleich die Demokraten sowohl im Repräsentantenhaus als auch im Senat über die Mehrheit verfügten (Milkman 2013, 646; Meyerson 2010, 3).

²⁶Der Begriff *Organizing* wird in dieser Arbeit relativ weit gefasst als Aufbau von Organisationsmacht durch innovative Taktiken einer Mitgliedergewinnung und Stärkung der kollektiven Handlungsfähigkeit von Gewerkschaften (Dribbusch 2007, 25-26). Innovative Taktiken werden in der Regel bestimmt in Abgrenzung zu konventionellen Organisierungstaktiken, die Kim Voss und Rachel Sherman für die USA der 1950er bis 1980er Jahre wie folgt beschreiben: „These included organizing ‚hot shops‘ (firms where workers are enthusiastic about unionizing because of an immediate workplace grievance); focusing primarily on economic issues, especially wages and benefits; conducting top-down campaigns from union head-quarters, with minimal participation by bargaining-unit members; reaching out to workers through gate leafleting, letters, and similar kinds of nonpersonal contact; and dropping campaigns that did not develop quickly enough (Green and Tilly 1987; Perry 1987; Bronfenbrenner 1993). Recognition was usually gained through the process established by the NLRB (National Labor Relations Board).“ (Voss und Sherman 2000, 310)

bereits in den 1980er Jahren von einzelnen *Locals* erprobt worden und gilt auf nationaler Ebene seit den 1990er Jahren als handlungsleitend (Hurd et al. 2003, 3; Bronfenbrenner 2008, 5; Naglo 2003, 451-453).²⁷ Grundlage dieses Modells bildet die Annahme, dass der Betrieb der Ort der Veränderung sei und die Voraussetzung für ein erfolgreiches *Organizing* in der Fähigkeit zur Selbstorganisation vor Ort liege (Master und Rosenstein o.J.; Silvia 2005, 652):

„In CWA, we encourage worker participation in the union through worksite mobilization. Through organization, education, and action, our goal is to first maximize participation by workers in the union, as they shape the union at the workplace.“ (Cohen 1995, 7)

Die Aktivierung der Mitglieder erfolgt dabei in zweierlei Hinsicht: Einerseits ist intendiert, dass die Mitglieder in ihren eigenen Auseinandersetzungen stärker involviert sind. Ein frühes Beispiel hierfür war der Arbeitskampf bei NYNEX gegen Kürzungen bei der Krankenversicherung im Jahr 1989. CWA hat in dem Arbeitskampf die Kommunikationsstrukturen auf der Mitgliederbene verbessert und beispielsweise durch niedrighschwellige Aktionen am Arbeitsplatz die Mitglieder stärker mobilisiert und ihre Partizipation gefördert (Newman 1993, 171-174; Katz et al. 2003, 584-585). Andererseits zielt die Aktivierung der Mitglieder darauf, sie in den Organisationsprozess neuer Mitglieder einzubinden. Anstatt auf extern ausgebildete Organizer zurückzugreifen, motiviert und befähigt die Gewerkschaft ihre eigenen Mitglieder, neue Mitglieder über Betriebsgrenzen hinweg zu organisieren (Nissen und Rosen 1999, 77; Early 1998). So erfolgte beispielsweise in der Organisationskampagne des Mobilfunkanbieters *Verizon Wireless* die Kontaktaufnahme durch Kollegen aus dem Festnetzbereich, die bereits gewerkschaftlich organisiert waren (Adler und Turner 2001, 5-7). Als Vorteile dieses Ansatzes betrachtet CWA, dass er kosteneffizient und nachhaltig sei, weil Verhandlungsmacht auf der betrieblichen Ebene sowie vor Ort in der Gemeinde verankert werde und hierauf auch noch nach Abschluss erfolgreicher Gewerkschaftswahlen zurückgegriffen werden könne (Early 1998, 89; Nissen und Rosen 1999, 82-86). Voraussetzung für den Erfolg dieses Modells ist es, ein Verständnis von

²⁷Seit 1997 sollen laut CWA-Satzung mindestens zehn Prozent des Jahresbudgets der nationalen Gewerkschaft für *Organizing*-Aktivitäten ausgegeben werden (CWA 2015b, 11).

Organizing in den *Locals* zu verankern, sodass sie Ressourcen für die Mitgliederwerbung umschichten und Organizer ausbilden (Early 1998, 90). Dabei erhalten sie Unterstützung durch den zuständigen *District Organizing Coordinator*, der zusätzlich finanzielle Ressourcen der nationalen Gewerkschaft zur Verfügung stellen kann, sowie er auch selbst geeignete *Organizer* identifiziert und ausbildet (Nissen und Rosen 1999, 77; CWA 1995, 3-6). Darüber hinaus kommt der Beteiligung der neuen potenziellen Mitglieder im Organisationsprozess selbst eine wichtige Bedeutung zu, was sich in der Gründung von Aktivengruppen von Beschäftigten auf der betrieblichen Ebene – so genannten *Worker Committees* – manifestiert (CWA 1995, 9). So existierte beispielsweise im Fall der 1997 geführten Kampagne zur Organisierung der Beschäftigten von *US Airways* ein mehrere hundert Beschäftigte umfassendes Komitee, deren Mitglieder persönliche Gespräche mit ihren Arbeitskolleginnen führten (Tait 2005, 206; Katz et al 2003, 583). Das mitgliederbasierte *Organizing*-Modell von CWA zeichnet sich also durch die Aktivierung und Beteiligung alter und neuer Mitglieder in den Aufbau von Organisationsmacht aus.

Dies kombiniert CWA seit den 1990er Jahre mit einer Taktik des ‚*bargaining to organize*‘. Wie auch SEIU oder UNITE HERE versucht die Gewerkschaft möglichst NLRB-Wahlen zu vermeiden und stattdessen eine Zustimmung des Arbeitgebers zum Card-Check-Verfahren zu erzwingen (Bronfenbrenner 2008, 5-8; Katz et al. 2003, 580; Hurd et al. 2003, 3). Hierfür bildet wiederum die Öffnung in den gesellschaftlichen Raum eine wichtige Voraussetzung. Die Reichweite eines Konflikts wird über die betriebliche Ebene hinweg ausgedehnt und eine Reihe von Drucktaktiken, wie beispielsweise die Mobilisierung von Verbrauchern oder die Bildung lokaler Koalitionen, kommt zur Anwendung. Zusätzlich profitiert CWA davon, dass sie aufgrund des spezifischen Regulationsmodus der Telekommunikationsbranche in den USA über vergleichsweise gute politische Einflussmöglichkeiten verfügen: „The CWA’s bargaining power is strengthened by its ability to leverage established relationships with regulatory agencies and politicians.“ (Doellgast 2008, 284) So bietet CWA den Unternehmen im Fall regulatorischer Veränderungen oder Unternehmenszusammenschlüsse ihre politische Unterstützung im Austausch für ein Card-Check-Abkommen an. Verwehrt das Unternehmen ein

solches Abkommen, mobilisiert CWA ihre Mitgliedschaft sowie politisch Verbündete gegen die regulatorischen Veränderungen bzw. Unternehmenszusammenschlüsse (Katz et al. 2003, 578-579).

Drittes Element einer strategischen Neuausrichtung von CWA betrifft die Neuformierung der internationalen Gewerkschaftsarbeit vor dem Hintergrund einer Liberalisierung und Internationalisierung des Telekommunikationssektors seit den späten 1980er Jahren (Rechenbach und Cohen 2002; Cohen und Early 1999; Borgers 1999). Während CWA zuvor vor allem Gewerkschaften im Ausland aus einer Position der Stärke heraus unterstützt hat, betonen sie seit den 1990er Jahren das Prinzip der Gegenseitigkeit: „But international labor solidarity is no longer a one-way street for CWA. Our members need the active support of foreign unions just as much as foreign unions need help from us.“ (Easterling 1997, 143) Ziel einer Neuausrichtung der internationalen Gewerkschaftsarbeit ist ein Internationalismus, der auf stabilen, langfristigen Koalitionen basiert sowie auf der Mitgliederebene verankert ist. In diesem Kontext sammelte CWA in den 1990er Jahren praktische Erfahrungen mit internationalen Gewerkschaftsallianzen wie beispielsweise die *North Atlantic Alliance* mit Gewerkschaften in Großbritannien (Borgers 1999) sowie die *Ameritech Alliance* mit Gewerkschaften in Kanada, Mexiko und Großbritannien (Rechenbach und Cohen 2002, 5-8). Obgleich die Gewerkschaft auch im Rahmen der *Northern Telecom Campaign* (Cohen und Early 1999, 149-151) sowie der *Sprint-Kampagne* (Cohen und Early 1999, 153-159) Unterstützung von Gewerkschaften aus Kanada und Mexiko erhielten, verfügt CWA jedoch im Gegensatz zu US-Gewerkschaften wie IBT oder USW über keine explizite Erfahrung mit multi-skalaren *Comprehensive Campaigns*. So konstatiert auch eine Gewerkschaftssekretärin von CWA: „We do not have a history of doing global campaigns for the purposes of organizing.“ (Interview Tina) Die Wahrnehmung von CWA in der US-amerikanischen Gewerkschaftsbewegung als eine internationalistisch geprägte Gewerkschaft wird stark mit dem früheren Präsidenten Cohen assoziiert, der von 2001-2007 auch Präsident von UNI ICTS war (Interviews Ron, Albert). Da CWA über keine eigene internationale Abteilung verfügt, sind internationale Themen oftmals trotz des Anspruches einer Verankerung innerhalb der Gewerkschaft letztendlich

beim Präsidenten angesiedelt (Early 2013; Interview Lynn).

Abschließend kann zusammengefasst werden, dass sich CWA von einer *Business Union* mit einer stabilen Mitgliedschaft und partnerschaftlichen Arbeitsbeziehungen hin zu einer stärker politisch orientierten *Organizing-Gewerkschaft* entwickelt hat (Katz et al. 2003, 578). Dennoch sind die Gewerkschaftskultur und auch die Wahl der Taktiken von CWA nach wie vor durch einen *Business Unionism* geprägt. So verfolgt die Gewerkschaft beispielsweise nach wie vor einen wertschöpfungsorientierten Ansatz, wenn sie versucht, über eine politische Einflussnahme auf die Regulierung der Telekommunikationsbranche die Wettbewerbsfähigkeit jener Unternehmen zu fördern, in denen sie über Mitglieder verfügt (Interview Tim). Zudem bestehen bei der Umsetzung einer *Organizing-Strategie* starke regionale Unterschiede zwischen den einzelnen *Districts* und *Locals* aufgrund der dezentralisierten Struktur der Gewerkschaft (Batt und Darbshire 1997). In der Regel sind es nämlich diese autonom agierenden lokalen Gliederungen, die für die Umsetzung einer Organisierungskampagne zuständig sind (Voss 2013, 63), worauf ich am Beispiel der T-Mobile-Kampagne zurückkommen werde (s. Kapitel F.3.4. Räumliches Zusammenspiel). An dieser Stelle ist jedoch festzuhalten, dass die Erneuerung von CWA zwar Ansätze und Taktiken impliziert, wie direkte Aktionen als Quelle kollektiver Macht, eine Öffnung gegenüber sozialen Bewegungen sowie eine Kampagnenorientierung im Sinne einer Erweiterung des Handlungsrepertoires, die in der Debatte als Kriterien eines *Social Movement Unionism* definiert werden. Dennoch wäre es falsch, dies als eine radikale Abkehr von einem *Business Unionism* zugunsten eines *Social Movement Unionism* (s. Kapitel B.1. Von der Corporate zur Comprehensive Campaign) zu interpretieren. Letzteres würde sehr viel grundlegendere interne Reformen in den täglichen Arbeitsabläufen und Hierarchien erfordern (Voss 2013, 63). So ist für einen *Social Movement Unionism* neben einer basisdemokratischen Ausrichtung charakteristisch, dass Gewerkschaften in Bündnissen ihre traditionell beanspruchte Führungsrolle aufgeben (Waterman 1991, 16-17; Munck 1999, 9).

E.1.3.4 Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di)

Die Dienstleistungsgewerkschaft ver.di ist mit rund 2,1 Millionen Mitgliedern in Deutschland die zweitgrößte DGB-Gewerkschaft. Im Jahr 2001 ist die Multi-Branchengewerkschaft als strategischer Zusammenschluss von fünf ehemals selbstständigen Gewerkschaften entstanden²⁸ und vertritt – wie auch CWA – Mitglieder in sehr unterschiedlichen Organisationsbereichen (Keller 2004a). Die Gewerkschaftsfusion war eine strategische Wahl, um sich den veränderten Umweltbedingungen anzupassen. Sie war ausdrücklich mit dem Anspruch verbunden, Synergien zu erzielen, um notwendige Ressourcen für die Schließung der Organisierungslücken freizusetzen (Brinkmann und Nachtwey 2010, 23; Keller 2007). Die Organisationsstruktur von ver.di lässt sich als eine mehrdimensionale Matrixstruktur beschreiben: ver.di ist in 13 Branchen-Fachbereiche sowie geographisch in Bundesverwaltung, Landesbezirke und Bezirke untergliedert (Keller 2004b, 95). Zusätzlich bildet die vierte Ebene die betriebliche Ebene ab, auf der die Betriebsgruppen und Vertrauensleute agieren. Die Matrixstruktur verfügt über den Vorteil, dass innovative Taktiken und Strategien relativ unkompliziert erprobt werden können. Zugleich besteht der Nachteil jedoch darin, dass eine effektivere Nutzung von Ressourcen und strategischen Kapazitäten erschwert wird, weil „ver.di nicht weiß, was ver.di alles weiß und was ver.di alles kann.“ (Interview Bernd)

Mit der Gründung von ver.di ist die *Deutsche Postgewerkschaft* (DPG) in den Fachbereich 9 *Telekommunikation, Informationstechnologie* aufgegangen.²⁹ Der Fachbereich zeichnet sich traditionell durch eine starke Beteiligungsstruktur der ehrenamtlichen Mitglieder sowie eine enge Zusammenarbeit zwischen Gewerkschaft und Betriebsräten aus. Dies beschränkt sich allerdings in erster Linie auf die Gesellschaften der DTAG (Noppe 1999, 6-7).³⁰

²⁸Die fünf Gewerkschaften setzten sich zusammen aus den vier DGB-Gewerkschaften Deutsche Postgewerkschaft (DPG), Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen (HBV), IG Medien und die Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr (ÖTV) sowie die bis dato unabhängige Deutsche Angestelltengewerkschaft (DAG) (Keller 2004b, 90).

²⁹Im Gegensatz zur DPG ist der Fachbereich nicht mehr zentral organisiert. So unterstehen die Sekretäre nicht mehr direkt dem Bundesfachbereichsleiter, sondern sie sind Angestellte der Landesfachbereiche (Interview Kerstin).

³⁰Bei der letzten Betriebsrätewahl 2014 konnten die ver.di-Kandidatinnen 91 Prozent der Stimmen auf sich vereinen (ver.di 2015, 112).

„Beteiligungsorientiert wird so verstanden, dass man unsere Mitglieder in diese Tarifrunde einbindet, dass man sie beteiligt bei der Lohnaufstellung, dass man ihnen in der Tat genau sagt, was ist und dass man versucht, sie in die Arbeitskämpfe einzubeziehen. Das passiert auch wie gesagt bei den alten Gesellschaften, diese Muttergesellschaften Telekom, wo wir wirklich noch Organisationsmacht haben, da sind übrigens die ganzen Alten gelandet, so da haben wir die Organisationsmacht. Aber in den neuen Bereichen eben nicht mehr.“ (Interview Kerstin)

Wie auch im Fall von CWA ist die Historie des Fachbereichs eng verbunden mit der Restrukturierung der Telekommunikationsbranche im Zuge technologischer Erneuerung sowie ihrer Liberalisierung und Deregulierung. Während in den USA die Telekommunikationsbranche von Beginn an privatwirtschaftlich organisiert war, folgte dieser Schritt in Deutschland erst in den 1990er Jahren.³¹ Zu Zeiten der Deutschen Bundespost agierten Betriebsräte und DPG als intermediäre Verbände mit einem korporatistischen Handlungsmuster (Müller-Jentsch 1982). Die DPG war als Organisation „umfassend“ (Haipeter 2011, 10), da sie eine stabile Mitgliedschaft aufwies, die 1985 bei 73 Prozent lag und einheitliche Tarifverhandlungen auf nationaler Ebene führte (Stiftung Deutsche Postgewerkschaft 2009, 142-143; Sauerland 2008, 101-102). Infolge der neuen Konkurrenzbedingungen durch die Liberalisierung der Telekommunikationsbranche verlor die Gewerkschaft Mitglieder in ihren angestammten Hochburgen und es fand eine Fragmentierung der Tarifbeziehungen statt. Heute kann ver.di weder Verhandlungen für das gesamte Unternehmen DTAG führen, noch konnte ver.di einen Flächentarifvertrag für die gesamte liberalisierte Branche durchsetzen (Doellgast 2009; Sako und Jackson 2006). Obgleich korporatistische Handlungsmuster nach wie vor prägend für die Interessenvertretungen sind, löst sich auch in diesem Fall das Leitbild der Intermediarität zunehmend auf (Haipeter 2011, 15).

³¹Deutschland gilt im internationalen Vergleich als „late privatizer“ (Sako und Jackson 2006, 347). So erfolgte erst 1989 mit dem Inkrafttreten der Postreform I die Aufspaltung der staatlichen Bundesbehörde Deutsche Bundespost in die drei Sparten Telekom, Postbank sowie Postdienste und 1995 mit der Postreform II die Privatisierung und Gründung der privatrechtlichen Aktiengesellschaft Deutsche Telekom AG. Die vollständige Öffnung des Telekommunikationsmarktes fand ihren Abschluss 1998 mit dem neuen Telekommunikationsgesetz, das Vorgaben einer EU-Richtlinie umsetzte (Sarkar 2001, 164-166; Schwemmler und Sattler 1994 und 1995; Stiftung Deutsche Postgewerkschaft 2009; Sauerland 2008; Deckwirth 2008, 48-50).

Für beide Gewerkschaften war die Liberalisierung der Branche ein einschneidendes Erlebnis, das zu einer Schwächung ihrer Verhandlungsmacht geführt hat – wenn auch zeitlich versetzt. Ein entscheidender Unterschied bestand allerdings darin, dass das gesellschaftliche Klima in Deutschland bei weitem nicht so ungünstig war wie unter der Präsidentschaft von Ronald Reagan in den USA; die DPG war im Gegensatz zu CWA (Bahr 1998, 65) in den Prozess auf politischer Ebene eingebunden und verfügte mit der SPD über einen politischen Partner. Vor allem aber konnte in den USA der fordistische Sozialpakt ersatzlos aufgelöst werden, während in Deutschland aufgrund der Absicherung der Sozialpartnerschaft über das deutsche System der Mitbestimmung die institutionellen Machtressourcen der DPG trotz einer Schwächung ihrer Organisationsmacht relativ stabil blieben. Zwar konnte auch die DPG die Privatisierung der Telekommunikationsbranche in Deutschland nicht verhindern, sie nahm jedoch auf den zeitlichen Ablauf und die konkrete Ausgestaltung Einfluss und konnte negative Auswirkungen zumindest in jenen Bereichen abmildern, in denen Mitgliederinteressen betroffen waren (Katz 1997, 2; Batt und Darbshire 1997, 24-25; Völlings 2004). Eine Gemeinsamkeit besteht wiederum darin, dass beide Gewerkschaften heute in den ehemaligen Monopolunternehmen über eine relativ stabile Mitgliedschaft verfügen. So liegt im Fall von ver.di in manchen Servicegesellschaften der DTAG der Organisationsgrad noch immer bei über 70 Prozent (Interviews Anke, Kerstin). Dagegen führten Versuche der DPG und später ver.di, die neuen Anbieter gewerkschaftlich zu organisieren und in die bestehenden Tarifvertragsstrukturen zu integrieren bislang nicht zu den notwendigen Erfolgen (Holst 2011, 514). Dabei mangelt es nicht nur an Ressourcen, sondern auch das Bewusstsein als Branchengewerkschaft zu agieren ist bislang nicht ausreichend in der Organisation verankert (Interviews Kerstin, Nina).³²

Bei einem Vergleich der Reaktionen beider Gewerkschaften auf die Liberalisierung ist bemerkenswert, dass während Boy Lüthje von einer relativen Passivität im Fall CWA spricht (Lüthje 1993, 372), die DPG auch viel massiver versucht hat, politisch Einfluss zu nehmen. Sie deutete den Kampf

³²Erschwerend kommen die ver.di internen Abgrenzungsschwierigkeiten hinzu: So ist der Kundenservice der DTAG dem Fachbereich 9 zugeordnet, hingegen Call-Center als unabhängige Dienstleistungsunternehmen dem Fachbereich 13 für Besondere Dienstleistungen.

gegen die Dreiteilung der Bundespost und ihrer Privatisierung als einen gesamtgesellschaftlichen Konflikt zur Verteidigung der ‚*Bürgerpost*‘, mobilisierte eine breite Öffentlichkeit und wandte externe Drucktaktiken an (Wehner 2005, 11-12; Noppe 1999, 52-54). Die DPG war zwar einerseits eine ‚Behörden-gewerkschaft‘ mit einem hohen Anteil von Beamten und einer starken sozialpartnerschaftlichen Prägung (Keller 2004b, 90), verfügte andererseits aber auch über eine stärker bewegungsnahe, internationalistische Strömung (Interview Kerstin). Des Weiteren waren die Verhandlungen der Postreform II begleitet von wochenlangen Warnstreiks (Stiftung Deutsche Postgewerkschaft 2008). Obgleich zu Zeiten der Deutschen Bundespost Konflikte in der Regel im Gespräch zwischen Postminister und Gewerkschaftsvorsitzenden geregelt wurden, war auch schon damals die DPG streikfähig und verfügte dementsprechend über eine kämpferische Tradition (Noppe 1999), wie auch eine Betriebsrätin betont:

„Also die Anzahl der Streiks hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Es ist aber auch ein Zeichen dafür, dass wir uns viele Sachen nicht gefallen lassen und das ist aber aus der Tradition heraus sag ich mal, weil Deutsche Postgewerkschaft hat auch in den 80er und 90er Jahren eben häufig auf der Straße gestanden.“ (Interview Nadine)

Die Konfliktbereitschaft hat im Kontext der Auseinandersetzungen um die Postreform I und II zudem kontinuierlich zugenommen und zuletzt hat der ‚Generalangriff‘, nämlich die konzerninterne Auslagerung der drei Servicegesellschaften im Jahr 2007, zu einer weiteren Verschlechterung der sozialpartnerschaftlichen Arbeitsbeziehungen geführt (Schröder 2007, 515-517) und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Management beeinträchtigt (Interviews Kerstin, Anke, Nadine). Mit der Einsicht, dass die Inkorporation der Interessen der anderen Seite nicht mehr beidseitig vollzogen wird, nahm auch die Anzahl der Arbeitskämpfe deutlich zu. Auch wenn die DPG sich in den 1990er Jahren nicht in gleicher Weise wie CWA in der Defensive befand und folglich auch Fragen einer gewerkschaftlichen Erneuerung sich anders stellten bzw. immer noch stellen, hat diese Entwicklung auch die DPG bzw. ab 2001 ver.di zu einer stärkeren Konfrontation gezwungen. So ist ver.di in Bezug auf ihre Streikbereitschaft konfliktfähig und hat darüber hinaus frühzeitig Erfahrungen mit öffentlichkeitswirksamen Drucktaktiken

gesammelt (s.o.). Auch hat die DPG das Thema aktive Mitgliederwerbung bereits frühzeitig auf ihre Agenda gesetzt und Erfahrungen mit *Organizing* im Rahmen des Projekts „Call Center“ (1999-2003) sammeln können (Brinkmann et al. 2008, 117-120). In den vergangenen Jahren fanden zudem im zuständigen Fachbereich diverse *Organizing*-Projekte unter anderem in Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen statt – auch wenn es dabei an einer systematischen Herangehensweise der Erschließung der nicht organisierten Betriebe fehlte – wie ein Gewerkschaftssekretär konstatierte.³³

Die Ausrichtung der internationalen Arbeit von ver.di und des für die Kampagne zuständigen Fachbereichs 9 ist nicht wie im Fall von CWA durch eine Erneuerung geprägt. ver.di ist 2001 noch mit einer internationalen Abteilung auf Bundesebene gegründet worden, deren Personalressourcen jedoch – auch aufgrund sinkender Mitgliederzahlen³⁴ – sukzessive abgebaut wurden. Seit 2012 existiert nur noch ein *Verbindungsbüro Europa*. Diese Entwicklung ist Ausdruck dessen, dass sich die inhaltliche Schwerpunktsetzung auf europäische Themen wie Europäische Betriebsrätearbeit, Europäisierung der Tarifpolitik sowie Einflussnahme auf europäische Gesetzgebungsprozesse verschoben hat (Interviews Bernd, Veronika). Die Auflösung der internationalen Abteilung ist aber auch eine Konsequenz aus der Matrix-Struktur von ver.di. So drängten die Fachbereiche nach der Fusion zu ver.di auf eine starke Autonomie und die Nachfrage nach einer Koordinierung der internationalen Arbeit auf Bundesebene blieb verhalten. So konstatiert eine Gewerkschaftssekretärin der Bundesverwaltung: „Also bei denen, für die das eine hohe Priorität hat, die hatten immer großes Interesse daran, dass auch selber und alleine zu machen. Das muss man jetzt auch einfach mal so anerkennen.“ (Interview Veronika) Folglich fand schon während des Bestehens der interna-

³³Die Gesamtorganisation von ver.di sammelt seit 2006 verstärkt Erfahrungen mit dem US-amerikanischen *Organizing*-Modell (Dribbusch und Schulten 2011, 159; Bremme et al. 2007), auch deshalb weil sie sich vor dem Hintergrund einer schwindenden politischen Einflussnahme und staatlichen Anerkennung verstärkt auf ihre Organisationsmacht zurückbesinnt (Rehder 2008, 438). Beispielsweise hat ver.di in enger Kooperation mit der US-amerikanischen Dienstleistungsgewerkschaft SEIU ein *Organizing*-Projekt im Sicherheitsgewerbe durchgeführt (Dribbusch 2008). Auf der Bundesebene fanden zudem zwischen 2006 und 2012 Projekte in Universitätskliniken, dem Otto-Versand, am Flughafen sowie im Einzelhandelsunternehmen Netto statt. Alle fünf Kampagnen enthielten außerbetriebliche Druckelemente, die aber erst relativ spät zum Einsatz kamen.

³⁴ver.di konnte erstmals 2013 ein schwaches Mitgliederplus verzeichnen (Uellenberg-van Dawen 2013, 399).

tionalen Abteilung ein Großteil der internationalen Gewerkschaftsarbeit innerhalb der Fachbereiche statt, wobei es in der Regel in jedem Fachbereich eine feste Ansprechperson gab, auch wenn die investierten Zeitressourcen stark variierten.³⁵

Diese Beschreibung trifft auch auf die T-Mobile-Kampagne zu, in deren Fall es ebenfalls zu keiner Zusammenarbeit mit der internationalen Abteilung kam. Eine ehrenamtliche Gewerkschafterin, die sich in der Kampagne engagiert, schätzt demgemäß den potenziellen Nutzen einer Unterstützung der Kampagne durch die internationale Abteilung als gering ein:

„es gibt auch ne internationale Abteilung beim ver.di-Bundesvorstand (...) Aber das Problem ist, die können natürlich nicht in dem Maße helfen, weil die natürlich nicht in den fachlichen Dingen drin sind und auch mit der DT nichts zu tun haben (...) die sind viel besser bestückt personell, müssten das nicht nebenbei machen, aber was nützt das, wenn die mit der Telekom ja keine Kontaktpunkte haben. Die können ja nicht wirklich helfen, sodass dann die ganze Arbeit im Bundesfachbereich 9 hängen bleibt“ (zitiert nach Wundrak 2011, 55).

Im Fachbereich 9 ist im Jahr 2012 ein Gewerkschaftssekretär mit 30 Prozent seiner Arbeitszeit für das Themenfeld Internationales zuständig. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen auf der Betreuung des Europäischen Betriebsrats der DTAG, der im Jahr 2004 nach dreieinhalb Jahren harter Verhandlungen mit der Unternehmensleitung gegründet wurde (Klemm und Siebens 2004, 357), den Verhandlungen einer GRV Mitte der 2000er Jahre mit der DTAG sowie der T-Mobile-Kampagne.

³⁵Innerhalb von ver.di besteht grundsätzlich ein Verständnis über die Notwendigkeit, Gewerkschaftsmacht international aufzubauen (Dribbusch und Schulten 2008, 191). Über die europäische Ebene hinaus umfassen die Aktivitäten vor allem die Verhandlungen von Globalen Rahmenvereinbarungen, die Mitarbeit in Gewerkschaftsnetzwerken transnationaler Konzerne wie beispielsweise Ikea, Kampagnenarbeit über die Fachbereiche sowie die Mitarbeit in den Fachgruppen und Sektionen der vier GUFs, in denen ver.di Mitglied ist: *UNI Global Union* (private Dienstleistungen), *Public Service International* (PSI) für den öffentlichen Dienst, die *International Transport Workers' Federation* (ITF) als Dachverband für die Beschäftigten im Verkehrssektor und insbesondere von Hafenarbeitern und Seeschifffahrt sowie die *International Federation of Journalists*, die als eine der kleineren GUFs Journalisten in über einhundert Ländern weltweit repräsentiert (Müller und Platzer 2009).

E.1.3.5 CWA und ver.di im Vergleich – Systeme der Arbeitsbeziehungen

In der Forschungsliteratur ist das Argument weit verbreitet, dass die Zusammenarbeit zwischen deutschen und US-Gewerkschaften deshalb erschwert wird, weil die einen kooperativ und die anderen konfliktorientiert agieren (Compa und Feinstein 2012, 663-664). Es wird auf die Differenz zwischen Gewerkschaften aufgrund unterschiedlicher Kulturen und Handlungsmuster vor dem Hintergrund unterschiedlicher Systeme der Arbeitsbeziehungen verwiesen, was eine der am häufigsten zitierten Hürden grenzüberschreitender Zusammenarbeit von Gewerkschaften ist (s. Kapitel C.2.1. Barrieren). Die Frage nach Gemeinsamkeiten und Differenzen zwischen ver.di und CWA muss im Kontext der Systeme der Arbeitsbeziehungen in den beiden Ländern interpretiert werden. Im Folgenden charakterisiere ich kurz die Systeme der Arbeitsbeziehungen in Deutschland und den USA bevor ich dann mit Verweis auf die Darstellung der beiden Gewerkschaften CWA (s. Kapitel E.1.3.3. CWA) und ver.di (s. Kapitel E.1.3.4. ver.di) die wichtigsten Gemeinsamkeiten und Differenzen zusammenfasse.

Grundsätzlich verfügen Gewerkschaften in den USA und Deutschland aufgrund der spezifischen Systeme der Arbeitsbeziehungen über unterschiedliche Ausgangsbedingungen, wobei die zentralen Charakteristika die folgenden sind: In Deutschland sind Mitbestimmung auf der Ebene des Betriebes und des Unternehmens sowie die überbetrieblichen Tarifbeziehungen im dualen System der Interessenvertretung verrechtlicht. In den USA sind hingegen Mitbestimmungsrechte das Resultat von Kollektivverhandlungen und zudem auf die betriebliche Ebene begrenzt. Was also in Deutschland gesetzlich geregelt ist, muss in den USA erst erstritten werden (Rehder 2008, 436-439). Dass der fordistische Sozialpakt Formen einer Institutionalisierung weitgehend entbehrte (Lüthje und Scherrer 1993, 13) und heute institutionelle Machtressourcen in den USA nur äußerst schwach ausgeprägt sind, ist dabei unmittelbar eine Konsequenz aus der lange Zeit dominanten Tradition eines gewerkschaftlichen Voluntarismus in Kombination mit einer exklusiven Gewerkschaftsidentität (Lüthje und Scherrer 1993, 15).³⁶

³⁶Neben einer schwachen Institutionalisierung war nicht zuletzt auch aufgrund des ex-

Das US-amerikanische Arbeitsgesetz – das *National Labor Relations Act* von 1937 – macht den Betrieb zum dominanten Prinzip der interessenpolitischen Organisation (Piazza 2002, 92). Da individuelle Gewerkschaftsmitgliedschaften nicht erlaubt sind, müssen Gewerkschaften sich betrieblich organisieren und erst das Vertretungsrecht der Lohnabhängigen am Arbeitsplatz sowie das Recht auf Tarifverhandlungen für einen Betrieb erwerben (Scherrer 1992, 24; Chaison 2006, 65-66). Im Gegensatz zu Deutschland bildet folglich der Einzelbetrieb das Zentrum der Gewerkschaftsaktivitäten und so ist die Mitgliederwerbung auf betrieblicher Ebene in den USA nicht nur sehr viel existenzieller, sondern sie ist auch mühsamer (Silvia 2005, 652). Während des Organisationsprozesses sind Lohnabhängige seit der aggressiven Anti-Gewerkschaftsoffensive und der einseitigen Aufkündigung des fordistischen Sozialpakts in den 1980er Jahren häufig mit Taktiken eines *Union Busting* konfrontiert (Bronfenbrenner und Hickey 2004, 38; Compa 2004). Die überwiegende Mehrzahl der US-Arbeitgeber versucht, einer gewerkschaftlichen Organisation ihres Betriebes zu entgehen. Jährlich werden in den USA Tausende von Beschäftigten wegen ihrer Gewerkschaftsaktivitäten entlassen (Silvia 2005, 652). Ein solch anti-gewerkschaftliches und mitbestimmungsfeindliches Verhalten ist zwar auch in Deutschland nicht unbekannt (Bormann 2008; Rheinisches Journalistenbüro 1987; Rügemer und Wigand 2014; Zeuner 1991), das Ausmaß ist allerdings aufgrund eines besseren rechtlichen Schutzes sowie einer staatlichen Anerkennung der Gewerkschaften nicht vergleichbar. Obgleich auch in Deutschland Gewerkschaften aufgrund von Repräsentationskrise, Erosion des Tarifsystems, Verbetrieblichung u.a. an Wirkungsmacht eingebüßt haben und das Leitbild der Intermediarität zur Disposition steht (Haipeter 2011, 14), gelten die Arbeitsbeziehungen im internationalen Vergleich immer noch als hochgradig institutionalisiertes System (Frege und Kelly 2003, 7-8).

Wie können vor dem Hintergrund unterschiedlicher Systeme der Arbeits-

klusiven Gewerkschaftertums der Wohlfahrtsstaat als dritte Säule institutioneller Macht nur äußerst schwach entwickelt. Anstatt einen Ausbau staatlicher Leistungen zu fordern, hatten sich die Gewerkschaften weitgehend auf die Verbesserung betriebsbezogener Sozialleistungen für ihre Mitglieder beschränkt (Scherrer 1992, 23-24). Die US-Gewerkschaften konnten sich während des „kurzen Traums immerwährender Prosperität“ (Lutz 1989) auf ihre Marktmacht stützen. Mit der durchschlagenden Wirkung der Krise des fordistischen Produktionsmodells nahm diese Möglichkeit jedoch rapide ab.

beziehungen nun die Differenzen, aber auch Gemeinsamkeiten, der beiden Gewerkschaften zusammengefasst werden? Eine Analogie besteht zunächst historisch darin, dass beide Gewerkschaften in der fordistischen Phase ihre Organisationsmacht als Betriebsgewerkschaften aufgebaut haben. In dieser Phase gab es durchaus Gemeinsamkeiten zwischen den korporatistischen Arbeitsbeziehungen im Fall der DPG sowie dem *Business Unionism* von CWA (Lüthje und Scherrer 2003), der – trotz einer strategischen Neuausrichtung CWAs – die Kultur der Gewerkschaft bis heute nachhaltig prägt. Ein wesentlicher Unterschied besteht allerdings darin, dass in den USA der fordistische Sozialpakt als Basiskompromiss institutionell nicht abgesichert war. Hingegen kann ver.di heute auf institutionelle Machtressourcen zurückgreifen, die über eine gewisse Beständigkeit verfügen.

„This institutional power found its main expression in the legal security of unions, their influence via works councils and board-level co-determination and in a comprehensive collective bargaining system based on an extended net of sectoral collective agreements.“ (Dribbusch und Schulten 2011, 145-146)

CWA hat zwar im Vergleich mit anderen US-Gewerkschaften relativ gute politische Einflussmöglichkeiten aufgrund des spezifischen Regulationsmodus der Telekommunikationsbranche, muss aber gleichzeitig in einem gewerkschaftsfeindlichen Umfeld agieren. Ihre institutionellen Machtressourcen sind zugleich nur äußerst schwach ausgeprägt.

Eine weitere historische Analogie stellt die gemeinsame Erfahrung der Liberalisierung der Telekommunikationsbranche dar. Die Verhandlungsmacht beider Gewerkschaften wurde massiv geschwächt, weil es ihnen nicht gelang, die neuen Wettbewerber umfassend zu organisieren. So verfügen CWA und ver.di in der Telekommunikationsbranche trotz unterschiedlicher Systeme der Arbeitsbeziehungen, in die sie eingebettet sind, auch über Gemeinsamkeiten in den Ausgangsbedingungen, wie Virginia Doellgast konstatiert:

„Government-led market liberalization (and in Germany, privatization) has meant that market conditions and ownership structures are increasingly similar between the two countries. The former monopolists face growing price competition from new firms with lower fixed costs and weaker or no unions.

As a result, bargaining coverage has declined and bargaining has become increasingly decentralized in unions' traditional strongholds.“ (Doellgast 2012, 25)

Während ver.di bei der DTAG und CWA bei AT&T sich noch auf eine relativ hohe Organisationsmacht verlassen können sowie ver.di auf eine intensive Zusammenarbeit mit den Betriebsräten bauen kann (Doellgast 2008, 283), haben beide massive Schwierigkeiten die neuen Wettbewerber zu organisieren. Allerdings hat CWA den Übergang zu einer Branchengewerkschaft schneller vollzogen als ver.di und ist die Organisierung gewerkschaftsfreier Betriebe und Branchen systematischer angegangen. Dabei waren sie aufgrund des gewerkschaftsfeindlichen Umfelds sehr viel stärker als ver.di gezwungen, außerbetriebliche Taktiken in ihr Repertoire aufzunehmen.

Ein Vergleich der Gewerkschaftskulturen legt offen, dass eine Charakterisierung von CWA als konfliktorientiert versus ver.di als kooperativ nicht treffend ist. So hat sich zwar CWA zu einer stärker politisch-orientierten *Organizing*-Gewerkschaft entwickelt. Dies hat sich aber nicht als radikaler Bruch mit einem *Business Unionism* vollzogen. Trotz der erzwungenen Konfliktorientierung aufgrund eines gewerkschaftsfeindlichen Umfelds hegt CWA letztendlich ein reges Interesse daran, kooperative Arbeitsbeziehungen aufzubauen. Dies bezeugt auch die starke Bewunderung, welche die Gewerkschaftsführung von CWA für das deutsche System der Mitbestimmung aufbringt. Auf der anderen Seite gilt für ver.di, dass auch die deutschen Arbeitsbeziehungen niemals frei von Konflikten waren, sondern die wichtigen Errungenschaften aus Arbeitskämpfen resultierten. Auch ver.di bzw. die DPG als Vorgänger-Gewerkschaft verzichteten nicht auf ihre Konfliktfähigkeit und waren keineswegs immer nur sozialpartnerschaftlich orientiert. Beide Gewerkschaften ringen vielmehr bei den neuen Wettbewerbern als auch den ehemaligen Monopolisten im Sinne ihres Doppelcharakters als Ordnungsfaktor und Gegenmacht um eine neue Kombination von konfliktorientierten und kooperativen Taktiken. Schließlich bilden sie gleichzeitig als Interessenvertretung eine Gegenmacht der Lohnabhängigen wie sie auch als Vermittler von Interessengegensätzen einen Ordnungsfaktor darstellen (Zoll 1982).

E.1.3.6 Exkurs: TU – eine (globale) Gewerkschaft?

TU ist ein Zusammenschluss von CWA und ver.di. Beide Gewerkschaften verkündeten im Jahr 2008 mit *TU – T-Mobile Workers United*³⁷ die Gründung einer globalen Gewerkschaft.³⁸ An dieser Stelle verdient TU eine gesonderte Aufmerksamkeit, weil es nicht einfach zu bestimmen ist, was TU eigentlich ist. Wie ist TU zu bewerten? Und ist TU sinnvollerweise als Gewerkschaft oder gar als globale Gewerkschaft zu charakterisieren?

Im Vorfeld der Gründung von TU fanden intensive Gespräche zwischen beiden Gewerkschaften statt, die mit der Gründung von TU einen Kooperationsvertrag unterzeichneten (Wilhelm 2008). In diesem Vertrag ist eine spezifische Arbeitsteilung zwischen den beiden nationalen Gewerkschaften festgelegt: CWA soll für die Organisierung der Beschäftigten in den USA zuständig sein. Hingegen soll eine doppelte Mitgliedschaft der neuen Gewerkschaftsmitglieder ver.di dazu legitimieren, gemeinsam mit CWA in den USA mit dem Unternehmen zu verhandeln. Gleichzeitig soll ver.di die Interessen der Beschäftigten von T-Mobile US gegenüber der Unternehmensleitung in Deutschland mit vertreten (CWA und ver.di 2008). Während manche Interviewpartner TU in erster Linie als ein Instrument bewerten, um Verhandlungen von ver.di außerhalb Deutschlands zu legitimieren (Interviews Andrea, Tina), verbinden andere mit TU auch stärker ein politisches Projekt. Ein Mitglied der nationalen Gewerkschaftsführung von CWA wertet beispielsweise TU in Abgrenzung zu den GUFs als mitgliederbasierte Form eines Arbeiterinternationalismus:

„Opposed to a global union federation which is just the unions working together, you know in the GUFs, the idea that the members have a global organization, that’s (...) the idea of TU. Again we’ve got these German legal

³⁷TU wurde unter dem Namen *T-Workers Union* gegründet und dann erst in *TU – The Union for T-Mobile Workers* umbenannt, weil die Gewerkschaften befürchteten, dass die Verwendung des ‚Ts‘ eine Verletzung des Markenrechts darstellen könnte. Später erfolgte dann eine weitere Umbenennung in *T-Mobile Workers United* (s. Kapitel E.2. Chronologischer Kampagnenverlauf).

³⁸Jüngst sind nur wenige vergleichbarer Fälle bekannt wie beispielsweise die Gründung von *Workers Uniting* im Jahr 2011, die aus der US-amerikanischen Gewerkschaft USW und der britischen Gewerkschaft *Unite the Union* besteht (<http://www.workersuniting.org/>, Stand: 03.11.2015).

barriers that pulled it back, but I think (...) people should look at breaking those down. Not necessarily in the case of TU, but in general because the power of the multinationals to pit people against each other is enormous (...). How do you lift it up? You know, just solidarity with other workers to something deeper and that people belong to; something together and that they feel like they are building what they belong to as well. So that's the sort of idea of TU.“ (Interview Lynn)

Allerdings haben ver.di und CWA diese Idee der TU als eine gemeinsame Organisation, die über ein identitätsstiftendes Moment verfügen soll, nicht aktiv weiter verfolgt. So haben sie die ursprünglich geplante Doppelmitgliedschaft bis 2016 nicht realisiert und treiben diese auch derzeit nicht mehr voran (Interview Logan). Auch bewirbt ver.di TU als Organisation in Deutschland nicht aktiv (Interview Anna). Umso bemerkenswerter ist es, dass mit Einführung der Online-Mitgliedschaft bei TU im Jahr 2016 auch eine Reihe von ver.di-Mitgliedern TU beitreten wollten. CWA und ver.di haben daraufhin eine Mitgliedschaft für Beschäftigte der DTAG in Deutschland ermöglicht, allerdings ist diese Mitgliedschaft rein symbolisch. Insofern ist die Bezeichnung als globale bzw. transnationale Gewerkschaft, wie es auf der Kampagnenwebsite *We expect better*³⁹ heißt, tendenziell irreführend. Gewerkschaften sind nämlich per Definition Interessenverbände der Lohnarbeiterinnen, die für ihre Mitglieder über Löhne sowie über Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen verhandeln (Deppe 2012, 9). TU verfügt aber bislang nur in den USA über echte Mitglieder.

Aber auch begrenzt auf die USA ist zu diskutieren, ob TU eindeutig als Gewerkschaft zu charakterisieren ist. Zunächst bot TU in erster Linie den T-Mobile Beschäftigten eine Plattform, die ihnen die Möglichkeit lieferte, sich über die lokale Ebene hinaus mit anderen Beschäftigten auszutauschen, an Schulungen teilzunehmen und gemeinsame Aktivitäten zu entwickeln. Zwar gab es auch schon eine individuelle Mitgliedschaft, aber es handelte sich über keine demokratisch konstituierte Mitgliederorganisation. Dies änderte sich 2016: TU definiert sich nun als Minderheitengewerkschaft, die mit dem

³⁹„CWA and ver.di join together to create the transnational union TU. Workers who choose a union at T-Mobile USA will belong to TU. ver.di will sit at the bargaining table during contract negotiations.“ (CWA et al. 2012, 9-11)

TU Local 6457 über ein eigenes *Organizing Local* mit CWA verfügt.⁴⁰ Das *Local* ist demokratisch gewählt und hat sich mit einer eigenen Satzung auch eine formale Struktur gegeben (CWA 2016a). Dieses *Organizing Local* ist auch für CWA ein Novum (Interview Logan). In der Regel wird nämlich ein neues *Local* gegründet, wenn Mitarbeiter eines Betriebs erfolgreich eine Gewerkschaft gewählt haben und in der näheren Umgebung noch keine CWA-Struktur vorhanden ist. Im Fall des *TU Organizing Locals* verfügt allerdings nur eine kleine Minderheit an zwei Standorten in den USA bereits über eine gewerkschaftliche Vertretung (s. Kapitel E.2. Kampagnenverlauf). Zudem handelt es sich um ein nationales *Local*, das zwar in Wichita über eine Außenstelle verfügt, aber eigentlich geographisch nicht verankert ist, sondern virtuell agiert. So setzt sich auch der Vorstand des *Locals* aus sieben Delegierten jener T-Mobile Standorte zusammen, an denen mehrere Beschäftigte, die TU-Mitglieder sind, in einer geheimen Wahl im April 2016 ihren Repräsentanten gewählt haben.⁴¹ Darüber hinaus verfügt das *Local* über einen TU-Rat, der in der Struktur des neuen *Locals* auch ver.di und die TU-Partnerschaften repräsentiert (CWA 2016a). In diesem Beratergremium sind demgemäß hauptamtliche Gewerkschaftssekretärinnen von ver.di wie auch ehrenamtliche Mitglieder und Betriebsräte vertreten, die sich in den TU-Partnerschaften (s. Kapitel F.2.2.2. Verankerung in der Mitgliedschaft) engagieren. Die Gründung des TU-Rates basiert auf einer Vereinbarung zwischen CWA und dem Fachbereich 9 von ver.di (Interview Logan).

Eine wichtige Motivation für die demokratische Konstituierung des *Organizing Locals* war, dass das Unternehmen im Jahr zuvor *T-Voice* gegründet hatte. Dem war vorausgegangen, dass CWA seit Ende 2014 ihr *Organizing* intensiviert hat und dadurch Mitgliederzuwächse verbuchen konnte.⁴² CWA wertet *T-Voice* als eine unternehmensgesteuerte Gewerkschaft, deren Vertreterinnen allerdings nicht gewählt, sondern vom Unternehmen auf sechs Mona-

⁴⁰Bei den FAQs auf der TU-Website ist auf die Frage „Is TU a union?“ folgende Antwort zu lesen: „Yes, TU is a local with the Communications Workers of America, Local 6457. TU members believe that T-Mobile employees deserve fair pay, respect and a voice on the job, and that if workers join together in a union, they can make positive change at T-Mobile.“ <http://tmobileworkersunited.org/faqs/> (Stand: 01.08.2016).

⁴¹<http://tmobileworkersunited.org/chief-stewards/> (Stand: 01.08.2016)

⁴²So hat CWA an einigen Standorten zusätzliche Organizer eingestellt, die vor Ort verankert sind und kontinuierlich Vollzeit an der Kampagne arbeiten.

te ernannt werden. Auch entscheidet letztendlich das Management, welche Beschwerden der Beschäftigten aufgegriffen werden und welche nicht. Das Unternehmen beschreibt Ziele der im Juni 2015 gegründeten *T-Voice* wie folgt:

„T-Voice is a group of Care Representatives from all 17 internal call centers and Service Partners whose mission is to identify and communicate road-blocks for employees and customers. It is a direct line for Frontline feedback to senior leadership.” (T-Mobile US Dezember 2015, zitiert nach CWA 2016b)

Für die Beschäftigten verfügt *T-Voice* über den entscheidenden Vorteil, dass sie sich bei Problemen mit beispielsweise der Software oder Krankenschreibungen nun nicht mehr individuell an das Management wenden müssen, sondern Unterstützung durch einen so genannten *Frontline Rep* erhalten, der für sie die Beschwerde an die Geschäftsleitung weiterleitet. Offensichtlich handelt es sich bei *T-Voice* um eine weiche Form des *Union Busting* mittels dessen das Unternehmen versucht, TU zu schwächen. Dies wird auch daran ersichtlich, dass *T-Voice* vergleichbar mit einem *Culture Jamming*⁴³ sozialer Bewegungen sowohl Design wie auch Sprache der Gewerkschaft kopiert. So ist beispielsweise der Name eng angelehnt an den Namen des Newsletters der Gewerkschaft *The TU Voice*. Insofern ist die Formalisierung des *TU Organizing Locals*, welches die Geschäftsführung auch schon zu Gesprächen aufgefordert hat, als eine Taktik von CWA zu werten, um den zentralen Unterschied – nämlich die demokratische Verfasstheit der Gewerkschaft – die tatsächlich eine Mitgliederorganisation darstellt, in Abgrenzung zu *T-Voice* hervorzuheben. Darüber hinaus löste die Gründung des *Locals* nach Aussagen eines Gewerkschaftssekretärs von CWA bei einigen TU-Aktivistinnen auch eine gewisse Begeisterung aus und konnte positiv für die Mitgliederwerbung genutzt werden (Interview Logan). Aktuelle Mitgliederzahlen liegen leider nicht vor. Auf der Website wird angegeben, dass TU über mehrere hundert Call-Center Agentinnen, Techniker und Shop-Mitarbeiter in den USA verfügt.⁴⁴

⁴³ *Culture Jamming* beschreibt eigentlich diskursive Aktivitäten sozialer Bewegungen, die sich Markennamen und Logos von Unternehmen aneignen und verfremden (Baringhorst et al. 2010, 11).

⁴⁴ www.tmobileworkersunited.org (Stand: 23.02.2017); im Jahr 2013 war von ca. 1.000 Mitgliedern die Rede (Early 2013). Als Mitglieder werden dabei jene Beschäftigten von T-

E.2 Chronologischer Kampagnenverlauf

Nach Darstellung der relevanten Akteure skizziere ich im Folgenden die Chronologie der Ereignisse als Gerüst für die daran anschließende Kampagnenanalyse. Zur besseren Übersicht ist zudem eine Kampagnenchronologie in tabellarischer Form im Anhang zu finden.

Die Zusammenarbeit zwischen CWA und ver.di nahm ihre Anfänge in den 1990er Jahren. So pflegten CWA und – bis zur Gründung von ver.di – die DPG einen regelmäßigen Austausch auf der Führungsebene. Dieser war im Fall der CWA durch ihr reges Interesse am sozialpartnerschaftlichen Modell motiviert. Die DPG verfolgte ihrerseits die Auswirkungen der in den USA bereits durchgeführten Liberalisierung der Branche, um aus den Erfahrungen von CWA zu lernen.

Im Jahr 2000 nahm die DTAG die Verhandlungen über die Übernahme von *VoiceStream Wireless* auf. CWA konnte zu diesem Zeitpunkt auf die bestehenden Kontakte zur DPG zurückgreifen, um eine Einschätzung über das Unternehmen zu erlangen. Der damalige Präsident Morton Bahr kam auf dieser Grundlage zu der Einschätzung, die DTAG sei ein guter Arbeitgeber, handle im öffentlichen Interesse und verfüge über eine positive Beziehung zu ihrer gewerkschaftlich organisierten Belegschaft (Logan 2009, 5). Dies veranlasste CWA und den US-amerikanischen Dachverband der Gewerkschaften AFL-CIO dazu, den Markteintritt des Unternehmens politisch zu unterstützen. Sie hegten die Hoffnung, dass die Arbeitsbeziehungen im Mutterkonzern positiv auf die Arbeitsbeziehungen in den USA ausstrahlen würden (Early 2013).

Die Erwartungen der Gewerkschaften wurden allerdings enttäuscht. So scheiterte unmittelbar nach Abschluss der Übernahme bereits der erste Versuch, Anerkennungswahlen durchzuführen an der Gegenwehr der Geschäftsleitung. Auch die in den folgenden Jahren vereinzelt stattfindenden Organisationsversuche bei T-Mobile US blieben erfolglos. Allerdings verfolgte CWA zu diesem Zeitpunkt die Organisierung des Unternehmens auch nicht prioritär,

Mobile US gezählt, die eine Anerkennungskarte unterzeichnet haben auf der steht: „Yes, I want CWA-TU to represent me and my co-workers at T-Mobile“. Mitgliedsbeiträge werden laut TU-Satzung erst mit Abschluss eines Tarifvertrags erhoben (CWA 2016a).

obgleich sie mit ver.di ein Kooperationsabkommen zur gemeinsamen Organisation transnational agierender Konzerne, wie beispielsweise der DTAG, im Jahr 2002 abgeschlossen hatte (Falcke 2002). Dieses Abkommen wirkte sich auch auf die Zusammenarbeit in anderen Unternehmen kaum aus und die Beziehung der beiden Gewerkschaften verfügte weiterhin über einen reinen Austauschcharakter.

Seit dem Jahr 2005 gewannen die zuvor nur sporadisch stattfindenden Organisationsversuche bei T-Mobile US langsam an Dynamik. CWA-Organizer begannen an zwei Call-Center Standorten, systematisch den Zugang zu den Beschäftigten zu erschließen. Trotz geringer personeller Ressourcen und einem gewerkschaftsfeindlichen Umfeld gelang es ihnen, Kontakte zu den Call-Center-Agenten herzustellen und Aktivengruppen auf der betrieblichen Ebene – so genannte *Worker Committees* – aufzubauen (Interview Rory).

Diese *Organizing*-Aktivitäten gewannen an Relevanz, weil ver.di im Auftrag von *UNI Global Union* parallel mit der DTAG über den Abschluss einer GRV verhandelte. Zunächst fanden die Verhandlungen losgelöst von den Ereignissen bei T-Mobile US statt. CWA identifizierte allerdings die GRV als eine Chance, um mittels eines Neutralitätsabkommens die Organisationsbedingungen bei T-Mobile US zu verbessern. Mit einem solchen Neutralitätsabkommen würde sich das Unternehmen idealerweise dazu verpflichten, jegliche Taktiken eines *Union Busting* zu unterlassen, der Gewerkschaft freien Zutritt zum Unternehmen zu gewähren und diese anzuerkennen sobald 50 Prozent der Beschäftigten eine Anerkennungskarte unterzeichnet haben (*card-check neutrality*). Ein Neutralitätsabkommen kann sowohl bilateral auf nationaler Ebene erfolgen, wie im Fall des von CWA gewerkschaftlich organisierten Konkurrenten AT&T (CWA 1997, 24-25), als auch, wie beispielsweise bei G4S (McCallum 2013, 7), im Rahmen einer GRV geregelt sein. Aufgrund der Perspektive auf ein Neutralitätsabkommen hielt die CWA-Führung die Organizer an, das gewerkschaftsfeindliche Verhalten bei T-Mobile US zu dokumentieren. Anschließend leiteten sie die Informationen an ver.di weiter. Dies veranlasste wiederum die beteiligten Akteure bei ver.di dazu, sich mit der Situation bei T-Mobile US auseinanderzusetzen und in Folge intensivierte sich der Kontakt zwischen den beiden Gewerkschaften. War dieser bislang geprägt von Grußbotschaften und gegenseitigen Besuchen auf Füh-

rungsebene, entwickelte sich nun zaghaft eine Arbeitsbeziehung zwischen beiden Gewerkschaften. Der Austausch blieb nicht mehr ausschließlich auf die Führungsebene beschränkt. Im Jahr 2007 besuchten erstmals Vertreter von ver.di einen Standort von T-Mobile US. Sie trafen sich mit der zuständigen Gewerkschaftssekretärin am Call-Center Standort in Allentown, die über gute Deutschkenntnisse verfügte, und blieben mit ihr auch in den folgenden Jahren in Kontakt. Darüber hinaus zog ver.di aus den Geschehnissen in den USA Konsequenzen und erklärte die Situation bei T-Mobile US zum integralen Bestandteil der Verhandlungen einer GRV (Interview Tina).

Für CWA entwickelte sich die Beziehung zu ver.di zunehmend zu einem Potenzial, wie ein Mitglied der Gewerkschaftsführung der US-amerikanischen Gewerkschaft erklärte:

„Let’s look at that potential, we are exploring it. Like I said, the relationship with ver.di was just, you know, started out I think very traditional and it was just getting warmer and warmer and warmer, presenting opportunities, you know. Hey, they really like us, they are serious about supporting us, we better get serious about, you know, doing our work.“ (Interview Ann)

Vor diesem Hintergrund kam es 2008 zu zwei wichtigen Entscheidungen: Erstens erklärte die Gewerkschaftsführung von CWA T-Mobile US zu einer Kampagne von nationaler Priorität. Ziel dessen war es, die bislang isolierten, eher sporadischen Organisationsversuche zu intensivieren und zu einer koordinierten Organisationskampagne von nationaler Reichweite zusammenzuführen (Interviews Dave, Tina, Ann). Dabei war es die Aufgabe der *District Organizing Coordinators* und weiterer hauptamtlicher Organizer, Aktivitäten in den *Locals* – also den Ortsverbänden der Gewerkschaft – anzuleiten und zu unterstützen (s. Kapitel E.1.3.3. CWA). Da innerhalb der Gewerkschaft bislang T-Mobile US – mit Ausnahme in Allentown und Fort Lauderdale – keine Priorität hatte, verfügten die Gewerkschaftssekretärinnen kaum über Kontakte zu den Beschäftigten. Folglich lag der Fokus in dieser Initialphase darauf, einen Erstkontakt zu den Beschäftigten herzustellen. So konstatierte auch ein *District Organizing Coordinator*: „We just started cold, we tried to meet people and that’s how we started.“ (Interview Eric) Dazu besuchten die CWA-Organizer regelmäßig die Shops oder stan-

den an den Zufahrten zu den Call-Centern. Sie verteilten Flugblätter der Gewerkschaft und versuchten, mit den Beschäftigten ins Gespräch zu kommen sowie ihre Kontaktdaten zu erhalten. Teilweise verwiesen sie auch mit großen Schildern auf die Möglichkeit einer Kontaktaufnahme über Facebook sowie der Kampagnenwebsite *Lowering the bar for us*⁴⁵, um anschließend ein *face-to-face*-Gespräch in einem geschützten Raum zu führen. In einigen Fällen war es zudem hilfreich, dass ehemalige Mitarbeiter von T-Mobile US, die nun in einem von CWA organisierten Telekommunikationsbetrieb arbeiteten, Kontakte zu ihren ehemaligen Kolleginnen vermitteln konnten.

Die Aktivitäten fanden zu diesem Zeitpunkt primär vor Ort statt und der Schwerpunkt lag auf Shops und Call-Centern. Die Gewerkschaft erhoffte sich zu diesem Zeitpunkt eine Verbesserung der Organisationsbedingungen aufgrund des Wahlversprechens von Barack Obama, das *Employee Free Choice Act* (EFCA) und damit das Card-Check-Verfahren einzuführen (s. Kapitel E.1.3.3. CWA). Damit gewann auch die Chance große Einheiten wie Call-Center zu organisieren an Relevanz:

„And so we thought of one bigger, not as deep. Let’s get contacts everywhere so we can try to move a bunch of things at the same time if the Employee Free Choice Act passes. (...) So, you know, our strategy has evolved based on sort of new hope that we thought there was with the Obama administration for organizing rights and then not having come about and having to come up with a different kind of strategy.” (Interview Dave)

Die *Organizing*-Aktivitäten wurden von hauptamtlichen Organizern angeleitet. Obgleich Aktivitäten an zahlreichen Standorten stattfanden, erfolgte die Umsetzung der Kampagne nicht flächendeckend und auch an den beteiligten Standorten variierten Zeitintensität und Engagement der Distrikte und *Locals* stark (CWA 2010). Im Jahr 2008 fand zudem auf nationaler Ebene erstmals ein Aktionstag statt, an dem CWA vor mindestens 20 Call-Centern Flugblätter verteilte (Interview Luke). Die nationale Koordinierung der Kampagne war allerdings insgesamt noch schwach ausgeprägt. Die Gewerkschaftsführung von CWA hatte weder hierfür noch für die Aktivitäten

⁴⁵Mitte 2010 hat CWA die US-Kampagne von *Lowering the bar for us* in *Justice at T-Mobile* umbenannt, wie auch heute die Kampagnenwebsite heißt (www.justiceattmobile.org, Stand: 23.02.2017).

auf lokaler Ebene zusätzliche Ressourcen bereitgestellt.

Die zweite wichtige Entscheidung im Jahr 2008 war die gemeinsame Gründung der *T-Workers Union*, später TU genannt. ver.di und CWA traten hiermit erstmals gemeinsam an die Öffentlichkeit und verkündeten, zur Organisierung von T-Mobile US in Zukunft zusammenzuarbeiten (s. Kapitel E.1.3.6. Exkurs: TU). Gemeinsame Aktivitäten folgten dann in den Jahren 2009 und 2010. Im November 2009 besuchte erstmals eine größere Gruppe von insgesamt sechs Gewerkschaftssekretärinnen von ver.di und Betriebsräten der DTAG die USA, um sich über die Situation bei T-Mobile US zu informieren. Einen Monat später erschien in den USA der Report von John Logan „Lowering the Bar or Setting the Standard? Deutsche Telekom’s U.S. Labor Practices“ (Logan 2009). Die Veröffentlichung der Publikation, die das gewerkschaftsfeindliche Verhalten des Unternehmens dokumentierte, folgte in Deutschland im April 2010 im Rahmen einer Pressekonferenz. Im Mai 2010 fanden zudem Proteste von CWA und ver.di auf der Hauptversammlung der DTAG statt, an denen auch Beschäftigte der T-Mobile US teilnahmen. Beide Aktivitäten riefen in Deutschland ein großes Presseecho hervor. Die Unternehmensleitung reagierte hierauf, indem sie weitere Verhandlungen zum Abschluss einer GRV zum Erliegen brachte.

Neben CWA und ver.di war zu diesem Zeitpunkt *UNI Global Union* als ein dritter Akteur in die Kampagne involviert. Gemeinsam mit CWA kümmerte sich *UNI Global Union* um die Investorenarbeit und appellierte an Investoren und Rating Agenturen, das gewerkschaftsfeindliche Verhalten von T-Mobile US nicht zu ignorieren. Darüber hinaus rief die globale Gewerkschaftsföderation unter dem Motto „One company, one standard – workers’ rights for all at Deutsche Telekom“ im Oktober und November 2010 ihre Mitglieder dazu auf, in ihren Ländern die deutschen Botschaften aufzusuchen und der Forderung nach einheitlichen Arbeitsstandards sowie dem Abschluss einer GRV Nachdruck zu verleihen. Des Weiteren beteiligten sich weltweit Call-Center Agenten an einer Postkartenaktion der globalen Föderation.⁴⁶

Die Kampagne hat sich damit in 2010 zu einer multi-skalaren *Comprehensive Campaign* (s. Kapitel B.1. Von der Corporate zur Comprehensive Campai-

⁴⁶Dies fand statt im Rahmen des *Call Center Action Month* von *UNI Global Union*.

gn) entwickelt. Schwerpunkt war einerseits ein beteiligungsorientierter *Organizing*-Ansatz, der auf den Aufbau möglichst stabiler *Worker Committees* als Aktiveneinheiten auf der betrieblichen Ebene abzielte. Die Mitglieder der *Worker Committees* sammelten Informationen über das Unternehmen, warben intern neue Kolleginnen und traten teilweise auch schon an die betriebliche Öffentlichkeit heran, indem sie niedrighschwellige Aktionen wie das Tragen von T-Shirts mit dem Kampagnenslogan oder das öffentliche Verteilen von Informationsmaterial der Gewerkschaft durchführten. Andererseits gewannen zunehmend Taktiken auf der außerbetrieblichen Ebene an Bedeutung. Dies war verbunden mit einem Skalensprung, weil sich die Aktivitäten nicht mehr nur auf die USA beschränkten. Vielmehr wurde das Konfliktpotenzial der Kampagne gezielt nach Deutschland an den Hauptsitz des Unternehmens verschoben sowie unter Federführung von *UNI Global Union* auch die transnationale Handlungsebene an Bedeutung gewann.

Seit 2010 war die Kampagne deutlich besser mit Personalressourcen ausgestattet. Bereits im Sommer 2009 hatte die Gewerkschaftsführung von CWA einen Gewerkschaftssekretär am Hauptsitz in Washington D.C. für die Kampagne freigestellt, um die Durchführung von außerbetrieblichen Drucktaktiken zu unterstützen. Dieser war in der Forschungsabteilung angesiedelt und primär mit Recherche und Dokumentation sowie der Koordination von Austauschreisen befasst. Im Januar 2010 engagierte die US-Gewerkschaft zudem noch eine deutschsprachige Politikwissenschaftlerin in den USA, die vor allem den Kommunikationsfluss mit ver.di verbessern sollte. Sie übersetzte nicht nur, sondern war im Kampagnenalltag tendenziell für die gesamte Kommunikation mit ver.di zuständig. Darüber hinaus vermittelte sie zwischen den unterschiedlichen Kontextbedingungen und Sichtweisen in den USA und Deutschland. Außerdem war ebenfalls seit 2010 eine hauptamtliche Organizerin mit einem festen Stundenkontingent nun formal für die Koordinierung der *Organizing*-Aktivitäten auf nationaler Ebene verantwortlich. Zu ihren Aufgaben zählte es primär, die Schnittstelle zu den außerbetrieblichen Aktivitäten sowie in Rahmen von Telefonkonferenzen, Strategietreffen und *Organizing*-Schulungen den landesweiten Austausch zwischen den TU-Aktivistinnen – also den gewerkschaftlich engagierten Beschäftigten bei T-Mobile US – zu koordinieren.

Das folgende Jahre 2011 gestaltete sich ambivalent. Einerseits konnten erste Organisierungserfolge erzielt und der Kreis der Unterstützer erweitert werden. Andererseits verliert die Kampagne aufgrund der geplanten Übernahme von T-Mobile US durch AT&T auch wieder an Dynamik:

Im Februar 2011 gaben die Gewerkschaften den Start der grenzüberschreitenden *We expect better*-Kampagne bekannt, an der nun neben CWA, ver.di und *UNI Global Union* auch der IGB mit seinen beiden Mitgliedsgewerkschaften AFL-CIO und DGB beteiligt war.⁴⁷ Zeitgleich ging die Kampagnenwebsite, die der IGB verantwortete, online. Damit existierte erstmals eine mehrsprachige Kampagnenwebsite, die ein breites Zielpublikum adressierte. Die Beteiligung des IGB ist vor allem auch deshalb bemerkenswert, weil der IGB damit erstmals eine unternehmenszentrierte Kampagne unterstützte (s. Kapitel E.1.3.1. IGB). Zudem gewann mit der Beteiligung des IGB die transnationale Handlungsebene in der Kampagne weiter an Bedeutung. Insgesamt waren nun sechs nationale und transnationale Gewerkschaftsverbände an der Kampagne beteiligt, die ihren Hauptsitz in den USA, Deutschland, der Schweiz und Belgien haben. Dies stellte neue Herausforderungen an das Netzwerk, weshalb die Akteure sich eine feste Kommunikationsstruktur gaben und wöchentliche Telefonkonferenzen einführten, die *UNI Global Union* koordinierte. Darüber hinaus trafen sich Vertreterinnen der beteiligten Gewerkschaften mindestens einmal im Jahr persönlich zu einem Kampagnentreffen (s. Kapitel F.2.1.1. Governance-Struktur).

Im Jahr 2011 entwickelte die Kampagne jedoch nicht die erwartete Dynamik, da der Wettbewerber AT&T den Kauf von T-Mobile US circa zwei Wochen nach dem Kampagnenstart im März 2011 bekannt gab. Die Gewerkschaften begrüßten – zum Missfallen manch US-amerikanischer Verbraucherorganisationen (Interview Tim) – die Übernahme durch das gewerkschaftlich organisierte Unternehmen AT&T. Infolge konzentrierte sich CWA – wie schon bei der Übernahme von *VoiceStream Wireless* durch die DTAG – darauf, die Entscheidung der Regulierungsbehörde zu beeinflussen. CWA mobilisierte politische Unterstützung für den Verkauf. Beispielsweise gewann die Gewerkschaft

⁴⁷Siehe Online-Meldung „Internationaler Gewerkschaftsbund pocht bei Deutsche Telekom/T-Mobile auf Arbeitnehmerrechte“ (We expect better 2011a) sowie Online-Meldung „Die Welt schaut zu: Internationale Gewerkschaften starten T-Mobile-Kampagne“ (We expect better 2011b).

über 70 Kongressmitglieder der Demokraten, die sich am 24. Juni 2011 mit einem Schreiben an die *Federal Communications Commission* (FCC) wandten und sich für den Verkauf aussprachen. Sie beriefen sich dabei auf die Zusage von AT&T, die Breitbandnetze im Zuge der Übernahme auszubauen, wodurch nicht nur ‚union jobs‘ geschaffen würden, sondern auch der Ausbau der Netze in ländlichen Regionen profitieren würde. Zudem hatte AT&T zugesagt, nach Abschluss des Mergers 5.000 Jobs aus dem Ausland in die USA zurück zu verlagern (AT&T 2011). Da die DTAG T-Mobile US zu diesem Zeitpunkt unbedingt abstoßen wollte, verfügte CWA nun mit der Geschäftsleitung über ein geteiltes Interesse. Diese neue Interessensüberschneidung wirkte sich positiv auf die Bereitschaft des Unternehmens aus, den Dialog über den Abschluss einer GRV wieder aufzunehmen und so fanden infolge verschiedene Gespräche statt.

Die Kampagnenakteure nutzten im Jahr 2011 die Hauptversammlung der DTAG, um auf Investoren einzuwirken und öffentlichen Druck zu erzeugen. Auch reichten sie, wie geplant, im Juli 2011 eine OECD-Beschwerde bei den beiden nationalen Kontaktstellen in den USA und Deutschland ein (CWA et al. 2011) und begleiteten dies medial. Sie setzten aber insgesamt die Drucktaktiken nicht mit der gleichen Intensität wie im Jahr 2010 fort. CWA hatte den Schwerpunkt ihrer Arbeit von Drucktaktiken hin zur Verhandlung mit dem Unternehmen und politischer Lobbyarbeit zugunsten des geplanten Verkaufs an AT&T verschoben. Letztlich konnte die Gewerkschaft jedoch weder die Übernahme durch AT&T politisch durchsetzen, noch konnte sie im Gegenzug für ihre politische Unterstützung ein Abkommen mit dem Unternehmen erwirken, das die Organisationsbedingungen erleichtert hätte. Im August 2011 reichte das US-amerikanische Justizministerium ein Kartellrechtsverfahren gegen den Verkauf ein und im Dezember 2011 lösten AT&T und DTAG ihren Vertrag über den geplanten Verkauf von T-Mobile US wieder auf (Deutsche Telekom AG 2012a, 102-104).

Trotz dieser Niederlage konnte CWA im Jahr 2011 positiv verbuchen, dass erstmals die Mehrheitsverhältnisse in zwei Betriebseinheiten auf Long Island (New York) und Connecticut die Durchführung von Anerkennungswahlen erlaubten. Im Mai 2011 stellten beide Einheiten Antrag auf NLRB-Wahlen. Hintergrund dessen war, dass sich die Techniker, während des geplanten

Verkaufs des Unternehmens an AT&T, gegenüber CWA vergleichsweise abgeschlossen zeigten. Sie befürchteten nämlich, dass sie im Fall einer Konkurrenzsituation mit den besser qualifizierten und zudem gewerkschaftlich organisierten Technikern von AT&T ihre Arbeitsplätze verlieren könnten. Während die Einheit auf Long Island die Abstimmung verlor (CWA et al 2012, 19-20; Scheytt 2012), stimmte in Connecticut eine knappe Mehrheit der Beschäftigten von 8:7 für eine Vertretung durch CWA (CWA 2011). Ein Gewerkschaftssekretär von CWA interpretiert die Wahlen in Connecticut wie folgt:

„when the talk of the merger happened a lot of the workers understandably got afraid that when this merger takes place, downsizing would happen. And they were worried. And so that was absolutely a catalyst for us; that was sort of cynical of our ability to engage workers, especially the technicians during the talk of the merger. So yeah, that was absolutely the catalyst for Connecticut. We won in Connecticut as a result of the merger talk. If there was no talk of the merger we would not have won.” (Interview Eric)

Die anschließenden Verhandlungen eines Kollektivvertrags fanden allerdings unter umgekehrten Mehrheitsverhältnissen statt, nachdem ein Manager zurückgestuft wurde und somit ebenfalls die Gewerkschaft potenziell wählen bzw. abwählen konnte.⁴⁸ Vertreter von ver.di verfolgten die Verhandlungen aufmerksam und nahmen im Jahr 2012 an zwei Verhandlungsterminen persönlich teil. Zum Abschluss eines Tarifvertrags kam es im Juli 2012. Dieser brachte allerdings kaum nennenswerte Verbesserungen für die Beschäftigten.⁴⁹ Dies ist ein Grund, weshalb dieser erste Erfolg nur eine geringe Ausstrahlungskraft auf andere Technikereinheiten entwickelte. Darüber hinaus hatte sich das Möglichkeitsfenster aber auch Ende 2011 bereits wieder geschlossen, nachdem die Übernahme offiziell gescheitert war. Die Angst der

⁴⁸Wenn die Vertragsparteien ein Jahr nach der Wahl einer Gewerkschaft immer noch keinen Kollektivvertrag abgeschlossen haben, kann Antrag auf Wiederwahl gestellt werden. D.h. umso länger die Verhandlungen verzögert werden, umso schwächer ist in einem Fall wie diesem die Verhandlungsmacht der neu gewählten Interessenvertretung.

⁴⁹Es konnten keine Verbesserungen bei Gehältern, Sozialleistungen, der Arbeitsbedingungen im Allgemeinen oder der Anerkennung der Betriebszugehörigkeitsdauer erzielt werden. Verhandlungserfolge der Gewerkschaft beziehen sich in erster Linie auf einen Schutz vor Diskriminierung und Beschäftigungssicherung. So ist es dem Unternehmen untersagt, die Einheit an ein Subunternehmen auszulagern. Des Weiteren wurde eine so genannte *Just Cause* sowie ein Beschwerde- und Schlichtungsverfahren vereinbart (CWA, 2012c).

Techniker, ihren Job zu verlieren, war gewichen. Geblieben war allerdings die Empörung darüber, dass CWA die Übernahme von T-Mobile US durch AT&T politisch unterstützt hatte. So zeigte dieser erste Durchbruch keine weiteren Effekte auf die Organisierung von T-Mobile US und bestehende Kontakte zu Technikern konnten 2012 nur in Einzelfällen aufrechterhalten werden.

Zur Jahreswende 2011/2012 befand sich die Kampagne in einer Phase der Restrukturierung. Nachdem die Übernahme gescheitert war, brach auch der Dialog mit dem Management von T-Mobile US wieder ab. Nun galt es, die Ausrichtung der Kampagne erneut zu überdenken, einen Kampagnenplan zu entwickeln und das *Commitment* der beteiligten Akteure zu erneuern. Dies betraf insbesondere die Mitarbeit des IGB, der gerade in die Kampagne neu eingestiegen war als durch die Übernahmegespräche seine aktive Beteiligung auch gleich wieder erschwert wurde. Die Motivation für eine Einbeziehung des IGB erklärt eine Gewerkschaftssekretärin der CWA wie folgt:

„They (Anm.: IGB) have the opportunity to raise this issue, to embarrass Deutsche Telekom, to embarrass the German government in a variety of different places whether if it is the ILO, whether it is the G20, whether it is in Davos.“ (Interview Tina)

CWA wie auch *UNI Global Union* drängten zudem nun darauf, verstärkt Aktivitäten in Deutschland zu entwickeln. Während vor dem Hintergrund der Erfahrungen im Jahr 2011 weitere Gespräche mit dem US-Management als aussichtslos bewertet wurden, hegten die Gewerkschaften nach wie vor die Hoffnung, eine Verhaltensänderung durch das Management in Deutschland erzielen zu können. So erklärt die bereits zitierte Gewerkschaftssekretärin der CWA:

„I would say that initially we were focused on a combination of US and German influences. And now we have moved much more exclusively to a German influence. (...) So I would say that, what we have learned is, that American management is so entrenched in a set of anti-union, union avoidance strategies that the only thing we can do is fight with them, we can't talk to them. What we can do is eventually talk to Germany.“ (Interview Tina)

Im Mai 2012 stellte CWA erstmals eine Kampagnenmitarbeiterin in Deutschland ein, die ver.di bei der Durchführung von Aktivitäten in Deutschland unterstützen sollte. Ihren Arbeitsplatz hatte sie in der Bundesverwaltung von ver.di. Während Investorenarbeit in 2012 zunehmend an Bedeutung verlor, diskutierten die Kampagnenakteure verstärkt darüber, wie die deutsche Bundesregierung als größter Anteilseigner sowie Mitglied im Aufsichtsrat der DTAG politisch adressiert werden könnte, damit sie ihren Status als passiver Shareholder aufgeben. Beispielsweise trat ver.di mit Blick auf das Wahljahr 2013 verstärkt an die SPD als Oppositionspartei heran. Zudem gewann seit der zweiten Jahreshälfte 2012 der Ansatz an Bedeutung, Aktionen im öffentlichen Raum durchzuführen. Ziel war es, im Sinne eines *naming and shaming*, die gewerkschaftsfeindlichen Unternehmenspraktiken von T-Mobile US anzuklagen. So protestierten beispielsweise im September 2012 ver.di-Mitglieder auf der Internationalen Funkausstellung (IFA) in Berlin (We expect better 2012a). Erschwert wurde dieser Ansatz allerdings dadurch, dass es an konkreten, kampagnentauglichen Erzählungen über ein solch gewerkschaftsfeindliches Verhalten des Unternehmens mangelte.

Auch in den USA nahmen im Jahr 2012 im Vergleich zum Vorjahr Drucktaktiken wieder zu. Im März 2012 veröffentlichte beispielsweise CWA einen Brief für Arbeitnehmerrechte in deutschen Unternehmen in den USA in der *New York Times* (We expect better 2012b), verbreitete ein Spoof-Video⁵⁰ und wandte sich mit einer Unterschriftensammlung an den damaligen CEO von T-Mobile US Philipp Humm. CWA überreichte die über 100.000 Unterschriften im Rahmen einer Kundgebung am Unternehmenssitz in Bellevue (Washington) unter Beteiligung von TU-Aktivistinnen aus der gesamten USA im April 2012 (CWA 2012e). Darüber hinaus führte CWA mit Unterstützung des Dachverbands AFL-CIO eine Vielzahl kleinerer, dezentraler Protestaktionen vor T-Mobile Shops durch.

Während in Deutschland der Fokus im Jahr 2012 auf dem gewerkschaftsfeindlichen Verhalten des Unternehmens lag, war das dominante Kampagnenthema in den USA der Beschäftigungsabbau sowie das Offshoring von Call-

⁵⁰Ein Spoof-Video ist eine kreative Parodie, bei der man die eigene Identität nicht preisgibt. Oftmals handelt es sich dabei um eine Veralberung von Werbespots, die über Social Media verbreitet werden.

Center Arbeit. Das Unternehmen hatte nämlich im März 2012 im Rahmen umfassender Restrukturierungsmaßnahmen nach dem Scheitern der Übernahme durch AT&T die Schließung von sieben der insgesamt 24 bestehenden Call-Center bekannt gegeben (Carew 2012). CWA versuchte anfänglich, die Schließung einzelner Standorte durch öffentlichen Protest und politischen Lobbying zu verhindern, und argumentierte damit, dass Jobs aus den USA ins Ausland verlagert würden anstatt „Good Jobs for American Workers“⁵¹ zu sichern. Das Unternehmen bestritt allerdings den Vorwurf des Offshorings und begründete die Maßnahmen mit einem Rückgang des Anrufvolumens aufgrund der negativen Kundenentwicklung. Während CWA bislang Wert auf eine weitgehend synchrone Kommunikationsstrategie gelegt hatte, klafften nun die Kampagnenthemen auf einer nationalen Ebene in den USA sowie einer internationalen bzw. transnationalen Handlungsebene auseinander. Zwar nahmen sich auch ver.di sowie der Betriebsrat der *Deutschen Telekom Kundenservice* (DTKS) dem Thema Offshoring an. So schickten sie beispielsweise im Mai 2012 an circa 2.400 Call-Center-Agenten per E-Mail ein Schreiben, indem sie ihre Solidarität mit den Beschäftigten zum Ausdruck brachten, die Schließung der Standorte kritisierten und die Beschäftigten aufforderten, mit TU in Kontakt zu treten. Außerhalb einer betrieblichen Öffentlichkeit war das Thema allerdings in Deutschland nicht kampagnentauglich.

Parallel gewann im Jahr 2012 – auch vor dem Hintergrund der Erfahrungen mit den beiden NLRB-Wahlen im Vorjahr – die Diskussion über das Verhältnis von *Organizing*- und Drucktaktiken, sowohl innerhalb von CWA als auch im Kampagnennetzwerk, an Relevanz. Zunehmend kritisierten Gewerkschaftssekretärinnen von CWA, dass ihre Führung in der Kampagne zu einseitig auf Drucktaktiken fokussiere, anstatt Ressourcen für ein *Organizing* zur Verfügung zu stellen. Diese Kritik erhielt zusätzlich Aufwind, weil es im Frühjahr 2012 zu einem Führungswechsel in der nationalen Abteilung für *Organizing* kam und viele dies als Chance für eine stärkere Gewichtung der betrieblichen Ebene in der Kampagne werteten. Auch AFL-CIO und

⁵¹Dieses Zitat stammt aus der Überschrift des Mobilisierungsflugblatts für die Kundgebung in Bellevue (Washington) am 16. April 2012, die in ihrer ganzen Länge wie folgt lautet: „Rally to Save T-Mobile Jobs. T-Mobile’s Decision to Cut 3,300 Jobs is Wrong. No More Broken Promises, Say Yes to Good Jobs for American Workers.“* (CWA, 2012d)

ver.di mischten sich in diese Diskussion mit ein. Sie sprachen sich in Gesprächen mit der Gewerkschaftsführung von CWA für ein fokussiertes *Organizing* aus und boten dabei ihre Unterstützung an. Der US-amerikanische Dachverband AFL-CIO unterstützte beispielsweise ein spezifisches Programm zur Werbung neuer Mitglieder in den Shops von T-Mobile US. Außerdem offerierte der AFL-CIO, von ihnen ausgebildete Organizer für die Durchführung so genannter *Organizing*-Blitze zur Verfügung zu stellen. Vertreterinnen von ver.di drängten zudem auf eine regionale Schwerpunktsetzung anstatt weiter den Anspruch zu verfolgen, flächendeckend Aktivitäten zu entfalten. Sie appellierten an CWA, trotz des Scheiterns von EFCA, sich wieder stärker auf Call-Center zu konzentrieren. Der Vorteil einer kleinen Betriebsgröße besteht darin, dass die Gewerkschaft einfacher Mehrheiten erzielen kann. Allerdings gestaltet es sich schwieriger, Erfolge auch nachhaltig abzusichern. Wie am Beispiel der Technikereinheit in Connecticut deutlich wurde, sind in kleinen Einheiten auch die Mehrheitsverhältnisse einfacher zu manipulieren.

Nach einem Besuch des CWA Präsidenten Larry Cohen in Deutschland im April 2012 beschloss die CWA-Führung im folgenden Monat, erstmals so genannte *Organizing*-Blitze an ausgewählten Call-Center Standorten durchzuführen. Ein Blitz ist eine Mobilisierungsoffensive, wozu eine Gewerkschaft ihre Ressourcen bündelt und über mehrere Tage hinweg möglichst viele Beschäftigte an einem Standort anspricht. Die *Organizing*-Blitze sollten bereits im Juli des gleichen Jahres erfolgen, damit dies mit dem bereits geplanten Besuch des Bundesvorstandsmitglieds Lothar Schröder sowie des Mitglieds eines Telekom-Betriebsrats verbunden werden konnte. Mit der Umsetzung beauftragt war die für die Kampagne zuständige Koordinatorin, die seit 2012 ausschließlich mit der T-Mobile-Kampagne befasst war. Die Vorbereitung der *Organizing*-Blitze gestaltete sich allerdings als schwierig: Zum einen war sie beeinträchtigt durch die angekündigte Standortschließung (s.o.). Hiervon waren auch die beiden Standorte in Allentown und Fort Lauderdale betroffen, an denen bereits *Worker Committees* mit zeitweise bis zu zwölf Beschäftigten bestanden (Interview Rory). An den anderen Standorten fehlte es hingegen an vergleichbaren Strukturen und auch an Ressourcen für eine gründliche, lokale Vorbereitung der Blitze wie beispielsweise eine umfassende Recherche von Schichtplänen und Adressdaten der Beschäftigten für Hausbesuche.

Zum anderen mangelte es CWA für die Durchführung der Blitze an geschul-
ten Organizern, die nicht schon in parallel stattfindenden Kampagnen wie
zum Beispiel zu *American Airlines* eingebunden waren. Trotz dieser Hür-
den fanden zwei *Organizing*-Blitze wie geplant im Juli 2012 an den Call-
Center-Standorten in Nashville und Wichita statt. An beiden Standorten
existierten zu diesem Zeitpunkt keine *Worker Committees* im eigentlichen
Sinne, sondern lediglich Kontakte zu relativ kleinen Gruppen von bis zu drei
TU-Aktivistinnen. Jeweils zehn bis 15 haupt- und ehrenamtliche Organizer
sowie die beiden Gäste aus Deutschland waren jeweils für circa eine Woche
vor Ort, verteilten Flugblätter vor den Call-Centern und führten Hausbe-
suche bei Beschäftigten durch (CWA 2012f). Dadurch konnten knapp ein
Dutzend neue Mitgliedskarten an jedem Standort gewonnen werden. Infolge
der *Organizing*-Blitze stellte CWA an beiden Standorten zusätzliche Perso-
nalressourcen zur Verfügung, um die Aktivitäten fortzusetzen.

Noch während des *Organizing*-Blitzes in Wichita gab das US-amerikanische
Arbeitsministerium bekannt, dass den von der Standortschließung betroffe-
nen Call-Center-Agentinnen finanzielle Unterstützung aus dem *Trade Ad-
justment Assistance* (TAA) Programm zustehe. Damit folgte das Ministeri-
um der Argumentation von CWA, dass die Schließungen das Resultat der
Verlagerung von Call-Center Arbeit nach Mittelamerika sowie auf die Philip-
pinen war (CWA 2012a), was das Unternehmen stets abgestritten hatte (US
Department of Labor 2012). CWA konnte damit unmittelbar, den Nutzen
einer Gewerkschaft für Beschäftigte von T-Mobile US unter Beweis stellen.

Ein weiterer Beschluss, den die Gewerkschaftsführung von CWA im Jahr
2012 traf, war die Gründung der Betriebspartnerschaften. Noch im Februar
2012 besuchte eine große Delegation unter Beteiligung von neun Betriebs-
räten die USA (CWA et al. 2012). Obgleich zu diesem Zeitpunkt bereits
persönliche Kontakte zwischen Beschäftigten von T-Mobile US und einzel-
nen Betriebsräten bestanden wurde ein persönlicher Austausch und betei-
lungsbasierender Ansatz während dieser Reise nicht aktiv gefördert (s. Ka-
pitel F.2.2.2. Verankerung in der Mitgliedschaft). Nur wenige Monate später
fand jedoch die erste Telefonkonferenz statt, an der TU-Aktivistinnen und
Mitglieder von Betriebsräten aus Deutschland teilnahmen. Dies war der Auf-
takt zur Gründung der transatlantischen Betriebspartnerschaften. Die ersten

drei Partnerschaften entstanden 2012 zwischen Call-Center Standorten der T-Mobile US und der *Deutschen Telekom Kundenservice* (DTKS).

Im Jahr 2013 entwickelten sich die Betriebspartnerschaften weiter und gewannen an Dynamik. So kommunizierten die beteiligten Akteure regelmäßig miteinander wie auch in 2013 erstmals gegenseitige Besuche – insgesamt drei an der Zahl – stattfanden. Darüber hinaus beteiligten sich die in die Betriebspartnerschaften involvierten Betriebsräte und ver.di-Mitglieder auch an weiteren Aktivitäten in Deutschland zur Unterstützung der Kampagne. So fanden 2013 weitere Aktivitäten im öffentlichen Raum statt wie beispielsweise bei einem Fußballspiel in Hannover (We expect better 2013a) oder auch der *Langen Nacht der Startups* in Berlin (We expect better 2013b). Des Weiteren wurde im August ein bundesweiter Aktionstag gegen die Entlassung des TU-Aktivistin Josh Coleman in Betrieben der DTAG in Deutschland durchgeführt (We expect better 2013c).

Im Juli 2013 veröffentlichte die Nationale Kontaktstelle der OECD ihren Abschlussbericht, indem sie erklärt „the U.S. NCP is no longer able to contribute to a positive resolution of the dispute“ (Maggio 2013). Dem vorausgegangen waren zeitliche Verzögerungen, weil das Unternehmen sowohl die Rolle der Kontaktstelle als auch das Verfahren in Frage stellte. Obgleich das Unternehmen sich schließlich an einem Vorgespräch beteiligte, war es der Kontaktstelle nicht möglich, einen gemeinsamen Termin zur Aufnahme des Mediationsverfahrens mit dem Unternehmen abzustimmen (ebd.). CWA bestätigte diese Erfahrung erneut darin, dass ein Dialog mit der Geschäftsleitung von T-Mobile US schwierig sei. Eine Konsequenz daraus war, dass die beteiligten Kampagnenakteure sich verstärkt auf die Bundesregierung als größter Anteilseigner konzentrierten. Politische Lobbyarbeit gewann dadurch in der Kampagne weiterhin an Bedeutung. So fanden vor allem auch im Vorfeld auf die Bundestagswahl 2013 zahlreiche Lobbygespräche statt.

Darüber hinaus war das Jahr 2013 geprägt durch die Fusion von T-Mobile US mit dem Wettbewerber *MetroPCS*. Bereits im Oktober 2012 hatte die DTAG bekannt gegeben, mit dem Wettbewerber fusionieren zu wollen (Deutsche Telekom AG 2012b). Wie auch schon beim Markteintritt der DTAG im Jahr 2001 sowie der gescheiterten Übernahme durch AT&T im Jahr 2011

mobilisierte CWA politischen Einfluss, allerdings diesmal um die Übernahme zu verhindern. Während die Haltung von CWA zur Übernahme durch AT&T bei Verbraucherverbänden und NGOs im Jahr 2011 teilweise auf Kritik gestoßen war, erhielten sie nun von diesen Unterstützung. Die Fusion konnte allerdings nicht verhindert werden und im März 2013 genehmigte die *Federal Communications Commission* (FCC) den Zusammenschluss, der am ersten Mai mit dem Börsengang des Unternehmens T-Mobile US realisiert wurde (Focus 2013). Die beiden Marken *MetroPCS* und T-Mobile US wurden beibehalten. Für CWA bestand nun die Herausforderung darin, auch die neuen Beschäftigten von *MetroPCS* mit der Organisierungskampagne zu adressieren. Aus diesem Grund benannte CWA *TU – The Union for T-Mobile Workers* in *T-Mobile Workers United* als gemeinsame Organisation von Beschäftigten bei T-Mobile und *MetroPCS*s um und setzte die gleichnamige Website (www.tmobileworkersunited.org) auf. Einen ersten Organisierungserfolg verbuchte die Gewerkschaft bereits am 25. September 2013 als die Beschäftigten in einem Shop von *MetroPCS* in New York City mit sieben zu eins für die Gewerkschaft stimmten (CWA 2013b) und es ein Jahr später zum Abschluss eines Tarifvertrags kam (CWA 2014a). Seit September 2013 erlangte allerdings die Gewerkschaft in keinem weiteren Betrieb mehr die notwendige Mehrheit, um Anerkennungswahlen einzuleiten. Und dies obwohl CWA seit Ende 2014 die Personalressourcen für *Organizing*-Aktivitäten weiter aufstockte und auch die Einführung der Online-Mitgliedschaft nach Aussagen von CWA sich positiv auf die Entwicklung der Mitgliederzahlen von TU auswirkte (Interview Logan).⁵²

Des Weiteren erlangte seit der Fusion mit *MetroPCS* zunehmend eine Verbraucherperspektive in der Kampagne in den USA an Bedeutung. Bereits im Jahr 2012 hatten Beschäftigte in Gesprächen verstärkt das Thema *Cramming* zur Sprache gebracht, also das Zufügen von Leistungen auf den Kundenkonten, die diese nicht bestellt hatten. Im Jahr 2013 informierte nun CWA die Geschäftsleitung der DTAG, dass Beschäftigte hierzu angehalten werden würden und problematisierte dies auf der Hauptversammlung von T-Mobile US (CWA 2014). Zudem gab 2013 die aus der Anti-Sweatshop-Bewegung stam-

⁵²So können seit 2016 Beschäftigte ihre Mitgliedskarte online unterzeichnen, während dies zuvor nur offline möglich war: <https://tmobileworkersunited.org/join/> (Stand: 30.01.2017).

mende studentische Organisation *United Students against Sweatshops* (US-AS) ihre Unterstützung bekannt und appellierte an die Universitätsleitungen, die Zusammenarbeit mit T-Mobile US zu beenden bis das Unternehmen ihren Mitarbeitern erlaube, frei von Einschüchterung durch das Management eine Gewerkschaft zu gründen.⁵³ Im Juli 2014 erhob die US-amerikanische Behörde für Wettbewerbs- und Verbraucherschutz *Federal Trade Commission* (FTC) schließlich Anklage gegen T-Mobile US und warf dem Unternehmen Kundenbetrug vor. Den Kunden seien Leistungen in Rechnung gestellt worden, die sie nicht bestellt hätten (FTC 2014a). Noch Ende des Jahres verpflichtete sich das Unternehmen, den Kundinnen den entstandenen Schaden zurückzuerstatten (FTC 2014b). Dieser Fokus auf Verbraucherinnen setzte sich im Jahr 2016 mit dem Start der Verbraucherkampagne *Calling Out T-Mobile* unter Führung von *Change to Win* fort.⁵⁴

Nach Ende des Untersuchungszeitraums ist neben der Orientierung auf Verbraucherinnen bemerkenswert, dass sich die Ausrichtung der Kampagne auf eine transnationale Handlungsebene verschiebt. Die zentrale Rolle von ver.di ist in der Kampagne nahezu unverändert. Ein Schwerpunkt liegt in Deutschland weiterhin auf der politischen Ebene: So richtete sich ver.di beispielsweise im Juli 2015 mit einer Online-Petition an den Deutschen Bundestag und forderte, dass dem Finanzministerium die Aufgabe übertragen werde, die Einhaltung von Arbeitnehmerrechten bei T-Mobile US zu kontrollieren und auf die Einhaltung der ILO-Kernarbeitsnormen hinzuwirken. Allerdings kam die notwendige Anzahl der Unterschriften im vorgesehenen Zeitraum nicht zustande (Deutscher Bundestag 2015). Ein zweiter Schwerpunkt lag zudem auf den Betriebspartnerschaften. In 2015 existierten fünf Partnerschaften mit Standorten der DTKS und sechs Partnerschaften mit Standorten der T-Shops. Verändert hat sich allerdings die Rolle der globalen Gewerkschaftsverbände *UNI Global Union* und IGB. Im Vergleich mit CWA und ver.di spielten die beiden Verbände von Beginn an eher eine sekundäre Rolle im Kampagnennetzwerk. Eine letzte größere gemeinsame Aktivität von ver.di, CWA und *UNI Global Union* war die Vorstellung des „Schwarzbuch Telekom“, das sich mit den Arbeitsbedingungen in Tochterunternehmen der

⁵³<http://usas.org/campaigns/tmobile/> (Stand: 19.10.2015), s.a. Interview Anna.

⁵⁴<http://callingouttmobile.com> (Stand: 30.01.2017).

DTAG in den USA sowie in Südosteuropa befasste, auf einer Pressekonferenz im Dezember 2013. Darin heißt es unter anderem: „Die Deutsche Telekom wird aufgefordert, ergebnisoffen in erneute Verhandlungen zu einem Globalen Agreement mit UNI Global Union einzutreten.“ Des Weiteren wird die Forderung aufgestellt, mit *UNI Global Union* und der *DT Union Alliance* Gespräche über Verhandlungen für einen Weltbetriebsrat vorzubereiten (verdi 2013, 31). Allerdings fand eine geographische Ausweitung der Kampagne um weitere Standorte von Tochterunternehmen oder auch Subunternehmen in Mittelamerika, auf den Philippinen oder Südosteuropa nicht statt und auch die Forderung nach Abschluss einer GRV mit der Geschäftsleitung sowie Aktivitäten der Gewerkschaftsallianz scheinen in den letzten Jahren tendenziell an Bedeutung verloren zu haben.

Kapitel F

Fallanalyse der T-Mobile-Kampagne

In Anknüpfung an die Darstellung des Kampagnenverlaufs fasse ich im Folgenden Ziele und Taktiken der Kampagne zusammen. Daran schließt die zentrale Analyse der Forschungsarbeit an: Mit Bezug auf meine forschungsleitende Fragestellung (s. Kapitel C.3.4. Präzisierung) untersuche ich, was die Mobilisierung einer Koalitionsmacht im Fall der T-Mobile-Kampagne positiv beeinflusst hat und wodurch sich der Einsatz einer hohen Koalitionsmacht auszeichnet. Im Anschluss daran analysiere ich die Wechselwirkung zwischen der Mobilisierung einer Koalitionsmacht und den wesentlichen Elementen einer Strategie. Ich werde herausarbeiten, dass in einer multi-skalaren Kampagne Spannungsverhältnisse und sogar Zielkonflikte zwischen dem Einsatz einer hohen Koalitionsmacht und den Anforderungen an eine Strategie bestehen. Diese Spannungsverhältnisse und Zielkonflikte beeinträchtigen negativ die Effektivität der T-Mobile-Kampagne – und zwar nicht trotz sondern gerade wegen einer hohen Koalitionsmacht.

F.1 Ziele und Taktiken der Kampagne

Die beteiligten Gewerkschaften verfolgen mit der T-Mobile-Kampagne als primäres Ziel, die Beschäftigten in Call-Centern und Shops sowie die Tech-

niker im Unternehmen T-Mobile US gewerkschaftlich zu organisieren. Die zuständige Gewerkschaft CWA versucht, dies gegen den Willen des Unternehmens durchzusetzen. Dieses wendet anti-gewerkschaftliche Maßnahmen im Sinne eines *Union Busting* an, die von subtilen Äußerungen, welche die Missbilligung gegenüber der Gewerkschaft zum Ausdruck bringen, bis hin zur direkten Einschüchterung und Entlassung von Aktivistinnen reichen (Logan 2009, 11-18).¹ Es geht also darum in einem Unternehmen, das bis heute weitgehend gewerkschaftsfrei ist, Lohnabhängigenmacht aufzubauen.

Das primäre Kampagnenziel dieser multi-skalar angelegten Kampagne ist demnach von nationaler Reichweite. Darüber hinaus besteht ein zweites Kampagnenziel, das im Verlauf der Kampagne in Abhängigkeit von der Strategie eine unterschiedliche Bedeutung einnimmt und dessen Gewichtung zudem in Abhängigkeit von der jeweiligen Perspektive und Handlungslogik der beteiligten Akteure variiert. Dieses sekundäre Ziel kann im weitesten Sinne als die Stärkung von Organisationsmacht und Durchsetzung einheitlicher Arbeitsstandards im globalen Konzern Deutsche Telekom AG (DTAG) beschrieben werden. Konzernstandorte mit niedrigen Standards und prekären Arbeitsbedingungen, wie in den USA, können demnach potenziell auf andere Standorte ausstrahlen, indem das Management erprobte Praktiken transferiert. Dieses zweite längerfristige Ziel konkretisiert sich am deutlichsten in der Forderung nach Abschluss einer GRV mit der DTAG. In den Interviews mit den an der Kampagne beteiligten Gewerkschaften wird allerdings deutlich, dass diese dem Abschluss einer GRV unterschiedliche Priorität beimessen. *UNI Global Union* gewichtet die Bedeutung der Verhandlungen einer GRV im Kontext der Kampagne eindeutig am stärksten (Interview Debbie). Innerhalb von CWA dominiert hingegen eine Sichtweise, dass eine GRV dann ein interessanter Ansatz sei, wenn dadurch ein Neutralitätsabkommen in den USA erwirkt werden könne. Das Interesse an diesem Instrument nahm aber kontinuierlich ab seit die Verhandlungen zum Erliegen kamen (s. Kapitel E.2. Kampagnenverlauf). *ver.di* wiederum verbindet zwar mit dem Abschluss einer GRV wie auch *UNI Global Union* ein genuines Organisationsinteresse. Allerdings betrachtet *ver.di* dies nicht notwendigerweise als ein wesentliches

¹In 2015 hat die US-Arbeitsrechtsbehörde, *National Labor Relations Board* (NLRB), T-Mobile US in elf von 13 Fällen für schuldig befunden gegen geltendes Arbeitsrecht verstoßen zu haben (CWA 2015a).

Element der Kampagne. Stattdessen besteht für ver.di durchaus auch die Möglichkeit, eine GRV im Anschluss an die Kampagne zu verhandeln (Interview Andrea). Im Vergleich mit anderen Kampagnen unter Beteiligung von *UNI Global Union* ist dementsprechend die relativ geringe Bedeutung der Forderung nach einer GRV auffällig. Dies hängt eng damit zusammen, dass CWA bislang ihre Chancen auf einen Erfolg höher einschätzt, wenn sie die Kampagnenstrategie primär auf die Machtressourcen der Stammsitzgewerkschaft ver.di ausrichtet. Zwar bewertet CWA die Beteiligung von *UNI Global Union* als prinzipiell wichtig, auch weil dies den Zugang zu den Mitgliedsgewerkschaften von *UNI Global Union* eröffne (Interviews Michel, Lynn), faktisch wurden diese Handlungspotenziale bislang allerdings nur selten ausgeschöpft.² Während sich die GUF und der Dachverband AFL-CIO in 2012 tendenziell für eine geographische Ausweitung der Kampagne aussprachen, favorisierten CWA und ver.di den Fokus auf die Organisation in den USA. Dies erklärt, weshalb *UNI Global Union* keinen aktiveren Part in der Kampagne einnimmt.³ Insofern unterscheidet sich die Kampagne deutlich von anderen Kampagnen wie beispielsweise *Nespressure*, *Casual-T*, DHL oder G4S. So hat beispielsweise die US-amerikanische Dienstleistungsgewerkschaft SEIU im Fall des britischen Sicherheitsunternehmens G4S *UNI Global Union* mit den erforderlichen materiellen Ressourcen sowie Personal und Expertise ausgestattet, um die Funktion als Kampagnenkoordinator wahrnehmen zu können (McCallum 2013, 97).

Um die Kampagnenziele zu erreichen, kombinieren die involvierten Gewerkschaften eine Vielzahl von Taktiken auf der betrieblichen sowie der außerbetrieblichen Ebene. Im Resultat kann hier von einer umfassenden, vielschichtigen Kampagne im Sinne einer *Comprehensvie Campaign* gesprochen werden. Auf der betrieblichen Ebene besteht das Vorgehen der Organizer darin,

²Eine Ausnahme stellte der *Call Center Action Month* von *UNI Global Union* 2010 dar. Das jährlich stattfindende Ereignis hatte in dem Jahr T-Mobile US zum Schwerpunkt. Unter dem Motto „One company, one standard – workers’ rights for all at Deutsche Telekom“ rief *UNI Global Union* ihre Mitglieder auf, die deutschen Botschaften aufzusuchen und der Forderung nach einheitlichen Arbeitsstandards sowie einer GRV Nachdruck zu verleihen. Des Weiteren beteiligten sich weltweit Call-Center Arbeiter an einer Postkartenaktion (s. Kapitel E.2. Kampagnenverlauf).

³Die G4S-Kampagne hatte zunächst ebenfalls einen nationalen Fokus auf die USA, entwickelte sich dann allerdings zu einer globalen Organisierungskampagne mit dem Ziel eine GRV abzuschließen (s.a. Kapitel B.2.1. Going global?).

einen persönlichen Kontakt zu den Beschäftigten im Rahmen von *face-to-face* Gesprächen und Hausbesuchen herzustellen. Darüber hinaus verfolgen sie den Aufbau möglichst stabiler *Worker Committees* als Aktiveneinheiten auf der betrieblichen Ebene. *Worker Committees* sind eine zentrale Taktik des beteiligungsorientierten *Organizing*-Modells von CWA, womit Beschäftigte Schritt für Schritt an die Gewerkschaft herangeführt werden sollen und dadurch eine kollektive Handlungsfähigkeit als ein wichtiges Element von Organisationsmacht entsteht (s. Kapitel E.1.3.3. CWA). Diese Taktiken im Rahmen eines *Organizing* finden auf der lokalen Handlungsebene statt und werden auf regionaler Ebene durch die *District Organizing Coordinators* aktiv unterstützt und koordiniert. Auf nationaler Ebene werden hingegen Richtungsentscheidungen getroffen, Materialien erstellt, die Schnittstelle zu den außerbetrieblichen Aktivitäten koordiniert sowie der landesweite Austausch zwischen den TU-Aktivistinnen koordiniert.

Seit 2009 begleitet CWA die Taktiken zur Organisierung und Mobilisierung der Beschäftigten systematisch mit Drucktaktiken im außerbetrieblichen Raum (s. Kapitel E.2. Kampagnenverlauf). Damit öffnet sich die Kampagne verstärkt gegenüber der Gesellschaft und die Forderung nach Gerechtigkeit für die Beschäftigten von T-Mobile US wird zu einem Politikum. Themen sind dabei nicht nur die Forderung nach einer gewerkschaftlichen Organisierung, sondern u.a. Near- und Offshoring von Call-Center Arbeit, sexueller Missbrauch am Arbeitsplatz sowie Verbraucherrechte. Die übergeordnete Strategie von CWA zeichnet sich dadurch aus, dass die Gewerkschaft versucht, im Betrieb kollektive Handlungsfähigkeit aufzubauen und zeitgleich durch ein so genanntes ‚*bargaining to organize*‘ (s. Kapitel E.1.3.3. CWA) ein Neutralitätsabkommen zu erwirken. Ein Großteil der Führung wie auch der Organizer von CWA ist davon überzeugt, dass obgleich die Gewerkschaft in drei⁴ Fällen bereits NLRB-Wahlen durchgeführt hat, ohne ein solches Abkommen inklusive eines Card-Check-Verfahrens, eine gewerkschaftliche Organisierung von T-Mobile US unrealistisch sei.⁵ Zu hoch seien die persönlichen

⁴NLRB-Wahlen fanden 2012 in Technikereinheiten auf Long Island und in Connecticut sowie 2013 in New York City in einem *MetroPCS* Shop statt (s. Kapitel E.2. Kampagnenverlauf).

⁵Diese Meinung hat sich auch vor dem Hintergrund schmerzhafter Erfahrungen wie z.B. beim Unternehmen *Sprint* herausgebildet (Cohen und Early 1999, 155-161).

Risiken für die Beschäftigten im Fall von negativen Sanktionen (Interviews Ann, Eric).

Während in der Kampagne die Organisierung der Beschäftigten auf die lokale Ebene verwiesen bleibt und nicht in eine globale Organisierunginitiative eingebunden ist, finden die Taktiken im Rahmen einer solchen Strategie des ‚*bargaining to organize*‘ multi-skalar statt. Ein wesentliches Charakteristikum der T-Mobile-Kampagne ist dementsprechend, dass CWA durch die Koalition mit ver.di, *UNI Global Union* und IGB die Reichweite des Konflikts geographisch ausgeweitet hat und durch die räumliche Strategie eines Skalensprungs ihr Handlungsrepertoire erweitert. Meilensteine bilden dabei die Gründung von TU 2008, der Start der *We expect better*-Kampagne unter Beteiligung des IGB Anfang 2011 sowie ab Ende 2012 der Aufbau von betrieblichen Partnerschaften zwischen USA und Deutschland (s. Kapitel E.2. Kampagnenverlauf). Letzteres ist als Ausdruck einer neuen Qualität der Beziehung zwischen CWA und ver.di zu werten (s. Kapitel F.2.2.2. Verankerung in der Mitgliedschaft). Die außerbetrieblichen Aktivitäten, die sowohl vor Ort an den Standorten von T-Mobile US als auch auf nationaler, internationaler und transnationaler Handlungsebene stattfinden, können mit Tom Juravich drei Taktiken zugeordnet werden, mittels derer das Verhalten von T-Mobile US geändert werden soll: der Einflussnahme auf Schlüsselbeziehungen des Konzerns, seiner ökonomischen Entscheidungsträger sowie seiner Profitzentren (Juravich 2007, 32-35).⁶

Die Schlüsselbeziehungen eines Konzerns umfassen jene Beziehungen, die für die Beibehaltung seiner Profitzentren und Wachstumsstrategien notwendig sind. Eine Taktik, die für CWA aufgrund des spezifischen Regulationsmodus der Telekommunikationsbranche traditionell eine hohe Relevanz besitzt, ist dabei die politische Einflussnahme auf Regulierungsbehörden. So mobilisierte CWA bislang bei jeder gescheiterten wie auch erfolgreichen Übernahme ihren politischen Einfluss: 2001 betrieb CWA politische Lobbyarbeit zugunsten des Markteintritts der DTAG und der Übernahme von *VoiceStream Wireless*. 2011 unterstützte CWA den gescheiterten Übernahmeversuch durch

⁶Juravich spricht von insgesamt vier so genannten Druckpunkten, wobei der vierte die Wachstumsstrategien eines Konzerns betrifft. *UNI Global Union* sieht hierin ein Potenzial, das bislang in der Kampagne nicht ausreichend ausgeschöpft werde (Interview Tony).

AT&T, weil das Unternehmen bereits gewerkschaftlich organisiert ist. Im Jahr 2013 mobilisierte CWA aufgrund der Befürchtung eines massiven Arbeitsplatzabbaus gegen den Zusammenschluss mit *MetroPCS* (s. Kapitel E.2. Kampagnenverlauf). Neben Regulierungsbehörden sind eine weitere wichtige Zielgruppe, die unter Schlüsselbeziehungen zu fassen sind, Investoren und Rating-Agenturen.

Zweite und vermutlich wichtigste Taktik ist die Einflussnahme auf die deutsche Konzernleitung als ökonomischer Entscheidungsträger, der T-Mobile US als einzige ausländische Gesellschaft direkt unterstellt ist (s. Kapitel E.1.1. Unternehmensprofil). Die an der Kampagne beteiligten Gewerkschaften zeigen sehr bemüht darum, Gespräche mit der Geschäftsleitung aufzunehmen, wie beispielsweise beim Markteintritt 2001, der Übernahme durch AT&T 2011 und im Rahmen der im gleichen Jahr eingereichten OECD-Beschwerde. Nicht zuletzt kommt dies auch zum Ausdruck in den zahlreichen Briefen, in denen die Gewerkschaften die Geschäftsleitung immer wieder zu Gesprächen auffordert.

Die dritte Taktik umfasst den Fokus auf die Absatzmärkte als Profitzentren eines Konzerns. In der Kampagne verfügt die Öffentlichkeits- und Pressearbeit von Beginn an über eine große Relevanz⁷ und sowohl in den USA als auch in Deutschland wenden sich die Gewerkschaften mit eigenen Materialien, Zeitungsanzeigen, Unterschriftensammlungen und seit 2012 verstärkt auch mit öffentlichen Aktionen wie auf der *Internationalen Funkausstellung* (IFA) in Berlin oder vor T-Mobile Shops in den USA wiederholt an die Öffentlichkeit, um im Sinne eines *naming and shaming* die gewerkschaftsfeindlichen Unternehmenspraktiken von T-Mobile US anzuklagen. Ein Unterschied zwischen den USA und Deutschland besteht allerdings darin, dass CWA in den USA mit Verbraucherorganisationen zusammenarbeitet.

Im Vergleich findet bislang die Kampagne in den USA stärker im öffentlichen Raum statt und wird in einem konfrontativeren Stil geführt. Allerdings

⁷Zur Pressearbeit siehe z.B.: „Gewerkschaften planen Kampagne gegen Deutsche Telekom AG“ (Der Spiegel 2012); siehe online-Meldung „Protestaktion auf der IFA: Nicht alles rosa bei der Telekom“ (We expect better 2012a); Veröffentlichung des offenen Briefs für Arbeitnehmerrechte in der *New York Times* unter dem Titel „To T-Mobile USA and Other U.S. Subsidiaries of German Companies“, unterzeichnet u.a. von Franz Müntefering und Herta Däubler-Gmelin (We expect better 2012b).

wurde auch in den USA im Untersuchungszeitraum bis 2013 nicht systematisch versucht, dem Unternehmen ökonomischen Schaden zuzufügen und die Kampagnenführung wirkt im Vergleich mit anderen US-Kampagnen nicht sehr aggressiv.

Die grenzüberschreitende Dimension ist in dieser Kampagne kein additives Element im Sinne einer zusätzlichen Taktik, die neben anderen angewendet wird. Vielmehr ist die räumliche Strategie eines Skalensprungs von Beginn an fundamental für das Vorgehen der Gewerkschaften. Durch diesen Skalensprung wird der Zugang zu Möglichkeitsstrukturen und Machtressourcen in andere Länder sowie auf eine transnationale Handlungsebene ausgedehnt. Vor allem aber setzt CWA auf eine Partnerschaft mit ver.di, weil sie selbst aufgrund der voluntaristischen Tradition in den USA kaum über institutionelle Machtressourcen verfügen, hingegen ver.di vor dem Hintergrund korporatistischer Arbeitsbeziehungen auf vergleichsweise starke institutionelle Machtressourcen zurückgreifen kann (s. Kapitel E.1.3.5. ver.di und CWA). CWA identifizierte das Potenzial für die Organisierung von T-Mobile US als sich die Beziehung zwischen den beiden Gewerkschaften im Zuge der Verhandlungen der GRV mit der DTAG intensivierte (s. Kapitel E.2.2. Kampagnenverlauf). Ziel ist es also, sich die Differenzen zwischen den Systemen der Arbeitsbeziehungen vor dem Hintergrund einer „uneven cartography of union power“ (Cumbers und Routledge 2010, 45) zu Nutze zu machen. In ähnlicher Weise wie die Konkurrenz gleichzeitig eine Barriere als auch ein Anreiz für die Zusammenarbeit darstellt, stellt auch die Differenz gleichzeitig eine Barriere wie auch Anreiz dar.

Abschließend ist zu konstatieren, dass die Kampagne sinnvoll als eine multi-skalare Comprehensive Campaign charakterisiert werden kann (s. Kapitel B.1. Von der Corporate zur Comprehensive Campaign). Es handelt sich um eine umfassende Kampagne in dem Sinne, dass die Gewerkschaften vielschichtige Taktiken auf der betrieblichen und außerbetrieblichen Ebene miteinander kombinieren. Zudem verfolgt CWA ein beteiligungsorientiertes *Organizing*-Modell, obgleich es in der Gewichtung zwischen betrieblichen und außerbetrieblichen Taktiken eine gewisse Schiefelage gibt, worauf ich später zurückkommen werde. Zudem handelt es sich um eine *multi-skalare* Kampagne, weil die Akteure einen Skalensprung vornehmen und das Konfliktpoten-

zial der Kampagnen an weitere Orte verschieben. Dadurch erschließen sie neue externe Möglichkeitsstrukturen sowie sie Machtressourcen von Lohnabhängigen und ihren Interessenvertretungen auf unterschiedlichen *Scales* gleichzeitig mobilisieren.

F.2 Mobilisierung von Koalitionsmacht

In der Forschung ist die These weit verbreitet, dass Kampagnen oftmals nicht effektiv seien, weil es sich um ad-hoc Kooperationen handle, die kurzfristig und instabil seien. Folglich bleibe die Unterstützung oftmals rein symbolisch und die Verhandlungsmacht könne nicht erhöht werden (s. Kapitel B.2.2. Was beeinflusst den Kampagnenerfolg?). Daran anknüpfend habe ich in Auseinandersetzung mit dem Machtressourcenansatz sowie der gewerkschaftsorientierten Solidaritäts- und Transnationalisierungsforschung die Hypothese aufgestellt, dass die Mobilisierung einer hohen Koalitionsmacht sich positiv auf die Effektivität einer Kampagne auswirkt. Als effektiv habe ich definiert, dass Gewerkschaften ein möglichst breites Setting von Machtressourcen und Möglichkeitsstrukturen zielführend nutzen (s. Kapitel C.3.1. Kampagneneffektivität). In diesem Kapitel analysiere ich die Mobilisierung einer Koalitionsmacht im Fall der T-Mobile-Kampagne. Dazu untersuche ich die Einflussfaktoren, sowie ich anhand der entwickelten Indikatoren die Mobilisierung einer Koalitionsmacht bewerte (s. Kapitel C.1.2. Erweiterung des Ansatzes).

F.2.1 EINFLUSSFAKTOREN

Die grenzüberschreitende Mobilisierung von Koalitionsmacht ist voraussetzungsreich. Sie erfordert, dass Gewerkschaften die bestehenden Mitgliedschaften in globalen Gewerkschaftsverbänden sowie bilaterale Kontakte zu Gewerkschaften im Ausland als eine Machtressource identifizieren und bestehende grenzüberschreitende Kontakte in eine echte Zusammenarbeit transferieren. Die gewerkschaftsorientierte Transnationalisierungsforschung hat sich ausführlich mit den Barrieren dieser grenzüberschreitenden Zusammenarbeit befasst und primär auf Differenz,

Konkurrenz sowie den fehlenden Anreiz aufgrund der fortbestehenden Relevanz der nationalstaatlichen Handlungsebene verwiesen (s. Kapitel C.2.1. Barrieren). In Auseinandersetzung mit diesen Barrieren habe ich drei Grundannahmen aufgestellt, die ich im Folgenden am Beispiel der T-Mobile-Kampagne untersuchen möchte: Erstens wirkt sich eine stabile Governance-Struktur, die nicht nur alle Akteure einbindet, sondern auch mit Entscheidungskompetenz ausstattet, positiv auf die Mobilisierung einer Koalitionsmacht aus. Zweitens sind Differenzen nicht zu negieren, entscheidend ist jedoch der Umgang mit diesen Differenzen, welcher insbesondere von den Vermittlungsfähigkeiten einzelner Personen abhängt. Drittens ist für die Mobilisierung einer Koalitionsmacht entscheidend, dass die beteiligten Gewerkschaften ein eigenes Interesse mit der Kampagne verfolgen. Dieses Interesse muss nicht identisch sein, aber die Akteure müssen ein gemeinsames Kampagnenziel artikulieren, das ihre Partikularinteressen miteinander vereint.

F.2.1.1 Governance-Struktur im Kampagnennetzwerk

Im folgenden Kapitel gehe ich darauf ein, wie die Governance-Struktur des seit 2011 bestehenden Kampagnennetzwerks Einfluss auf die Mobilisierung einer Koalitionsmacht ausübt (s. Kapitel C.3.2. Effektivität und Koalitionsmacht). Den Begriff des Netzwerks verwende ich dabei in Abgrenzung zu einem organisatorischen Zusammenschluss. Ein Netzwerk besteht sobald drei oder mehr formal selbstständige Organisationen zusammenarbeiten, um ein kollektives Ziel zu erreichen (Provan und Kenis 2007, 231). Michael Fichter geht davon aus, dass die transnationale Vernetzung von Gewerkschaften die praktikabelste und erfolgversprechendste Form der grenzüberschreitenden Kooperation sei, weil sie am ehesten der Restrukturierung der transnationalen Konzerne als flexible Netzwerkorganisationen begegnen und einer mitgliederbasierten Verankerung gerecht werden kann (Fichter 2015, 111). Im Fall der T-Mobile-Kampagne besteht das Netzwerk aus einer überschaubaren Anzahl von sechs Akteuren, zu denen die US-amerikanische Gewerkschaft CWA, die deutsche Gewerkschaft ver.di sowie die globalen Gewerkschaftsverbände *UNI Global Union* mit Sitz in Nyon (Schweiz) und der IGB mit

Sitz in Brüssel (Belgien) und seine beiden Mitgliedsorganisationen der US-amerikanische Dachverband AFL-CIO und der deutsche Dachverband DGB zählen. Mit Ausnahme des DGBs zeichnet sich im Untersuchungszeitraum die Beteiligung aller Gewerkschaftsverbände durch eine hohe Kontinuität aus (s. Kapitel E.1.3 Beteiligte Gewerkschaften).

Viele der an dem Kampagnennetzwerk beteiligten Akteure arbeiteten bereits in der Vergangenheit intensiv zusammen. Dadurch entstanden jenseits formaler Mitgliedschaften in den Dachverbänden bzw. Globalen Gewerkschaftsföderationen persönliche Beziehungen und Vertrauensverhältnisse auf der Grundlage gemeinsamer Erfahrungen. Auch im Fall von ver.di und CWA verfügte die Zusammenarbeit über eine lange Historie. So bestanden bereits zu Zeiten der DPG Kontakte auf der hauptamtlichen Führungsebene. Während in den 1990er Jahren sporadisch gegenseitige Besuche stattfanden und ein Informationsaustausch⁸ gepflegt wurde, unterzeichneten beide Gewerkschaften im Jahr 2002 erstmals ein Abkommen, mit dem sie nicht nur die Intention bekundeten, Austauschbesuche zwischen Gewerkschaftssekretären und Beschäftigten durchzuführen, sondern auch gemeinsam Unternehmen wie Vodafone, Sykes, IBM und die Deutsche Telekom AG gewerkschaftlich zu erschließen (Falcke 2002). Auch wenn das Ziel einer gemeinsamen Organisation der Beschäftigten von Unternehmen der Informationstechnik- und Telekommunikationsbranche nicht realisiert wurde, so ist mit Tamara Kay, die zwischen transnationalen Kontakten und Beziehungen differenziert (Kay 2005, 716-717) zu betonen, dass diese – eher oberflächlichen – Kontakte doch eine wichtige Grundlage für eine Intensivierung der Zusammenarbeit und dem Aufbau transnationaler Beziehungen ab Mitte der 2000er Jahre schufen (ebd., 725). Dies erleichterte die Formierung des Netzwerks erheblich.

Im Untersuchungszeitraum ist das Kampagnennetzwerk geprägt durch Stabilität und Dauerhaftigkeit. Es wird sich auf ein gemeinsames Ziel verständigt, das unterschiedliche Partikularinteressen umfasst und es existieren in der Zusammenarbeit formale Regeln im Sinne einer Governance-Struktur.

⁸Dieser war dadurch motiviert, dass CWA bereits seit den 1970er Jahren ein reges Interesse am deutschen Mitbestimmungsmodell hegte. Für die DPG wiederum war die Entwicklung in den USA von Interesse, weil sich die Befürworter einer Kommerzialisierung der Bundespost positiv auf die USA als Modellfall einer „marktwirtschaftlichen Neuordnung“* des Fernmeldewesens bezogen (Lüthje 1989, 71; Friedrich Ebert Stiftung 1997).

Im Folgenden wird diese Struktur analysiert, auf deren Grundlage im Netzwerk gemeinsame Aktionen koordiniert und kontrolliert werden. Dabei ist die Governance-Struktur nicht zu reduzieren auf die Führungsstruktur sowie den Prozess der Entscheidungsfindung, sondern umfasst auch die Aufgabenteilung zwischen den Akteuren, Aspekte der Transparenz, des Informationsflusses und der Kommunikation. Mit Provan und Kenis können bezüglich der Governance-Struktur drei Netzwerktypen unterschieden werden: Die „shared self-governance“ zeichnet sich dadurch aus, dass alle Netzwerkmitglieder gemeinsam, gleichberechtigt Entscheidungen treffen. Der zweite Typus ist ein durch eine *Lead*-Organisation koordiniertes Netzwerk, für das eine hierarchische Beziehung zwischen den beteiligten Akteuren charakteristisch ist. Als einen dritten Typus beschreiben Provan und Kenis Netzwerke, deren Lenkung an eine externe Organisation delegiert ist (Provan und Kenis 2007, 234-238). Gewerkschaftsnetzwerke entsprechen in der Regel dem ersten oder zweiten Typus (Fichter 2015, 115). Im Fall der T-Mobile-Kampagne handelt es sich um eine Mischform dieser beiden Typen, wobei insbesondere die intensive Interaktion und die Gestaltung gemeinsamer Entscheidungsprozesse sich positiv auf die Mobilisierung einer Koalitionsmacht auswirkt – wie ich im Folgenden argumentiere.

Neben der informellen, in der Regel sowohl auf der operativen als auch der Führungsebene bilateral stattfindenden, Kommunikation, haben sich die Akteure im Kampagnennetzwerk eine formale Kommunikationsstruktur gegeben. So finden wöchentlich Telefonkonferenzen statt, die von *UNI Global Union* koordiniert werden. Zudem treffen sich die Akteure circa einmal im Jahr zu einem persönlichen Arbeitstreffen. Während die persönlichen Treffen der Diskussion der übergeordneten Strategie sowie des längerfristigen Kampagnenplans dienen, werden im Rahmen der Telefonkonferenzen primär konkrete Aktivitäten koordiniert. Bei allen Telefonkonferenzen sowie Arbeitstreffen wird ins Englische bzw. Deutsche übersetzt. Die formale Kommunikationsstruktur gewährleistet, dass alle Beteiligten auf dem gleichen Informationsstand sind. Zudem garantiert die bilinguale Kommunikation und die Übersetzung der wichtigsten Dokumente, dass ein Informationsfluss stattfindet und eine Transparenz im Netzwerk gewährleistet ist. Formal werden die Entscheidungen über die Ausrichtung der Strategie sowie die Durchfüh-

rung einzelner Aktivitäten ebenfalls auf den Telefonkonferenzen sowie den Arbeitstreffen getroffen. Die genannten Aspekte sind Charakteristika einer dezentralen Selbststeuerung des Kampagnennetzwerkes, was von allen beteiligten Akteuren die Bereitschaft erfordert, umfassend Zeit zu investieren und zugleich damit die Voraussetzung zu schaffen, dass die Kampagneninhalte, die übergeordnete Strategie sowie Taktiken und Aktivitäten nicht von einem Akteur vorgegeben, sondern gemeinsam diskutiert und gestaltet werden.

Neben diesen Grundzügen einer dezentralen, gleichberechtigten Governance-Struktur, weist die Lenkung des Netzwerks auch Elemente des zweiten hier benannten Grundtypus eines durch eine Lead-Organisation koordinierten Netzwerks auf. So erfüllt CWA in weiten Teilen die Rolle einer koordinierenden Lead-Organisation, die Provan und Kenis wie folgt definieren:

„A lead organization provides administration for the network and/or facilitates the activities of member organizations in their efforts to achieve network goals, which may be closely aligned with the goals of the lead organization.“
(Provan und Kenis 2007, 235)

Zwar koordinieren in der Kampagne auch andere Akteure spezifische Aufgaben und Aktivitäten,⁹ allerdings agiert CWA stets als treibende Kraft, welche die einzelnen Elemente der Kampagne zusammenführt sowie mit Abstand am meisten personelle und finanzielle Ressourcen in die Kampagne investiert. Diese führende Rolle von CWA empfinden die beteiligten Gewerkschaften als legitim bzw. erwarten diese sogar, weil im Fall von CWA unmittelbar die größte Überschneidung zwischen Kampagnenziel und Eigeninteresse besteht.

Des Weiteren sind zwar alle Akteure formal in die Entscheidungsprozesse eingebunden, informell verfügen aber CWA und ver.di als Stammsitzgewerkschaft über eine höhere Entscheidungskompetenz als jene Akteure, die als Verbände ‚zweiter Ordnung‘ in die Kampagne involviert sind. Deutlich wird dies insbesondere am Beispiel von *UNI Global Union*, die sich als eigenständiger Akteur auf einer transnationalen Handlungsebene zu behaupten versucht, dabei aber zunächst auf die Ressourcen ihrer Mitgliedsgewerkschaften ange-

⁹Beispielsweise war der IGB zeitweise für die Kampagnenwebsite *We expect better* zuständig und *UNI Global Union* koordinierte die Investorenarbeit sowie die wöchentlichen Telefonkonferenzen.

wiesen bleibt (s. Kapitel 1.3.2. UNI Global Union). So begreift *UNI Global Union* die Durchsetzung einer GRV mit der DTAG sowie die Gründung einer konzernweiten Gewerkschaftsallianz, die mit der Kampagne eng verzahnt ist und neben Informationsaustausch und gegenseitiger Unterstützung auf die Durchsetzung einer GRV abzielt (UNI ICTS 2012), als ihre „mission“ (Interview Debbie). Faktisch fehlt es *UNI Global Union* aber an den notwendigen Infrastrukturressourcen:¹⁰

Nicht *UNI Global Union* sondern ver.di verfügt über entsprechende Personalressourcen, die notwendigen Kontakte und Anerkennung von Seiten des Managements sowie über Beziehungen zu den mittel- und südosteuropäischen Partnergewerkschaften aufgrund der langjährigen Zusammenarbeit im Europäischen Betriebsrat. Da ver.di in der Vergangenheit diese nicht an *UNI Global Union* transferiert hat, war letztendlich auch ver.di führender Verhandlungspartner der GRV und gestaltet im Untersuchungszeitraum maßgeblich die Gründung der Gewerkschaftsallianz (Interview Andrea). Hier zeigt sich, dass trotz einer formal gleichberechtigten Struktur die Entscheidungsprozesse von bestehenden Hierarchien und Abhängigkeitsverhältnissen zwischen nationalen Gewerkschaften und globalen Gewerkschaftsverbänden geprägt sind.

Aufgrund dieser spezifischen Rollen von CWA und ver.di ist die Governance-Struktur als eine Mischform aus den beiden Grundtypen der *shared self-governance* und des durch eine Lead-Organisation koordiniertem Netzwerks zu beschreiben. Die Steuerung der Kampagne weist zwar dezentrale Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen auf, dennoch übernimmt CWA in weiten Teilen die Funktion einer Lead-Organisation. Im Sinne dieser Mischform verfolgt CWA als Lead-Organisation allerdings keine *Go-it-alone*-Strategie, sondern investiert umfassend Ressourcen in die Kommunikation und Koordination eines stabilen Netzwerks.

Dies wirkte sich aus zwei Gründen positiv auf die Mobilisierung einer Koalitionsmacht aus. Erstens sind alle beteiligten Verbände in eine langfristige Planung als formal gleichberechtigte Akteure eingebunden und können

¹⁰Zu dieser weiten Fassung des Begriffs der Infrastrukturressourcen mit Bezug auf Lévesque und Murray (Lévesque und Murray 2013, 47-48) siehe auch Kapitel C.1.2. Erweiterung des Ansatzes.

deshalb Aktivitäten entsprechend ihrer Gewerkschaftskultur und den vor Ort verankerten Mobilisierungsmustern anpassen bzw. gegebenenfalls mit den Aktivitäten verbundene Risiken abwägen und aktiv beeinflussen. Die Eigenständigkeit und geographische Reichweite des Zuständigkeitsbereichs der nationalen Gewerkschaften wird respektiert und damit die Angst vor einem Autonomieverlust – eine bedeutende Hürde transnationaler Zusammenarbeit (Ramsay 1997, 508; Gordon und Turner 2000, 22) – genommen. Weder stülpt CWA den unterstützenden Gewerkschaften eine Aktivität über, noch werden Gewerkschaften ohne Absprache und Einverständnis in dem geographischen Zuständigkeitsbereich anderer Gewerkschaften aktiv. Im Fall von ver.di ist es letztendlich dieser Vertrauensschutz, der es für die Gewerkschaft am Stammsitz des Unternehmens maßgeblich erleichtert, sich in einer konfrontativen Kampagne zu engagieren. Aufgrund der dezentralen Governance-Struktur behält sie die Kontrolle über die Aktivitäten innerhalb Deutschlands und kann insgesamt Einfluss auf die Kampagnenstrategie nehmen. Deshalb ist ver.di eher dazu bereit, ihre Machtressourcen für die Erreichung der Kampagnenziele zu mobilisieren.

Zweitens findet eine aktive Annahme der Kampagne im Sinne einer *Ownership* statt. Dies äußert sich darin, dass die beteiligten Akteure aufgrund der Transparenz sowie der relativ gleichberechtigten Einbindung in die langfristige Planung auch Inhalte der Kampagne mit der eigenen Agenda verschränken können. So entstehen Synergieeffekte, weil Kampagnenaktivitäten in den Kontext der eigenen Programmplanung gestellt werden – wie beispielsweise im Fall des von *UNI Global Union* koordinierten *Call Center Action Month* im Jahr 2010 (s. Kapitel E.1.3.2. UNI Global Union). Da die beteiligten Akteure auf die Planung Einfluss nehmen können, ist es zudem einfacher, Partikularinteressen mit dem Kampagnenziel abzustimmen und eine Interessenorientierung der an der Kampagne beteiligten Gewerkschaften herzustellen. In diesem Sinne wirken sich jene Elemente der Governance-Struktur, die sich durch eine dezentrale Selbststeuerung auszeichnen, positiv auf die Mobilisierung einer Koalitionsmacht aus.

F.2.1.2 Vermittlungsfähigkeiten

Die zweite Annahme über die Einflussfaktoren einer Koalitionsmacht basiert auf der Überlegung, dass wenn Differenzen aufgrund einer ungleichen Geographie der Gewerkschaftsmacht zugleich ein Anreiz wie auch eine Hürde für die Zusammenarbeit sind (s. Kapitel F.1. Ziele und Taktiken), die Vermittlungsfähigkeiten im Sinne eines proaktiven Umgangs mit den Differenzen einen wichtigen Einfluss auf die Mobilisierung einer Koalitionsmacht ausüben können (s. Kapitel C.3.2. Effektivität und Koalitionsmacht). Dabei sind, wie ausgeführt, die Differenzen zwischen den Akteuren im Kampagnennetzwerk (s. Kapitel E.1.3 Beteiligte Gewerkschaften) zum einen geprägt durch unterschiedliche Perspektiven und Handlungslogiken in Abhängigkeit davon, ob es sich wie bei CWA und ver.di um nationale Branchengewerkschaften oder aber wie bei *UNI Global Union* oder dem IGB um Gewerkschaftsverbände auf einer transnationalen Skala handeln. Zum anderen zeigt sich im Hinblick auf CWA und ver.di, dass eine bipolare Gegenüberstellung, von CWA als konfrontativ versus ver.di als kooperativ, dem komplexen Handeln beider Akteure nicht gerecht wird. CWA geht im Fall der T-Mobile-Kampagne im Vergleich mit anderen US-amerikanischen *Comprehensive Campaigns* (Bronfenbrenner und Juravich 2000; Choi 2008) weniger aggressiv vor und drosselt die eigenen Kampagnenaktivitäten sobald Gespräche mit dem Unternehmen stattfinden. Nichtsdestotrotz bestehen zwischen den Akteuren auch eine Reihe von Unterschieden. So besetzt CWA beispielsweise stärker den öffentlichen Raum und appelliert an Verbraucherinnen, während sich ver.di gegenüber öffentlichen Aktionen verhaltener, wenn auch keineswegs grundlegend ablehnend zeigt (s. Kapitel F.1. Ziele und Taktiken). Zudem bestehen Differenzen aufgrund verschiedener Organisationsstrukturen und Arbeitsweisen beider Gewerkschaften und aufgrund kultureller Unterschiede beispielsweise im Umgang mit Sprache. Im Folgenden soll der Frage nachgegangen werden, wie der Umgang mit diesen Differenzen (Tarrow 2005, 165; Gajewska 2008, 108) im Kampagnennetzwerk gestaltet wird und welchen Einfluss dieser auf die Mobilisierung von Koalitionsmacht hat.

Bemerkenswert ist die hohe Sensibilität für Differenzen sowie Bereitschaft, den Umgang mit diesen Differenzen proaktiv zu gestalten. Dadurch unter-

scheidet sich die Zusammenarbeit im Rahmen der T-Mobile-Kampagne eklatant von vielen anderen Kampagnen. Der Grund hierfür war eine bewusste Entscheidung des letzten CWA-Präsidenten Larry Cohen, der persönliche Beziehungen und den Aufbau gegenseitigen Vertrauens als fundamental für einen Arbeiterinternationalismus betrachtet (s. Kapitel E.1.3.3. CWA). Dies manifestiert sich – wie dargestellt – in der Governance-Struktur des Kampagnennetzwerks, das die Möglichkeiten für eine gemeinsame Planung von Aktivitäten, Taktiken und Strategien bietet und damit auch eine Voraussetzung für eine Adaption der Aktivitäten und Taktiken aufgrund unterschiedlicher Handlungsmöglichkeiten, Mobilisierungsmuster und Gewerkschaftskulturen schafft (s. Kapitel F.2.1.1. Governance-Struktur). Ein weiterer Aspekt ist, dass CWA und ver.di mit den transatlantischen Betriebspartnerschaften neue Räume der Solidarität eröffnen – also Räume, die eine soziale Interaktion der Beschäftigten im Unternehmen überhaupt erst ermöglichen, um sich untereinander über Gemeinsamkeiten und Unterschiede auszutauschen, worauf ich in einem separaten Kapitel eingehe (s. Kapitel F.2.2.2. Verankerung in der Mitgliedschaft). In diesem Kapitel soll hingegen ausführlich die Bedeutung so genannter *Bridge Builder* für den Umgang mit Differenzen analysiert werden. CWA hat 2010 in den USA und 2012 zusätzlich in Deutschland gezielt Personen eingestellt, die neben Sprachkenntnissen und zum Teil auch Erfahrungen in beiden nationalen Kontexten über umfassende Kenntnisse zu Systemen der Arbeitsbeziehungen in Deutschland und den USA verfügen.¹¹ In der Forschungsliteratur werden *Bridge Buildern* spezifische Vermittlungsfähigkeiten (Lévesque und Murray 2013, 51) zugeschrieben. Aufgrund ihrer Erfahrungen und Kenntnisse beider nationalen Kontexte, können sie zwischen sprachlichen und kulturellen Differenzen übersetzen (Tattersall 2007, 157; McCallum 2013, 156) und dabei helfen, neue Verständnisse wie auch Identitäten als Grundlage eines gemeinsamen solidarischen Handelns zu entwickeln (Smith 2011, 324). Allerdings sind die konkreten Erfahrungen sowie die Bedingungen, unter denen *Bridge Builder* ihre Vermittlungsfähigkeiten effektiv ausüben, bislang kaum erforscht – was ich im Folgenden vertiefen möchte.

¹¹Interessant ist hier die Gender-Dimension. So waren von den zwischen 2010 bis 2016 insgesamt sechs beschäftigten Personen, die ich hier als *Bridge Builder* kategorisiert habe, fünf Frauen.

Im Fall der T-Mobile-Kampagne erfüllen die *Bridge Builder* drei zentrale Funktionen: Erstens garantieren sie mit ihrer Tätigkeit als Übersetzer und Dolmetscher den Informationsfluss und damit Transparenz im Kampagnennetzwerk (s. Kapitel C.2.1.1. Governance-Struktur). Da sie nahezu permanent verfügbar sind, beschleunigen sie zudem die alltägliche Kommunikation zwischen den Akteuren. Zu der sprachlichen Vermittlung gehört dabei auch, Texte in Abhängigkeit von der Zielgruppe stilistisch und kulturell anzupassen. Zweitens vermitteln sie Wissen bzw. organisieren die Wissensvermittlung über unterschiedliche Ausgangsbedingungen der Gewerkschaften, interne Organisationsstrukturen, Arbeitsweisen etc. und machen auf die feinen Unterschiede kultureller Codes aufmerksam. Auffällig ist dabei eine Schieflage zwischen CWA und ver.di: So zeigt sich CWA zwar stark darum bemüht, ver.di ein umfassendes Bild der Bedingungen ihrer gewerkschaftlichen Arbeit vor Ort zu vermitteln und ihrerseits befassen sich die zuständigen Personen bei ver.di intensiv mit dem US-amerikanischen System der Arbeitsbeziehungen, wodurch ein gemeinsames Verständnis des Problems entsteht. Allerdings ist die Bereitschaft führender Gewerkschaftssekretärinnen bei CWA, sich in ähnlicher Weise in das deutsche System der Arbeitsbeziehungen einzuarbeiten, sehr viel verhaltener. Dies wirkt sich negativ auf die Fähigkeit aus, adäquate Taktiken zu identifizieren, weil es an einer realistischen Einschätzung fehlt, was in Deutschland als gewerkschaftsfeindliches Verhalten wirkungsmächtig skandalisiert werden kann sowie über welche Einflussmöglichkeiten ver.di und Betriebsräte in den Institutionen der Mitbestimmung formal verfügen – oder eben auch nicht. Für die *Bridge Builder* bleibt es folglich eine permanente Herausforderung, innerhalb der eigenen Organisation zu intervenieren und eine realistische Darstellung der Handlungsmöglichkeiten zu vermitteln. Eine dritte Funktion neben sprachlicher und kultureller Übersetzung sowie Wissenstransfer besteht darin, im Fall von Missverständnissen und Konflikten zu vermitteln. Dies geschieht meist subtil, indem sie beim Dolmetschen von Telefonkonferenzen oder während Sitzungen, geäußerte Kritik sprachlich abschwächen und damit die Situation entschärfen. Oftmals werden Unstimmigkeiten aber auch gar nicht offen ausgetragen, sondern ausschließlich über die *Bridge Builder* kommuniziert, die diese dann entsprechend ihrer subjektiven Einschätzung, wie eine Kritik konstruktiv zu vermitteln sei, entweder für sich behalten oder gezielt bei Entscheidungsträ-

gerinnen in der Kampagne streuen. Dadurch können sie einen relativ starken Einfluss auf die Steuerung von Konflikten nehmen.

Wie wirken sich nun diese Vermittlungsfähigkeiten auf die Mobilisierung von Koalitionsmacht aus? Die durch die *Bridge Builder* gewährleistete kontinuierliche Kommunikation zwischen CWA und ver.di erhöht die Verbindlichkeit. Es stellt eine enorme Erleichterung dar, dass beide Seiten über eine direkte Ansprechperson verfügen, bei der sie in ihrer Muttersprache im Fall von Irritationen und Missverständnissen offen nachfragen können und die es ihnen erleichtert, schwierige Situationen zu interpretieren bzw. einen konstruktiven Umgang mit diesen zu finden. Dies beschleunigt komplizierte Prozesse und erleichtert es den beteiligten Personen, einen Perspektivwechsel vorzunehmen und die Handlungslogiken des Gegenübers zu reflektieren. Insofern beeinflussen die Vermittlungsfähigkeiten der *Bridge Builder* die Intensität der Koalition positiv und erleichtern es, die verfügbaren Handlungsmöglichkeiten der Koalitionspartner auszuschöpfen, weshalb eine positive Korrelation zwischen Vermittlungsfähigkeiten und Koalitionsmacht besteht.

Insgesamt zeichnet sich allerdings ein durchaus ambivalentes Bild ab. Generell ist festzuhalten, dass der positive Einfluss von Vermittlungsfähigkeiten einzelner Personen maßgeblich abhängt, von der Bereitschaft innerhalb der Organisation zu lernen (Lévesque und Murray 2013, 53). Im Fall der in den USA und Deutschland ansässigen *Bridge Builder* wirkt sich im Untersuchungszeitraum negativ aus, dass diese nicht aus der Organisation stammen, nur über befristete Verträge verfügen, teilweise als Externe wahrgenommen werden und ihre Entscheidungskompetenzen relativ gering sind. Insbesondere in einer stark hierarchisch strukturierten Organisation wie der Zentrale der nationalen Gewerkschaft CWA¹² schränkt dies die Möglichkeiten ein, vorhandene Vermittlungsfähigkeiten effektiv einzusetzen. Darüber hinaus gibt es einen Widerspruch zwischen dem Anspruch eines proaktiven Umgangs mit Differenzen inklusive des Aufbaus von persönlichen Vertrauensbeziehungen auf der einen Seite und der mangelnden Bereitschaft, strittige Punkte offen

¹²Die demokratische Grundstruktur, die in der hohen Autonomie der *Locals* zum Ausdruck kommt (s. Kapitel F.3.4. Räumliches Zusammenspiel), spiegelt sich nicht in der Zentrale der nationalen Gewerkschaft wider. Im Gegenteil, in dieser ist die Arbeitsorganisation stark hierarchisch strukturiert und Elemente von Teamarbeit sind kaum anzutreffen.

zu diskutieren und Konflikte auszutragen, auf der anderen Seite. Zumindest in Teilen kann dies mit dem Führungsstil in der Zentrale von CWA erklärt werden, der dadurch charakterisiert ist, dass kontroverse Standpunkte eher hierarchisch entschieden als offen debattiert werden. Die Funktion der *Bridge Builder* als Mittlerinnen hat dies zumindest teilweise noch verstärkt. Zum einen weil – wie oben beschrieben – Konflikte durch das Dolmetschen abgeschwächt und verschleiert werden, zum anderen weil die Funktion der *Bridge Builder* den Gewerkschaftssekretärinnen die Möglichkeit bietet, Probleme an diese zu delegieren, damit sie eine adäquate Lösung auf den Weg bringen. Das Beispiel zeigt, dass die *Bridge Builder* nicht nur spezifische Voraussetzungen benötigen, um Vertrauen bilden und zwischen Differenzen vermitteln zu können. Sie können auch dazu beitragen, dass Vertrauensbildungsprozesse erschwert werden, weil sie als Filter fungieren.

F.2.1.3 Interessenorientierung

Die dritte Annahme besagt, dass die Interessenorientierung der beteiligten Akteure, sich auf eine Koalitionsmacht auswirkt. Ihr liegt die Annahme zugrunde, dass Gewerkschaften als Mitgliederorganisationen eher dazu geneigt sind, eigene Infrastrukturreourcen (s. Kapitel F.2.2.1. Infrastrukturreourcen) einzusetzen sowie ihre Machtressourcen in einer multi-skalaren Kampagne zu mobilisieren und gegebenenfalls auch Nachteile in Kauf zu nehmen, wenn sie ein eigenes Interesse an der Realisierung des Kampagnenziels haben, also sich nicht nur *für andere* engagieren, sondern davon auch *selbst* profitieren. Dabei sind die Interessen von Gewerkschaftsmitgliedern und Gewerkschaften als Verband aufeinander verwiesen, aber nicht notwendigerweise identisch, weshalb ich zwischen Mitgliederinteresse und Organisationsinteresse differenziere (s. Kapitel C.3.2. Effektivität und Koalitionsmacht).

Im Folgenden möchte ich untersuchen, ob die Interessen der beteiligten Gewerkschaften sich unter die Kampagnenziele subsumieren lassen und damit die Grundlage für ein stabiles Interessenbündnis und eine hohe Koalitionsmacht schaffen. Dazu ist im Fall der T-Mobile-Kampagne zu differenzieren zwischen einem primären Kampagnenziel, nämlich der gewerkschaftlichen Organisation der Beschäftigten von T-Mobile US und einem sekundä-

ren Kampagnenziel, nämlich der Stärkung von Organisationsmacht und der Durchsetzung einheitlicher Arbeitsstandards im Konzern weltweit (s. Kapitel F.1. Ziele und Taktiken).

Das primäre Kampagnenziel ist kein unmittelbarer Ausdruck eines gemeinsamen Interesses. Der Fokus liegt auf einer Organisierungskampagne von nationaler Reichweite und eben nicht auf einer Forderung, die Beschäftigte an mehreren Standorten gleichzeitig direkt betrifft wie beispielsweise, wenn Beschäftigte auf die Umstrukturierung eines Konzerns mit der Forderung nach einem „Sharing the pain“ reagieren (Knirsch 2015, 128). Folglich stand im Vordergrund das materielle Selbstinteresse, das die TU-Aktivistinnen bei T-Mobile US mit der gewerkschaftlichen Organisierung verfolgen, sowie damit verbunden das Organisationsinteresse der US-Gewerkschaft, für die es strategisch notwendig ist, den Mobilfunkbereich zu erschließen. Darüber hinaus würden der US-amerikanische Dachverband AFL-CIO sowie die GUF *UNI Global Union* als Verbände zweiter Ordnung von einem Mitgliederzuwachs zumindest indirekt profitieren. Im Fall von ver.di verbinden die Gewerkschaftsmitglieder zwar kein unmittelbares materielles Selbstinteresse mit der Organisierung von T-Mobile US, aber dennoch nutzt die Gewerkschaft die Kampagne, um neue und alte Mitglieder zu mobilisieren. So verschränken Gewerkschaftssekretäre die Situation in den USA argumentativ mit der Situation in Deutschland, indem sie T-Mobile US als Szenario beschreiben, was wäre, „wenn es diese starke ver.di Organisation in dieser Republik nicht gäbe“ (Interview Kerstin). So erläutert eine Gewerkschaftssekretärin die inhaltliche Vermittlung der Kampagne gegenüber den eigenen Mitgliedern wie folgt:

„Und wir sagen natürlich unseren Leuten, wenn die könnten, wie sie dürften, würden die genau das, was sie in den USA treiben (...), würden die gerne hier auch tun. Und die Ansätze sind da. (...) Menschen bedroht, wenn Du Morgen nicht kommst, rechtswidrig bedroht (Anm.: im Streik). Und die Zusammenhänge stellen wir her und dann sagen wir denen auch, wir, ihr alle, wir müssten uns international solidarisieren.“ (Interview Andrea)

Die Geschehnisse bei T-Mobile US dienen ver.di in diesem Sinn als eine Negativfolie, um die praktische Bedeutung gewerkschaftlicher Organisierung

in Deutschland zu illustrieren. Diese Interpretation des Konflikts ermöglicht es ver.di, die Kampagne auch im Inland mit ihren eigenen Interessen zu verzahnen.

Das sekundäre Kampagnenziel, nämlich die Stärkung von Organisationsmacht und die Durchsetzung einheitlicher Arbeitsstandards weltweit, bürgt theoretisch im Vergleich mit dem primären Kampagnenziel eher das Potenzial eines wirklich gemeinsamen Interessenbezugs. Faktisch sind aber auch hierunter unterschiedliche Partikularinteressen gefasst. Dies liegt insbesondere daran, dass es *UNI Global Union* bislang nicht gelang, den Abschluss einer GRV als integralen Bestandteil und gemeinsamen Bezugspunkt in der Kampagne nachhaltig zu verankern (s. Kapitel E. 1.3.2. *UNI Global Union*). So bleibt die Forderung nach einer GRV im Rahmen der Kampagne weitgehend ein Partikularinteresse von *UNI Global Union*, die damit ein unmittelbares Organisationsinteresse verfolgen, weil dies für sie das wichtigste Handlungsinstrument darstellt, um Einfluss auf transnationale Konzerne zu nehmen und sich diesen gegenüber als Verhandlungspartner zu legitimieren. Auch im Fall von ver.di ist das sekundäre Kampagnenziel verknüpft mit einem Organisationsinteresse, nämlich der Ausweitung des eigenen Einflussbereichs. Obgleich ver.di auf der nationalen Handlungsebene noch immer am wirkungsmächtigsten agieren kann, muss die Gewerkschaft zur Kenntnis nehmen, dass sie den Einflussbereich des Konzerns aufgrund seiner voranschreitenden Europäisierung und internationalen Restrukturierung seit Mitte der 1990er Jahre (s. Kapitel E.1.1. Unternehmensprofil) nicht mehr abbilden kann. Dies ist problematisch, weil sich Near- und Offshoring sowie der Einfluss von Auslandsgeschäften auf die Investitionstätigkeiten im Inland negativ auf die gewerkschaftlichen Handlungsspielräume auswirken (Interviews Kerstin, Michel). Insofern ist es für ver.di ein wichtiges Interesse, die Organisationsmacht im Konzern weltweit zu stärken. Im Untersuchungszeitraum ist allerdings nicht eindeutig geklärt, welche Rolle in diesem Prozess ver.di und *UNI Global Union* zukommen. So ist die Zusammenarbeit sowohl von Kooperation als auch Konkurrenz geprägt.

Jenseits dieses langfristigen Interesses, das sich aus der Organisationslogik ableiten lässt, formulieren Betriebsräte ein langfristiges materielles Selbstinteresse, weil sie die Kritik an den „doppelten Standards“ (CWA et al. 2010,

13) des Konzerns bei der Behandlung der Beschäftigten in den USA im Vergleich zu denen in Deutschland, in Verbindung bringen mit der Gefahr einer so genannten „Amerikanisierung“ der Arbeit. D.h. sie interpretieren die Ereignisse in den USA als ein potenzielles Szenario, weil beispielsweise Manager, die Erfahrungen, die sie bei T-Mobile US sammeln, auf Deutschland transferieren könnten (Early 2013). Damit begründen sie die Notwendigkeit, sich gemeinsam weltweit für einheitliche Standards bei Gewerkschaftsrechten und Arbeitsbedingungen einzusetzen. Es besteht hier folglich nicht nur ein gemeinsamer Gegnerbezug, sondern auch vermittelt eine gemeinsame Betroffenheit (Interviews Nadine, Paul).

Abschließend kann konstatiert werden, dass bei den beteiligten Akteuren eine Interessenorientierung existiert, was die Mobilisierung einer Koalitionsmacht grundsätzlich vereinfacht. Allerdings handelt es sich dabei um unterschiedlich gelagerte Partikularinteressen und nicht um ein gemeinsames, unmittelbar materielles Selbstinteresse der Mitglieder oder auch ein gemeinsames politisch begründetes Interesse auf Verbandsebene. Erschwert wird ein wirklich gemeinsamer Interessenbezug durch den starken Fokus auf die USA, an dem vor allem CWA und ver.di festhalten. Insofern besteht stärker die Notwendigkeit einer inhaltlichen Interpretation und Vermittlung im Sinne eines *Framing*. Im Fall der T-Mobile-Kampagne liefert dabei die Forderung nach Gerechtigkeit als *Master Frame* eine gemeinsame Grundlage (s. Kapitel C.1.2. Erweiterung des Ansatzes), was auch in den Kampagnenslogans *Justice at T-Mobile* in den USA sowie auf transnationaler Ebene *We expect better* zum Ausdruck kommt. Dementsprechend deuten die Kampagnenakteure es als Ungerechtigkeit, dass Beschäftigte bei T-Mobile US mit legalen und illegalen Mitteln davon abgehalten werden, eine Gewerkschaft zu gründen, dass ihnen also verweigert wird, was im Mutterkonzern in Deutschland selbstverständlich ist. Diese Kontrastierung der Situation bei T-Mobile US mit der Situation im Konzern in Deutschland, ist entscheidend für eine gemeinsame Problembeschreibung. Demnach ist nämlich die Situation bei T-Mobile US nicht allein ein Problem der schwachen Arbeitsgesetze in den USA,¹³ ein Argument, dass in der Gewerkschaftsbewegung durchaus virulent ist, wie ein

¹³Die USA haben die ILO-Kernarbeitsnormen C87 *Freedom of Association and Protection of the Right to Organise Convention* und C98 *Right to Organise and Collective Bargaining Convention* von 1948 nicht ratifiziert, <http://www.ilo.org/> (Stand: 20.12.2015).

US-stämmiger Gewerkschaftssekretär von *UNI Global Union* betont:

„And many people say it is up to you to change your laws. (...) Just change your laws, if you can't change your laws don't expect us to do it for you. You know it is not our problem that you have a terrible labor relations system. You have a democracy, you have the potential to organize, so it is very weird that the strongest economic power in the world – the workers come to the workers in Germany and ask for help. It is very weird.“ (Interview Tony)

Stattdessen problematisiert die Beschreibung des Themas als doppelte Standards nicht nur die Situation in den USA, sondern immer auch das Handeln der DTAG. Dies schafft einen gemeinsamen Gegnerbezug und so sind die Adressaten, von denen die Gewerkschaften eine Problemlösung fordern, nicht nur T-Mobile US sondern auch die DTAG.

Neben dem Verständnis einer gemeinsamen Problemanalyse sowie dem Gegnerbezug ist es wichtig, dass CWA finanziell die Verantwortung für die Kampagne übernimmt (s. Kapitel F.2.2.1. Infrastrukturressourcen) und zumindest symbolisch ein über reziprokes Handeln vermitteltes Gefühl der Zusammengehörigkeit herstellt (s. Kapitel C.2.2. Solidarität). So hat CWA beispielsweise während des Arbeitskampfes in Deutschland 2012 in den USA Solidaritätsaktionen durchgeführt, die sich zwar real nicht auf die Verhandlungsmacht von ver.di auswirkten, aber über einen hohen symbolischen Gehalt verfügten (van der Linden, 2003, 148) und ein Gefühl emotionaler Verbundenheit vermittelten.

F.2.1.4 Zwischenfazit: Einfluss von Erfolgsaussichten

Der Präsident der AFL-CIO Richard Trumka bezeichnet Kampagnen als „death of a thousand cuts“¹⁴, weil die unterschiedlichen Aktivitäten der Gewerkschaften und ihrer Bündnispartner dem Unternehmen zwar nur kleine, aber dafür eine Vielzahl von Nadelstichen zufügen. CWA verfolgt im Untersuchungszeitraum eine solche Strategie der tausend Nadelstiche und experi-

¹⁴„Corporate campaigns swarm the target employer from every angle, great and small, with an eye toward inflicting upon the employer the death of a thousand cuts rather than a single blow.“ (Richard Trumka zitiert nach Manheim 2001)

mentiert mit unterschiedlichen Taktiken, um das Unternehmen unter Druck zu setzen, wie auch im folgenden Zitat einer Gewerkschaftssekretärin von CWA deutlich wird: „And it will continue to change until we win. And we are just kind of trying different combinations to see what works better.“ (Interview Tina)

Im Gegensatz zu einer Strategie der tausend Nadelstiche plädieren ver.di-Vertreter wiederholt dafür, in der Kampagne auf einzelne Aktivitäten zu fokussieren und In- und Output der Aktivitäten entlang von Effizienzkriterien sorgfältiger abzuwägen (Interview Anke). Sie betrachten es als Risiko, sich tendenziell in einer Vielzahl von Aktivitäten zu verlieren. *UNI Global Union* und CWA werten wiederum dieses Agieren von ver.di zuweilen als ein Retardieren (Interview Tony). Wie sind nun diese unterschiedlichen Perspektiven zu erklären?

Es ist möglich, diese divergierenden Sichtweisen der Kampagnenakteure auf die unterschiedlichen Kulturen von deutschen und US-Gewerkschaften zurückzuführen, die sich im Kontext spezifischer Systeme der Arbeitsbeziehungen herausgebildet haben. Während CWA zweifelsohne stärker aus einer Defensive heraus kampagnenförmig agieren muss und immer wieder Neues ausprobiert, handelt ver.di gegenüber dem Konzern in Deutschland aus einer relativen Position der Stärke heraus und trägt Interessenskonflikte primär am Verhandlungstisch bzw. über Arbeitskämpfe aus (s. Kapitel E.1.3.5. ver.di und CWA). Dementsprechend sind entscheidende Einflussfaktoren für die erfolgreiche Mobilisierung einer Koalitionsmacht die Fähigkeiten, zwischen diesen Differenzen zu vermitteln sowie eine Governance-Struktur, die es den Akteuren ermöglicht, die Kampagnenaktivitäten entsprechend ihrer Gewerkschaftskultur und den vor Ort verankerten Mobilisierungsmustern anzupassen.

Die Frage ist nun weniger, ob diese Interpretation falsch oder richtig ist, sondern vielmehr, ob sie das Phänomen ausreichend erklären kann. Meines Erachtens vernachlässigt eine solche Interpretation, dass es für ver.di als unterstützende Gewerkschaft ein reales Problem darstellt, wenn ihnen die Unterstützung der Kampagne – entweder von Unternehmensseite oder von den (potenziellen) Mitgliedern – als Schwäche ausgelegt werden könnte. So

ist es der Handlungslogik von Gewerkschaften inhärent, dass sie Stärke demonstrieren müssen und sich auf diese Weise gegenüber ihren Mitgliedern bzw. potenziellen Mitgliedern legitimieren. Wie John Kelly in seiner Mobilisierungstheorie herausarbeitet, ist nämlich die wahrgenommene Wirksamkeit dafür entscheidend, ob Erwerbstätige einer Gewerkschaft beitreten und kollektiv handeln – oder nicht (Kelly 1998, 34, 48-49 und 59). Sie müssen davon überzeugt sein, dass es eine gangbare Lösung gibt und sie diese kollektiv durchsetzen können, was eng verbunden ist mit der Wahrnehmung der Stärke und Durchsetzungsfähigkeit der zuständigen Gewerkschaft (Dribbusch 2014, 339).

Multi-skalare Handlungsansätze können Gewerkschaften in diesem Kontext eine Chance bieten, ihre Handlungsmacht unter Beweis zu stellen und sich als starker Partner zu präsentieren, was sich letztendlich positiv darauf auswirkt, wie sie von ihren eigenen (potenziellen) Mitgliedern wahrgenommen werden.¹⁵ Sie können aber auch einen negativen Effekt haben, wenn die Mitglieder die Schwäche der zu unterstützenden Gewerkschaft bzw. den möglichen Misserfolg einer Kampagne mit der eigenen Gewerkschaft in Verbindung bringen.

Im Fall der T-Mobile-Kampagne erklärt dies zum einen, warum ver.di sich in der Kampagne als starken Partner präsentiert und dazu tendiert, eher Differenzen anstatt Gemeinsamkeiten zu betonen. Das Kampagnen-*Framing* von den doppelten Standards im Konzern, welche dem *Union Busting* bei T-Mobile US in nahezu idealisierender Weise die Arbeitsbeziehungen zwischen Geschäftsleitung und Interessenvertretungen in Deutschland gegenüberstellt, spiegelt dies wider. Zum anderen erklärt dies, warum ver.di sich bestimmten Ereignissen gegenüber distanzierend verhält, spezifische Aktivitäten ablehnt und generell der Strategie der tausend Nadelstiche skeptisch gegenübersteht.

Für die unterstützende Gewerkschaft ist es problematisch, wenn die Schwäche der Anderen mit ihr assoziiert wird bzw. die Beteiligung an der Kampagne als Schwäche wahrgenommen werden könnte. Folglich macht eine Gewerkschaft wie ver.di die Durchführung einzelner Aktivitäten, als auch gene-

¹⁵Zudem vermittelt es den einzelnen Subjekten ein sinnstiftendes, bestätigendes Gefühl, wenn sie als starke Gewerkschaft agieren (Flesher Fominaya 2015, 41).

rell ihr Engagement im Rahmen der Kampagne insgesamt, von den Erfolgsaussichten abhängig. Während sie einen Erfolg als Ausdruck ihrer Stärke auch gegenüber den eigenen Mitgliedern nutzen kann, schwächt ein Misserfolg ihre von den Mitgliedern wahrgenommene Durchsetzungsfähigkeit. Aus diesen Gründen ergänze ich die Erfolgsaussichten als einen weiteren, vierten Einflussfaktor, der für die Mobilisierung von Koalitionsmacht berücksichtigt werden muss.

F.2.2 INDIKATOREN

Im vorigen Kapitel habe ich diskutiert, wie sich die Einflussfaktoren einer Interessenorientierung, Vermittlungsfähigkeit und Governance-Struktur auf die Mobilisierung einer Koalitionsmacht auswirken. Das Ziel dieses Kapitels ist es nun, die Mobilisierung einer Koalitionsmacht zu bewerten. Ich habe dazu drei Indikatoren, nämlich den Einsatz von Infrastrukturressourcen, die Verankerung in der Mitgliedschaft sowie das *Commitment* zum Handeln definiert (s. Kapitel C.1.2. Erweiterung des Ansatzes). Ich konzentriere mich im Folgenden auf ver.di, weil die Kampagnenstrategie maßgeblich auf die Stammsitzgewerkschaft ausgerichtet war.

F.2.2.1 Einsatz von Infrastrukturressourcen

Der Einsatz von Infrastrukturressourcen ist ein grundlegender Indikator der Mobilisierung von Koalitionsmacht und grenzt in den Worten von Tamara Kay eine Beziehung der Zusammenarbeit von einem reinen Kontakt (Kay 2005, 716-717) bzw. von Fake-Koalition ab (s. Kapitel C.1.2. Erweiterung des Ansatzes). Im Unterschied zu früheren Kontakten auf Führungsebene sowie dem Kooperationsabkommen von 2002 zwischen ver.di und CWA (s. Kapitel F.2.1.1. Governance-Struktur), investieren die Gewerkschaften finanzielle wie personelle Ressourcen in das gemeinsame Vorhaben, T-Mobile US gewerkschaftlich zu organisieren.

Der Großteil der finanziellen Ressourcen wird im Untersuchungszeitraum von CWA getragen. Allerdings verfügt auch ver.di über ein festes Kampagnen-

budget und stellt einer Mitarbeiterin von CWA dauerhaft ein eigenes Büro in der Bundesverwaltung als Arbeitsplatz zur Verfügung. Entscheidend ist jedoch im Fall von ver.di weniger der Einsatz finanzieller denn personeller Ressourcen. Insgesamt sind drei Personen in die Kampagne kontinuierlich involviert und zwar auf Führungsebene der Ressortleiter, der im Fachbereich 9 für Internationales zuständige hauptamtliche Gewerkschaftssekretär sowie die ehrenamtliche Vorsitzende des Vorstandes des Landesfachbereichs 9 in Nordrhein-Westfalen, die zugleich ehrenamtliches Mitglied des Gewerkschaftsrates ist.

Die aktive Beteiligung der Führungsebene erleichtert die Binnenkommunikation sowie die Verankerung der Kampagne innerhalb des Fachbereichs als auch der Gesamtorganisation ver.di. So ist die Kampagne innerhalb von ver.di deutlich wahrnehmbar und beispielsweise wiederholt Thema auf dem ver.di-Bundeskongress (ver.di 2011, 563-569) sowie die Mitgliederzeitung Publik regelmäßig über die Kampagnenergebnisse berichtet.¹⁶ Aufgrund dieser Verankerung innerhalb von ver.di kann auf Infrastrukturreourcen der Gesamtorganisation, wie beispielsweise Kontakte der Presseabteilung sowie die Kenntnisse zuständiger Fachreferentinnen, zurückgegriffen werden. Ein Gewerkschaftssekretär von ver.di konstatiert, dass es stark von der Führungskraft abhängig ist, wie sie den Koordinierungs- und Unterstützungsbedarf in den ver.di Strukturen platziere und sichtbar mache: „In ver.di ist alles möglich. Aber Du brauchst dann verantwortliche Leute, die das in die Hand nehmen und auch diese Möglichkeiten ausnutzen.“ (Interview Bernd)

In Ergänzung zur Beteiligung der Führungsebene ist entscheidend, dass ein kontinuierlicher Einsatz von Personalressourcen auf der operativen Ebene gewährleistet ist. So verfügt der für Internationales zuständige Gewerkschaftssekretär im Fachbereich 9 über ein eigenes Zeitbudget für die Kampagne. Dies ist innerhalb der Gewerkschaftsbewegung keineswegs selbstverständlich, was das folgende Zitat eines Schweizer Gewerkschaftssekretärs illustriert, der auf die Frage nach der Bedeutung internationaler Arbeit erwidert: „Wenn sie Leute haben, die zusätzlich den Elan und die Kraft noch haben, solche

¹⁶Die Zeitschrift für ver.di-Mitglieder Publik berichtete über die T-Mobile-Kampagne in den folgenden Ausgaben: 12/2009, 04/2010, 05/2010, 11/2011, 03/2012, 05/2012, 06/2012, 07/2012, 06/2013, 04/2014, 07/2014, 03/2015, 05/2015, s. <http://publik.verdi.de/> (Stand: 05.04.2016).

Dinge zu machen, ist das höchst willkommen.“ (Interview Christoph) Die Beteiligung an der T-Mobile-Kampagne ist nicht etwas Zusätzliches, das auf freiwilliger Basis erfolgt, sondern der Fachbereich stellt hierfür entsprechend Personalressourcen zur Verfügung. Dieser kontinuierliche Einsatz von Personalressourcen gewährleistet eine verbindliche Kommunikation und letztendlich die operative Umsetzung der Aktivitäten. Neben persönlichen Arbeits-treffen und wöchentlichen Telefonkonferenzen telefoniert der zuständige Sekretär zeitweise täglich mit CWA, um die nächsten Kampagnenschritte zu koordinieren.

Bemerkenswert ist zudem, dass von Beginn an ein ehrenamtliches Mitglied des Fachbereichs 9 in die Kampagne involviert ist, das zusätzlich zu seinen gewerkschaftlichen Funktionen Betriebsrätin in der Servicegesellschaft *Deutsche Telekom Kundenservice* ist. Sie arbeitete sehr eng mit dem hauptamtlichen Gewerkschaftssekretär zusammen, der jahrelang Arbeitskampfleiter war und über sehr gute Kontakte zu den Betriebsgruppen als vierte Ebene verfügt. Da beide neben entsprechendem Wissen und Kontakten über hohes Vertrauen und große Anerkennung innerhalb der Organisation verfügen, ist es ihnen auch möglich, entsprechend die betriebliche Ebene mit einzubinden.

„Dadurch, dass der zuständige Gewerkschaftssekretär und ich für diese Gesellschaft zuständig sind im normalen Alltag, dadurch haben wir natürlich auch da die besten Chancen gehabt, das Thema an die Betriebsräte weiterzugeben und die zu motivieren mitzuziehen. So haben ja der Gesamtbetriebsrat für die Betriebsräte aus allen Regionen die Menschen in den USA schon angeschrieben über den normalen Account und ihnen die Solidarität zugesagt und das war natürlich auch eine ungewöhnliche Aktion, die den Arbeitgeber auch sehr stark geärgert hat und dadurch sind natürlich auch unsere Betriebsräte relativ gut im Thema drinnen, weil die solche Aktionen schon alle mitgemacht haben und dadurch sind die jetzt auch sehr schnell bereit, da so Patenschaften zu übernehmen.“ (Interview Anke)

Der Einsatz von Infrastrukturressourcen kann folglich nicht nur quantitativ gemessen werden, da Wissen, Fähigkeiten, Kontakte sowie die Position innerhalb der Organisation eine wichtige Rolle für die Bewertung der Personalressourcen spielen. Im Fall von ver.di liegt eine Stärke darin, dass es sich

um ein Trio aus Führung, Hauptamt und Ehrenamt handelt. Darüber hinaus bringen die beteiligten Personen eine hohe subjektive Motivation¹⁷ mit und agieren nicht primär aus einer Verpflichtung heraus. So begründete beispielsweise ein Gewerkschaftssekretär des DGB das Engagement im Rahmen der Kampagne damit, weil „wenn eben halt der IGB das beschließt, dann machen wir natürlich da auch mit.“ (Interview Henning) Die betreffenden Personen sind bereit, ihre Expertise und Kontakte einzusetzen und entwickeln auch in ihrem Denken und Handeln eine gewisse Kreativität, weil sie persönlich motiviert sind. Sie entwickeln über die Jahre ein Verantwortungsgefühl für die Situation der Beschäftigten von T-Mobile US, machen sich Gedanken über ihre Zukunft und überlegen proaktiv Vorschläge, wie beispielsweise die Entwicklung von Maßnahmen für einzelne Beschäftigtengruppen im Kontext der stattfindenden Restrukturierungsmaßnahmen bei T-Mobile US.

Abschließend ist zu konstatieren, dass gemessen an den Infrastrukturressourcen als ein Indikator hoher Koalitionsmacht im Fall von ver.di zwar die finanziellen Ressourcen eher gering ausfielen, hingegen der Einsatz der personellen Ressourcen, aufgrund der Kombination einer aktiven Beteiligung der Führungsebene mit einer formalen Zuständigkeit auf der operativen Ebene, als hoch zu bewerten ist.

F.2.2.2 Verankerung in der Mitgliedschaft: Entstehung von Solidarität

Neben dem Einsatz von Infrastrukturressourcen ist ein weiterer Indikator von Koalitionsmacht die Verankerung der Kampagne innerhalb der Mitgliedschaft. Oftmals bleibt eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit von Gewerkschaften auf die Führungsebene beschränkt. Erst die aktive Einbeziehung der Mitglieder liefert die Voraussetzung für ein grenzüberschreitendes solidarisches Handeln, was ich als Ausdruck einer starken Mobilisierung von

¹⁷Marshall Ganz hat am Beispiel der Organisierungskampagne der *United Farm Workers* (UFW) herausgearbeitet, dass die subjektive Motivation einen zentralen Einfluss ausübt: „We think more critically when intensely interested in a problem, dissatisfied with the status quo, or experiencing a breach in our expectations. And when we have small successes, they can enhance our creativity, in part because they generate greater motivation.“ (Ganz 2010, 12)

Koalitionsmacht werte (s. Kapitel C.1.2. Erweiterung des Ansatzes).

Das folgende Kapitel befasst sich mit der Beteiligung der Mitglieder an der Kampagne. Eine solche Beteiligung kann im Sinne einer Teilnahme an Aktionen erfolgen, die von anderen geplant und organisiert sind, oder einer Mitbestimmung im Sinne unmittelbarer Einflussmöglichkeiten auf die Ausgestaltung (Schmalstieg 2015, 249). Diese Spannweite – von einer einfachen Teilnahme bis hin zur aktiven Gestaltung – beschreibt ein Kontinuum partizipativer Demokratie (Markowitz 2000). Aufgrund einer solchen Differenzierung unterschiedlicher Formen der Beteiligung kann ich einbeziehen, dass sich *bottom-up*- und *top-down*-Ansätze verschränken anstatt in eine Dichotomie von einem altem *top-down* geführten versus einem vermeintlich neuem *bottom-up* geführten Internationalismus zu verfallen.

Im Fall von ver.di werden die Beschäftigten der DTAG von Beginn an umfassend über die Kampagne informiert und partizipieren an einzelnen Aktivitäten. Begünstigt wird dies dadurch, dass ver.di mit den Betriebsräten des Unternehmens sehr eng zusammenarbeitet (s. Kapitel E.1.3.4. ver.di) und stets auch ein ehrenamtliches Mitglied des zuständigen Fachbereichs in die Kampagne involviert ist (s. Kapitel F.2.2.1. Infrastrukturressourcen). So berichtet beispielsweise der zuständige Gewerkschaftssekretär seit Beginn der Kampagne regelmäßig über die Geschehnisse bei T-Mobile US in der Zeitschrift des Fachbereichs TK/IT KOMM (Wilhelm 2008, 2010, 2014, 2015) sowie auch auf den Betriebsversammlungen immer wieder hierüber informiert wird. Die erste größere Delegationsreise in die USA findet im Februar 2012 statt (CWA et al. 2012). An dieser nehmen neben drei hauptamtlichen Gewerkschaftssekretären und einem Mitglied des deutschen Bundestages (MdB) auch neun Mitglieder von Betriebsräten teil. Die Betriebsräte aus Deutschland können sich im Rahmen der Reise Wissen aus erster Hand über die Schwierigkeiten gewerkschaftlicher Organisation bei T-Mobile US aneignen und tauschen sich mit den TU-Aktivistinnen über Arbeitsbedingungen im Konzern aus. Dies erzeuge persönliche Betroffenheit und steigere bei einigen Teilnehmerinnen aus Deutschland die Bereitschaft, selbst aktiv zu werden, wie ein Betriebsrat erklärt (Interview Paul). Allerdings findet durch die Gewerkschaftsführung keine direkte Ermutigung der Beschäftigten statt, sich grenzüberschreitend zu engagieren. Zudem sind sie in den Strategiebildungs-

prozess kaum eingebunden. Es entstehen zwar, wie auch schon auf früheren Reisen, persönliche Kontakte. Aufgrund der Dichte des Programms sowie der Vielzahl der Orte, die sie besuchen, mangelt es aber an einem offenen Kommunikationsraum (Markowitz 2000), um das Vorgehen in der Kampagne auf der Ebene der Ehrenamtlichen gemeinsam zu diskutieren und zu reflektieren. In dieser Kampagnenphase zeichnet sich Beteiligung in erster Linie durch Information und Teilnahme aus, hingegen regen weder ver.di noch CWA an, selbst initiativ zu werden, Aktivitäten zu gestalten und unmittelbar Einfluss auf das Geschehen zu nehmen.

Die Formen der Beteiligung ändern sich ab Sommer 2012 als CWA gemeinsam mit ver.di die Gründung transatlantischer Betriebspartnerschaften zwischen Beschäftigten in Call-Centern, T-Mobile Shops und Technikereinheiten initiiert und damit die Zusammenarbeit zwischen beiden Gewerkschaften auf der betrieblichen Ebene verankert. Die Initiative geht auf den damaligen CWA-Präsident Larry Cohen zurück, der auf der Grundlage früherer (negativer) Erfahrungen in der inter- und transnationalen Gewerkschaftsarbeit für einen in der Mitgliedschaft verankerten Internationalismus plädiert. Es ist also maßgeblich dem internationalistischen ‚Gesinnungskapital‘ (*dispositional capital*) (Lindberg, 2011, 213) einer Führungskraft geschuldet, dass ver.di und CWA mit dem Aufbau von Betriebspartnerschaften neue Wege beschreiten.¹⁸

Getragen werden die Partnerschaften in der Regel von der am Standort aktiven ver.di-Betriebsgruppe sowie den Mitgliedern des *Worker Committees* an dem jeweiligen Standort in den USA. Beide treten sich in diesem Prozess als sehr ungleiche Partner gegenüber, was die Zusammenarbeit erschwert: Die Betriebsgruppen, die intensiv mit den Betriebsräten zusammenarbeiten, verfügen über eine stabile Struktur sowie hohe Kontinuität und Professionalität in ihrer Arbeitsweise, obgleich es auch für sie in den vergangenen Jahren deutlich schwieriger wird, Themen wie die T-Mobile-Kampagne „auf der Arbeitsplatz zu kriegen“ (Interview Nadine).¹⁹ *Dagegen sind die meisten Worker*

¹⁸Auch Tamara Kay verweist am Beispiel der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit von Gewerkschaften im Kontext des nordamerikanischen Freihandelsabkommens (NAFTA) auf die zentrale Rolle progressiver Führungskräfte (Kay 2011, 63).

¹⁹Die Interviewpartnerin, ein Betriebsratsmitglied bei der Servicegesellschaft *Deutsche Telekom Kundenservice*, erklärte dies damit, dass aufgrund der veränderten Arbeitsor-

Committees* fragil, viele ihrer Mitglieder sind aufgrund der angstvollen Atmosphäre im Betrieb psychisch krank und die hohe Fluktuation der Beschäftigten insbesondere in den Call-Centern erschwert eine kontinuierliche Arbeit (s. Kapitel E.1.2. Beschäftigtenstruktur). Im Jahr 2015 existieren insgesamt elf solcher Partnerschaften zwischen Beschäftigten von Call-Centern sowie im Handel. Damit verändert sich die Form der Beteiligung qualitativ und das Kontinuum partizipativer Demokratie verschiebt sich von einem Mitmachen in Richtung eines Mitbestimmens. Die Gewerkschaftsführung stellt nicht mehr nur Informationen bereit, sondern die Beschäftigten können sich im Rahmen der Betriebspartnerschaften grenzüberschreitend austauschen, was aufgrund von Sprachbarrieren und geographischer Distanz in der Regel schwierig ist (Bormann und Jungehülsing 2015, 30). Sie diskutieren Kampagnenziele und Strategien und entwickeln Vorschläge – es entsteht eine offene Kommunikation (Markowitz 2000, 41). Daraus entwickeln sich, eigenständig wie auch im Austausch mit hauptamtlichen Gewerkschaftssekretärinnen, konkrete Aktivitäten. So konzipiert beispielsweise eine Betriebsgruppe 2014 die Forderung *Leitlinien auch leben* und weist in Form von Plakaten, Flugblättern sowie dem Tragen von Aufklebern in ihrem Betrieb auf die Missstände in den USA hin. Auch der Aktionstag in Solidarität mit dem US-amerikanischen Gewerkschaftsaktivisten Josh Coleman im Jahr 2013 geht aus den Betriebspartnerschaften mit hervor. Aus Protest gegen die Entlassung des Call-Center Mitarbeiters finden an insgesamt zwölf Standorten der DTAG Protestaktionen statt: Beschäftigte bauen Informationstische vor ihren Call-Centern auf, verteilen Flugblätter, sammeln Unterschriften und tragen Buttons und T-Shirts mit dem Kampagnenslogan ‚Wir erwarten Besseres;‘ am Arbeitsplatz.²⁰ Die Beschäftigten nehmen dadurch Einfluss auf

ganisation es für ehrenamtliche wie hauptamtliche Gewerkschaftsfunktionäre schwieriger geworden ist, die Verbindung zur Basis zu halten: Erstens seien Gespräche am Arbeitsort sowie die Teilnahme an Mitgliederversammlungen aufgrund flexibler Arbeitszeiten sowie einer Intensivierung der Arbeit schwieriger, zweitens mussten in der Vergangenheit die betrieblichen Gewerkschaftsstrukturen immer wieder neu angepasst werden aufgrund von Umstrukturierungsmaßnahmen, weshalb bestehende Kontakte und Vertrauen verloren gingen. Drittens seien die Betriebsratsregionen heute sehr groß. Während zum Beispiel früher beim Fernmeldeamt II 15 Betriebsräte für einen Standort zuständig waren, gehöre heute Berlin zu einer Region, die von der polnischen bis zur holländischen Grenze reiche und wofür 27 Betriebsräte zuständig seien.

²⁰2014 leitete die nationale Arbeitsbehörde NLRB ein Gerichtsverfahren u.a. wegen der Kündigung von Josh Coleman ein. Im seinem Fall kam es zu einem Vergleich, bei dem

die Ausgestaltung der Aktivitäten und verfügen über eigene Entscheidungskompetenz neben dem Zugang zu Information sowie der Möglichkeit einer offenen Kommunikation. Diese Entscheidungskompetenz bleibt jedoch beschränkt auf die konkreten Aktivitäten, an denen sie beteiligt sind, während die Strategieplanung der Kampagne weiterhin ohne eine aktive Einbeziehung dieser vierten Ebene der ver.di-Struktur stattfindet.

Diese Verschiebung von Mitmachen hin zu Mitbestimmen begünstigt die Entstehung von Solidarität. Solidarität wird dabei als ein Prozess begriffen, weil sie erst durch diskursive Deutungen sowie kollektive Praktiken hergestellt und permanent reproduziert werden muss, wobei den Akteuren der Solidarität – also lohnabhängig Beschäftigten wie auch der Gewerkschaftsführung als Vermittler der Solidarität – eine zentrale Rolle zukommt (s. Kapitel C.2.2. Solidarität). Entscheidend für die Entstehung von Solidarität ist die Entwicklung einer offenen grenzüberschreitenden Kommunikation. Erst mit den Betriebspartnerschaften erhalten Beschäftigte im Konzern überhaupt die Möglichkeit, miteinander in Kontakt zu treten und zu kommunizieren, die Sichtweisen der anderen kennen zu lernen und Differenzen zu verhandeln sowie Gemeinsamkeiten festzustellen und gemeinsame Bezugspunkte herzustellen. So tauschen sich die Mitglieder der Betriebspartnerschaften im bilingualen Online-Forum aus und kommunizieren per E-Mail und Facebook. Zudem finden regelmäßig zweisprachige Telefonkonferenzen statt und werden persönliche Besuche in die USA und Deutschland organisiert. Mit Unterstützung hauptamtlicher Gewerkschaftssekretäre werden dadurch im Rahmen der Kampagne neue Räume der sozialen Interaktion geschaffen. Diese bringen Beziehungen zwischen Lohnabhängigen hervor und bilden letztendlich die Grundlage für die Entstehung einer kollektiven Identität sowie eines Bewusstseins gemeinsamer Interessen als den beiden wesentlichen Elementen von Solidarität (s. Kapitel C.2.2. Solidarität). Die Entstehung einer Solidarität im Fall der T-Mobile-Kampagne möchte ich im Folgenden begründen.

Die Herausbildung einer kollektiven Identität, die eine tiefgehende Gemeinsamkeit auf Grundlage von geteilten Erfahrungen und Erlebnissen über einen gewissen Zeitraum hinweg darstellt (Haunss 2001, 265), ist schwer zu erforschen und lässt letztendlich viel Spielraum für Interpretationen (Gajewska

das Unternehmen nachträglich ein Jahresgehalt zahlen musste.

2008, 107). Als Anzeichen dafür, dass sich zumindest ein Gefühl der Zusammengehörigkeit und Verbundenheit im Kontext der Betriebspartnerschaften herausbildet, bewerte ich, dass persönliche Beziehungen, gemeinsames Handeln sowie die Identifikation von Gemeinsamkeiten an Bedeutung gewinnen. So unterscheiden sich die gegenseitigen Besuche im Rahmen der Betriebspartnerschaften von früheren Delegationsreisen dadurch, dass bei diesen ein persönlicher Austausch und gegenseitiges Lernen im Vordergrund stehen. Ein aktives ver.di-Mitglied beschreibt dementsprechend seine Motivation, sich an der Betriebspartnerschaft zu beteiligen und in die USA zu reisen, wie folgt:

„Und ich will eben nicht nur gucken, wie ticken die, wie ticken wir, sondern wir wollen auch gucken, wo können wir uns gegenseitig unterstützen, wo können wir voneinander lernen, so. (...) also nicht nur Besuche hin und her, sondern wie man auch anders miteinander umgehen kann.“ (Interview Nadine)

Während frühere Delegationsreisen vor allem auch von CWA als Medienstrategie eingesetzt wurden, gewinnt nun das gemeinsame Handeln an Bedeutung und werden dadurch gemeinsame Erlebnisse geschaffen, wie beispielsweise gemeinsame Hausbesuche von Betriebsräten und ehrenamtlichen Organizern bei Beschäftigten in den USA. Zudem ließ sich 2012 beobachten, dass sich in der Binnenkommunikation die Themen verschieben. Bis zur Gründung der Partnerschaften zielt das Kampagnen-*Framing* nicht auf die Vermittlung von Gemeinsamkeiten ab, sondern hebt ausschließlich die Gegensätze hervor. So ist es Ziel, Emotionen wie Empörung und Wut bei den Betriebsräten und Gewerkschaftsmitgliedern in Deutschland zu erzeugen, indem die doppelten Standards im Umgang mit den Gewerkschaften im Konzern skandalisiert werden. Mit der Gründung der Betriebspartnerschaften gewinnen nun auf der Ebene der Beschäftigten Gespräche über Arbeitsbedingungen an Bedeutung. Ein Gewerkschaftssekretär von CWA wertet dies im Nachtrag einer der ersten Telefonkonferenzen im Rahmen der Partnerschaften in 2012 als positiv:

„I do think we should have more conversations and maybe (...) more specific workplace conversations. But then maybe we have a conversation that is a little bit more something which everyone has in common, right. I don't know

what it would be. But I think the conversation was good, because I think it was the way the works council members said we have that problem, too. Because I try to make people realize it is not perfect in AT&T land or in Deutsche Telekom. And what it means is you have a way to push back and you have a way to win sometimes. You know it doesn't mean that it is like night and day, you know, perfect. So I think it is good the way they said we have that issue, too.“ (Interview Luke)

Diese Gespräche sind – wie auch in dem Zitat deutlich wird – dazu geeignet, Gemeinsamkeiten herauszuarbeiten und ein Gefühl der Verbundenheit herzustellen, weil sich trotz aller Differenzen im Umgang mit Gewerkschaften die Arbeitsorganisation in vielen Bereichen im Konzern stark ähnelt. Themen wie beispielsweise die Leistungskontrolle in Call-Centern liefern Beschäftigten unmittelbare Anknüpfungspunkte, um miteinander ins Gespräch zu kommen und Gemeinsamkeiten wie aber auch Unterschiede zu konstatieren. Eine Beschäftigte im Kundenservice der Telekom Deutschland kann beispielsweise sofort erfassen, was es bedeutet in einem Call-Center ohne gewerkschaftliche Interessenvertretung zu arbeiten, weil ihr die Leistungskennzahlen wie *Call-Handling-Time* oder *Log-in-Time* wohlbekannt sind. Dies begünstigt nicht nur die Entstehung eines Gefühls der Verbundenheit, sondern erleichtert es auch einen Perspektivwechsel vorzunehmen und sich in die Situation des Anderen hineinzusetzen.

Ein zweites Indiz für die Entstehung von Solidarität stellt der Interessenbezug dar. Wie bereits ausgeführt, besteht im Fall der ver.di-Mitglieder kein unmittelbares materielles Selbstinteresse (s. Kapitel C.2.2. Solidarität) an der Organisation von T-Mobile US, aber ein langfristiges mittelbares materielles Interesse sowie ein gemeinsamer Gegnerbezug (s. Kapitel F.2.1.3. Interessenorientierung). So besteht bei Gewerkschaftsmitgliedern und Betriebsräten im Unternehmen eine ausgeprägte Identifikation mit dem „eigenen Unternehmen“ (Interview Anke), was jedoch nicht als Barriere, sondern als Motor eines solidarischen Handelns wirkt. Die Identifikation mit dem Unternehmen ist nämlich zum einen gekoppelt an ein Gefühl von Verantwortung für das Agieren des Unternehmens, weshalb ein Grund zu handeln, dann auch die tiefe Überzeugung ist: „so was darf in unserem Unternehmen eigentlich nicht passieren, was da abläuft, ne.“ (Interview Anke) Zum ande-

ren orientiert sich die Identifikation mit dem Unternehmen an einem Ideal sozialpartnerschaftlich geprägter Arbeitsbeziehungen, die auch in Deutschland erodieren. Ein gemeinsamer Gegnerbezug ist möglich, weil es sich vor dem Hintergrund der eigenen Erfahrungen um eine gespaltene Identifikation handelt. Während die Identifikation mit dem ehemaligen Staatsunternehmen *Deutsche Bundespost* trotz Umwandlung in eine Aktiengesellschaft nach wie vor relativ hoch ist, nimmt vor dem Hintergrund der eigenen Auseinandersetzungen um Arbeitsbedingungen und Arbeitsplatzabbau wie beispielsweise die Überführung der „Überflüssigen“ in die gegründete Gesellschaft *Vivento Personal Service Agentur* 2004 oder die konzerninterne Ausgliederung der Servicegesellschaften 2007 (Doellgast 2007, 16-17) die kritische Distanz zur Geschäftsleitung zu (s. Kapitel E.1.3.4. ver.di). Vor diesem Hintergrund werden die Geschehnisse in den USA in Relation zu den eigenen Erfahrungen gesetzt, wie im folgenden Zitat einer Betriebsrätin deutlich wird:

„So ein Stückweit werden wir ja bewundert für das, was wir hier haben. So und jetzt ist es natürlich schwer auch zu zeigen, so toll ist das bei uns gar nicht. Wir sind gar nicht so weit voneinander entfernt. Ihr seid uns halt nur vier oder fünf Jahre im Voraus. So, wo können wir aber von dem lernen, was bei euch passiert ist und dann dafür sorgen, dass das bei uns nicht umgesetzt wird.“ (Interview Nadine)

Der wesentliche Unterschied zu einem altruistisch motivierten Handeln liegt folglich darin, dass die ver.di-Aktiven dies mit einem langfristigen materiellen Interesse verknüpfen (s. Kapitel C.2.2. Solidarität). Beschäftigte in Deutschland empfinden die Ereignisse in den USA als ein potenzielles Szenario, das vor dem Hintergrund der eigenen Erfahrungen und vor allem auch Enttäuschung in Folge der Liberalisierung und Privatisierung über eine hohe Wirkungsmacht verfügt. Es besteht die Befürchtung, dass, wenn das Management mit diesen Praktiken in den USA erfolgreich ist, dies auch in Deutschland Anwendung finden könnte. Insofern existiert vermittelt eine gemeinsame Betroffenheit und ein gemeinsames Interesse daran, sich für Mitbestimmung und gute Arbeitsbedingungen im Konzern einzusetzen.

Die hier beschriebene Verankerung der T-Mobile-Kampagne in der Mitgliedschaft und die Entstehung von Solidarität stellen einen wichtigen Indikator

für die Mobilisierung von Koalitionsmacht dar. Potenziell wirkt sich dies positiv auf die Bereitschaft aus, die eigene Organisationsmacht in die Kampagne einzubringen. Inwiefern das Handlungsrepertoire in der Kampagne tatsächlich erweitert werden kann und wie ausgeprägt das *Commitment* zum Handeln als schließlich letzter Indikator einer Koalitionsmacht war, diskutiere ich im folgenden Kapitel.

F.2.2.3 Commitment zum Handeln

Ein weiterer wichtiger Indikator für die Bewertung von Koalitionsmacht ist das *Commitment* zum Handeln – also das verbindliche Engagement der beteiligten Akteure (hier von ver.di) auf Grundlage einer gewissen Bindung und Loyalität (s. Kapitel C.1.2. Erweiterung des Ansatzes). Dieses Engagement muss im Kontext der bestehenden Möglichkeitsstrukturen und Machtressourcen reflektiert werden, um zu einer realistischen Einschätzung zu gelangen. Im Fall von ver.di erfordert dies zunächst eine Auseinandersetzung mit den institutionellen Machtressourcen, weil diese die Kampagnenstrategie entscheidend prägen (s. Kapitel F.1. Ziele und Taktiken). So besteht anfänglich bei einem Teil der Akteure die Erwartung: „man geht einmal in den Aufsichtsrat, haut da auf den Tisch und dann ist das Ding gegessen.“ (Interview Henning)

Welche konkreten Handlungsspielräume eröffnet nun ein Skalensprung aufgrund der institutionellen Machtressourcen, die sich im deutschen Arbeitsrecht, der Mitbestimmung und dem Wohlfahrtsstaat manifestieren (s. Kapitel C.1.1. Drei Quellen)? Eine Erweiterung der Handlungsspielräume erschließt primär die Mitbestimmung und zwar sowohl die betriebliche Mitbestimmung als auch die Unternehmensmitbestimmung. Die betriebliche Mitbestimmung stützt Betriebsräte mit Informations-, Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechten aus. Allerdings verfügt der Betriebsrat über keine unmittelbaren Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte, was das operative Geschäft eines Unternehmens im Ausland betrifft. Er verfügt lediglich über Informationsrechte sowie er selbst im Rahmen von Betriebsversammlungen die Belegschaft über Themen informieren kann, bei denen ein Bezug zum Betrieb oder den dort beschäftigten Arbeitnehmerinnen besteht (§ 45 Betriebsverfassungsgesetz). Die Unternehmensmitbestimmung regelt vor allem die Vertre-

tung der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat, der den Vorstand beruft, berät und überwacht sowie den Jahresabschluss prüft. In jenen Unternehmen, die, wie auch die DTAG, unter das Mitbestimmungsgesetz fallen,²¹ ist eine paritätische Besetzung des Aufsichtsrates Pflicht, weshalb Arbeitnehmer- und Kapitaleseite jeweils die Hälfte der Aufsichtsratsmitglieder entsenden. Um seine Aufgaben wahrzunehmen, werden dem Aufsichtsrat Informations-, Kontroll- und Entscheidungsrechte eingeräumt, die sowohl das Inlands- wie auch das Auslandsgeschäft betreffen. Folglich ist die Arbeitnehmerseite frühzeitig über wichtige Entwicklungen im Unternehmen informiert sowie sie die inhaltliche Agenda auch aktiv gestalten und eigene Themen setzen kann. Darüber hinaus können die Mitglieder der Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat Einfluss auf strategische Entscheidungen des Unternehmens nehmen.

Im Fall der T-Mobile-Kampagne nutzt der Betriebsrat im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung regelmäßig die Möglichkeit, auf Betriebsversammlungen über die Situation bei T-Mobile US zu informieren. Auch die Arbeitnehmerseite informiert im Aufsichtsrat,²² der über einen eigenen Sonderausschuss für das USA-Geschäft verfügt, über das gewerkschaftsfeindliche Vorgehen der Unternehmensleitung bei T-Mobile US und stellt dieses zur Diskussion. Hingegen scheuen Betriebsrats- und Gewerkschaftsvertreter die Weitergabe von Informationen an CWA und verweisen dabei auf die vom Betriebsverfassungsgesetz auferlegte Verschwiegenheitspflicht. Von dieser ausgenommen ist die Weitergabe von Informationen innerhalb der Betriebsratsgremien. Zudem besteht eine Geheimhaltungspflicht auch nur, wenn das Unternehmen ein sachlich begründetes, objektives Interesse an der Geheimhaltung hat. Letzteres eröffnet Spielraum für unterschiedliche Interpretationen darüber, wie eng eine solche Verschwiegenheitspflicht in der Praxis ausgelegt werden muss (§79 Betriebsverfassungsgesetz; Köstler

²¹Die Anzahl der Mitglieder und die Relation zwischen Arbeitnehmern und Anteilseignern im Aufsichtsrat hängen vom jeweiligen Gesetz ab, das sich nach der Zahl der Beschäftigten im Unternehmen richtet: Das Drittelbeteiligungsgesetz gilt für Kapitalgesellschaften mit mehr als 500 Beschäftigten, das Montanmitbestimmungsgesetz für Montanunternehmen mit mehr als 1000 Arbeitnehmerinnen und das Mitbestimmungsgesetz für Kapitalgesellschaften mit mehr als 2000 Beschäftigten.

²²Die Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat setzt sich neben Betriebsratsmitgliedern der verschiedenen Gesellschaften sowie des Gesamtbetriebsrats aus zwei hauptamtlichen Gewerkschaftssekretärinnen von ver.di sowie Michael Sommer als ehemaligen Vorsitzender des DGB zusammen.

2003). Die Gewerkschaftsvertreter interpretieren dies bislang zwar restriktiv. Allerdings kandidierte 2005 eine Gewerkschaftssekretärin der CWA auf der ver.di-Liste für den Aufsichtsrat (Interview Rory). Die Möglichkeit vom Stimmrecht Gebrauch zu machen, nutzt die Arbeitnehmerbank bislang nicht. Vertreter von ver.di begründen dies mit den geringen Erfolgsaussichten (Interviews Andrea, Karl), weil nämlich das Mitbestimmungsgesetz vorsieht, dass der Aufsichtsratsvorsitzende, der stets der Kapitalseite angehört, im Fall eines Patt über ein Doppelstimmrecht verfügt (§ 29 Abs. 2 Mitbestimmungsgesetz). Dies schränkt das Einflusspotenzial der Arbeitnehmerseite deutlich ein, weil die Kapitalseite immer damit drohen kann, dass wenn sich keine einvernehmliche Lösung finden lässt, sie die Arbeitnehmerbank überstimmen (Höpner und Müllenborn 2010). Folglich ist eine logische Schlussfolgerung hieraus, dass die Kampagnenakteure verstärkt den Fokus auf ein Lobbying der Bundesregierung richten. Schließlich verfügen die beiden Anteilseigner nämlich die Bundesrepublik sowie die von Bund und Ländern gehaltene *Kreditanstalt für Wiederaufbau* (KfW) im Aufsichtsrat über die zwei entscheidenden Stimmen für eine potenzielle Mehrheit.

Die Beispiele zeigen, dass die Interessenvertretungen ein verbindliches Engagement entwickeln und bestehende Handlungsspielräume im Rahmen der Mitbestimmung nutzen. Dabei halten sie sich meist an formale Regeln und vermeiden potenzielle Risiken. In wenigen Fällen – wenn das Risiko zu kontrollieren ist – setzen sie sich über bestehende Einschränkungen hinweg. Die bestehenden Handlungsspielräume sind allerdings sehr limitiert, obgleich in Deutschland die institutionellen Machtressourcen sehr viel stärker ausgeprägt sind als in den USA (s. Kapitel E.1.3.5. ver.di und CWA).

Darüber hinaus zeigt sich ver.di dazu bereit, ihre Kontakte und Beziehungen für das gemeinsame Kampagnenziel zu mobilisieren und CWA erhält dadurch – vermittelt über ver.di – einen Zugang zur Geschäftsleitung in Deutschland. Dies führt zu einigen Gesprächen, die aber in den meisten Fällen nicht den Charakter von Verhandlungen annehmen. So finden Verhandlungen über ein Neutralitätsabkommen tatsächlich nur dann statt, wenn für die DTAG ein unmittelbarer Handlungsdruck besteht, wie im Vorfeld der umstrittenen Übernahme von *VoiceStream Wireless* im Jahr 2001 sowie der gescheiterten Übernahme von T-Mobile US durch AT&T im Jahr 2011

(s. Kapitel E.2. Kampagnenverlauf). In beiden Fällen profitiert die DTAG von dem politischen Einfluss von CWA (s. Kapitel E.1.3.3. CWA), weil die Übernahme durch AT&T, „would have been dead on arrival without CWA. The only reason the merger wasn't killed immediately was because of CWA support.“ (Interview Tim) – wie ein Gewerkschaftssekretär von CWA kommentiert. Und dennoch gelingt es weder 2001 noch 2011 im Gegenzug für die politische Unterstützung das Unternehmen zu einem neutralen Verhalten zu verpflichten (Interviews Tina, Tim, Henning). So fasst eine Gewerkschaftssekretärin von ver.di zusammen:

„So und diese Verhandlungen, sind alle im Sand verlaufen, weil das alles solche Nummern waren, einfach nur auf Zeit zu setzen von der Telekom. Man hat sich hingesezt, man hat so getan als wenn man miteinander redet, aber man hat sich inhaltlich überhaupt nicht bewegt.“ (Interview Andrea)

Während sich die Geschäftsführung zwar in der Regel an die formalisierten Umgangsformen einer sozialpartnerschaftlich geprägten Beziehung hält, macht sie doch gleichzeitig deutlich, dass sie weder ver.di noch *UNI Global Union* als Verhandlungspartner auf einer internationalen bzw. transnationalen Handlungsebene anerkennt. Ihrerseits verfügen die deutschen Interessenvertretungen im Rahmen bestehender institutioneller Machtressourcen kaum über Druckmittel, um diesbezüglich eine Verhaltensänderung ihres Gegenübers zu erzwingen (s.o.), weil die institutionellen Machtressourcen lokal bzw. national verhaftet und nicht auf eine andere sozial-räumliche Handlungsebene zu übertragen sind. Sie eröffnet den Kampagnenakteuren vielmehr Möglichkeitsstrukturen, die sie nutzen können, um bilateral sowie gemeinsam mit der Unternehmensleitung Gespräche zu führen, als dass sie tatsächlich als Machtressource wirken (s. Kapitel G.1. Weiterentwicklung des Machtressourcenansatzes).

Vor diesem Hintergrund gewinnt in der T-Mobile-Kampagne im Jahr 2012 verstärkt das politische Lobbying der Bundesregierung sowie die Diskussion öffentlicher Drucktaktiken an Bedeutung (s. Kapitel E.2. Kampagnenverlauf). ver.di verfolgt die Realisierung der Kampagnenziele nicht nur durch eine Kommunikation mit ökonomischen Entscheidungsträgerinnen und politischen Akteuren hinter verschlossenen Türen, sondern ist auch dazu bereit,

den Konflikt in die Öffentlichkeit zu tragen. So wendet sich beispielsweise ver.di mit einer Unterschriftensammlung und Postkartenaktion im Jahr 2012 an den damaligen Vorstandsvorsitzenden der DTAG René Obermann und im Jahr 2015 richtet sie eine Petition an den Deutschen Bundestag (We expect better 2014a). Zudem begleitet ver.di die Kampagne in Deutschland durch eigene Pressearbeit²³ und hat wiederholt Kampagnenaktionen im öffentlichen Raum wie bei Fußballspielen sowie auf der IFA durchgeführt.²⁴ ver.di nimmt dabei durchaus in Kauf, dass diese Aktivitäten ihre Beziehung zur Geschäftsleitung belasten, was für eine Stammsitzgewerkschaft keineswegs selbstverständlich ist (Greven und Schwetz 2011). Deshalb ist dies auch als Ausdruck eines hohen *Commitment* zum Handeln zu bewerten.

Darüber hinaus erzeugt ver.di in Zusammenarbeit mit den Betriebsräten sowohl auf den Betriebsversammlungen (s.o.) sowie seit 2012 im Rahmen der Betriebspartnerschaften (s. Kapitel F.2.2.2. Verankerung in der Mitgliedschaft) eine betriebliche Öffentlichkeit. Der Konflikt in den USA wird in die Belegschaft hineingetragen und es findet eine Verknüpfung mit den eigenen Auseinandersetzungen statt. Dies geschieht beispielsweise, wenn wie in 2012 der Präsident von CWA auf einer Demonstration von streikenden Beschäftigten in Deutschland spricht oder Beschäftigte der DTAG in Deutschland bei einer öffentlichen Kundgebung im Rahmen des Streiks Schilder mit dem Kampagnenslogan *We expect better* mit sich tragen.

Zusammenfassend sind die Aktivitäten im Rahmen der institutionellen Machtressourcen sowie die Herstellung betrieblicher sowie außenbetrieblicher Öffentlichkeit als Ausdruck eines verbindlichen Engagements zu werten. Allerdings wird auch deutlich, dass ver.di zwar immer wieder ein gewisses Risiko eingeht, aber stets darum bemüht ist, dieses unter Kontrolle zu halten und verfügbare Machtressourcen sowie Möglichkeitsstrukturen nicht vollkommen ausschöpft.

²³Ein umfassender Pressespiegel ist auf der Kampagnenwebsite zu finden: <http://www.weexpectbetter.org/presse> (Stand: 15.10.2015).

²⁴Siehe beispielsweise die Aktionen auf der IFA 2012 (We expect better 2012a) sowie beim Bundesligaspiel in Hamburg 2012 (We expect better 2012c) und in Hannover 2013 (We expect better 2013a).

F.2.3 ZWISCHENFAZIT: RISIKO – INTERESSE – ERFOLG

Die Mobilisierung von Koalitionsmacht äußert sich im Fall der T-Mobile-Kampagne darin, dass CWA auf der Grundlage bestehender Kontakte ein Kampagnennetzwerk aufbaut und Zugang zu den Ressourcen der verbündeten Gewerkschaften erhält. Am Beispiel von ver.di habe ich ausgeführt, dass die Gewerkschaft nicht nur personelle und finanzielle Ressourcen einsetzt, sondern auch die betriebliche Ebene mit einbezieht und die Kampagne in der Mitgliedschaft verankert. ver.di setzt zum Teil ihre Organisationsmacht und ihre institutionellen Machtressourcen für die Realisierung der Kampagnenziele ein und entwickelt ein verbindliches Engagement. Sie ist also nicht nur punktuell in die Durchführung einzelner Aktivitäten involviert – wie dies in vielen anderen grenzüberschreitenden Kampagnen der Fall ist. Die Unterstützung von ver.di ist also keineswegs – wie Steve Early dies interpretiert – als rein symbolisch zu bewerten (Early 2013). Folglich hat die Ausweitung des Konflikts und die Mobilisierung einer Koalitionsmacht dazu geführt, dass CWA ihr Handlungsrepertoire erweitern und auf vielfältige Weise Druck auf T-Mobile US und die DTAG ausüben kann.

Im Vergleich mit anderen Kampagnen, wie beispielsweise der Continental-Kampagne (Greven 2003, 507), der G4S-Kampagne (McCallum 2013, 88) oder auch der Nespressure-Kampagne, ist die Koalitionsmacht als relativ hoch zu bewerten. Obgleich ver.di als Stammsitzgewerkschaft sich nicht – wie in diesen drei Kampagnen teilweise geschehen – von Aktivitäten im öffentlichen Raum distanziert, wurde allerdings auch deutlich, dass die Gewerkschaft potenzielle Risiken sorgfältig abwägt und nur in einem kontrollierbaren, sehr begrenzten Umfang zulässt (s. Kapitel F.2.2.3. Commitment zum Handeln). Mit Blick auf die Einflussfaktoren habe ich als positiv gewertet, dass die Governance-Struktur die Grundlage für eine gemeinsame Planung von Aktivitäten, Taktiken und Strategien bildet. Dies ermöglicht, eine Adaption an unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten, Mobilisierungsmuster und Gewerkschaftskulturen vor Ort. Der Umgang mit Differenzen wird in der Kampagne bewusst gestaltet, was sich neben dieser Governance-Struktur darin widerspiegelt, dass CWA eigens für die Kampagne *Bridge Builder* beschäftigt. Darüber hinaus schaffen CWA und ver.di mit den transatlanti-

schen Betriebspartnerschaften Räume der Solidarität – also Räume, welche die soziale Interaktion der Beschäftigten im Unternehmen überhaupt erst ermöglichen, sich über Gemeinsamkeiten und Unterschiede untereinander auszutauschen. Allerdings bleibt das „management of differences“ (Tarrow 2005, 165) in weiten Teilen oberflächlich. Zwar fördert die Führungsebene von CWA bewusst einen proaktiven Umgang mit Differenzen, es mangelt aber auf der operativen Ebene an Fähigkeiten, Konflikte konstruktiv auszutragen. Zudem konnte zwar als positiv verbucht werden, dass aufgrund der Governance-Struktur, die beteiligten Akteure die Kampagne mit eigenen Interessen verknüpfen können. Dennoch sind im Fall von ver.di insgesamt die unmittelbaren, kurzfristigen materiellen Selbstinteressen ihrer Mitglieder nicht sehr stark ausgeprägt.

Eine wichtige Erkenntnis der Beschäftigung mit den Einflussfaktoren war, dass Gewerkschaften ihr Handeln von den wahrgenommenen Erfolgsaussichten abhängig machen. Gewerkschaften unterstützen generell eher eine spezifische Aktion oder eine Kampagne, die Aussicht auf einen (schnellen) Erfolg hat, weil sie damit ihre Stärke demonstrieren können – und zwar sowohl gegenüber ihren Mitgliedern als auch gegenüber dem Unternehmen (s. Kapitel F.2.1.4. Zwischenfazit). Dies wird auch im folgenden Zitat einer Gewerkschaftssekretärin von ver.di deutlich, die die potenzielle Wirksamkeit in Relation zum Risiko setzt, das mit der Aktivität für die Gewerkschaft verbunden ist:

„Wir haben natürlich schon ein Problem (...). Ich bin Mitglied in zwei Aufsichtsräten bei der Telekom. (...) Als Aufsichtsrat bin ich natürlich auch immer verpflichtet dem Unternehmen gegenüber. So jetzt kann ich nicht oder relativ schlecht solche Sachen da nach vorne treiben. Wenn sie Wirkungen erzielen würden, wir würden damit was bewegen und verändern, wahrscheinlich wäre das nicht so das Problem. Aber das Ding wirkt nicht. Du bewegst damit nichts. Nichts. Und dann uns nur dann nachher in so eine Ecke stellen zu lassen, macht auch keinen großen Sinn.“ (Interview Andrea)

Am Beispiel von ver.di lässt sich zeigen, dass die unterstützende Gewerkschaft das Risiko in Relation zum bestehenden Eigeninteresse sowie den Erfolgsaussichten abwägt. Wenn beispielsweise das Interesse hoch ist, ist die

Gewerkschaft auch bereit ein höheres Risiko einzugehen, selbst wenn die Chance auf einen Erfolg nicht sehr ausgeprägt ist. Ist hingegen das Interesse gering, wirkt sich dies negativ auf die Bereitschaft aus, ein Risiko einzugehen, kann aber wiederum durch gute Erfolgsaussichten kompensiert werden usw. Damit kann erklärt werden, warum ver.di keine in den Worten von Early „direct action, of a more disruptive sort“ (Early 2013, o.S.) wählt – wie beispielsweise einen Solidaritätsstreik oder einen Boykottaufruf. Nicht nur wäre in beiden Fällen das Risiko negativer Auswirkungen für die eigenen Mitglieder enorm. Darüber hinaus ist das Selbstinteresse an der Organisierung von T-Mobile US für einen solchen Schritt zu schwach und nicht zuletzt sind die Erfolgsaussichten zu gering. Abgesehen davon stellt sich aber auch für ver.di die Frage, ob CWA überhaupt in der Lage ist, im Fall eines erzwungenen Neutralitätsabkommens (s. Kapitel E.2. Kampagnenverlauf) T-Mobile US zu organisieren. Die wahrgenommenen Erfolgsaussichten sind ein wichtiger zusätzlicher Erklärungsfaktor, warum ver.di bestimmten Aktivitäten und Taktiken ablehnend gegenübersteht. Ihre Bereitschaft die eigenen Machtressourcen für die Kampagne nutzbar zu machen und zu handeln, variieren nämlich sowohl in Abhängigkeit der Erfolgsaussichten einzelner Aktivitäten und Taktiken als auch im Kampagnenverlauf mit Bezug auf die Aussicht eines Erfolgs der Kampagne insgesamt.

Ein wichtiges Zwischenergebnis ist, dass das Argument der Differenz als Hindernis grenzüberschreitender Zusammenarbeit in der gewerkschaftsbezogenen Transnationalisierungsforschung tendenziell überstrapaziert wird. Ein Beispiel dafür liefert die Interpretation von Early, der zur Erklärung des bisherigen Misserfolgs der T-Mobile-Kampagne das Zitat eines Kampagnenmitarbeiters von CWA heranzieht. Dieser erläutert: „ver.di lives in a labor relations environment where consultation is the rule. That’s why its first impulse is to talk, rather than to act like we do, because no one will talk to us here.“ (Early 2013, o.S.) Auch Lance A. Compa und Fred Feinstein führen das Ausbleiben von Arbeitskämpfen gegen europäische Konzerne, die in den USA die ILO-Kernarbeitsnormen verletzen, auf Spannungen zwischen europäischen und US-Gewerkschaften zurück, die „arises from differing labor management cultures and histories.“ (Compa und Feinstein 2012, 663) Die Differenzen zwischen den Gewerkschaften werden hier als das zentrale Argu-

ment angeführt, warum die europäischen, sozialpartnerschaftlich orientierten Gewerkschaften nicht bereit sind, für die Ziele von US-Gewerkschaften ihre Machtressourcen zu mobilisieren und disruptive Aktivitäten durchzuführen. Differenzen werden dabei statisch gedacht, hingegen dem Umgang mit Differenzen kaum Aufmerksamkeit gezollt. Zudem wird die Charakterisierung der Gewerkschaftskulturen von deutschen und US-Gewerkschaften keineswegs dem gerecht, dass empirisch die Handlungsoptionen oftmals sehr viel widersprüchlicher sind, als dies auf den ersten Blick scheinen mag (s. Kapitel E.1.3.5. ver.di und CWA) und unterschiedliche Möglichkeiten und Strategieoptionen existieren (Lehndorff 2011, 88-89). Das institutionelle Rahmenwerk gestaltet die Bedingungen, unter denen Gewerkschaften handeln (Ebbinghaus und Visser 1999, 155). Im Fall von ver.di, die über vergleichsweise hohe institutionelle Machtressourcen verfügen, heißt dies, dass sich die Möglichkeiten, die sich den Interessenvertretungen im Rahmen der Mitbestimmung bieten und die sie auch grenzüberschreitend nutzen, gleichzeitig als eine Einschränkung ihrer Handlungsfähigkeit darstellen. So sind nicht nur die Mitglieder der Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat gegenüber dem Unternehmen zu Kooperation und vertrauensvoller Zusammenarbeit verpflichtet, sondern auch der Betriebsrat der DTAG ist im Gegensatz zu den *CWA-Locals* gesetzlich dazu verpflichtet, die Repräsentation der Lohnabhängigeninteressen mit der Beachtung wirtschaftlicher Betriebsziele zu verbinden (Prott 2006, 22).²⁵ Dies bedeutet aber nicht, dass sie auf einen Konflikt verzichten müssten. Das Risiko ist folglich nur ein viel Höheres, was aber durchaus durch Erfolgsaussichten und Eigeninteresse ausgeglichen werden kann. Es werden also bestimmte Handlungsoptionen begünstigt und andere beschränkt, allerdings bleiben Interpretationsspielräume. Die institutionellen Settings beeinflussen also maßgeblich das Engagement der Interessenvertretungen, determinieren es aber nicht (Lévesque und Murray 2008, 236). Aus diesem Grund ist das Argument der Differenz nicht falsch, aber in seiner Anwendung meist verkürzt.

²⁵So heißt es im Betriebsverfassungsgesetz: „Arbeitgeber und Betriebsrat arbeiten unter Beachtung der geltenden Tarifverträge vertrauensvoll und im Zusammenwirken mit den im Betrieb vertretenen Gewerkschaften und Arbeitgebervereinigungen zum Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebs zusammen.“ § 2 (1) und „Arbeitgeber und Betriebsrat haben Betätigungen zu unterlassen, durch die der Arbeitsablauf oder der Frieden des Betriebs beeinträchtigt werden.“ (§ 74, (2) Betriebsverfassungsgesetz)

F.3 Wechselwirkung von Koalitionsmacht und Strategie

Bislang konnte ich anhand der Empirie aufzeigen, dass es sich bei der T-Mobile-Kampagne keineswegs um eine kurzfristige instabile Form eines Arbeiterinternationalismus handelt – wie dies oftmals in der Transnationalisierungsforschung mit Kampagnen assoziiert wird (Hauptmeister und Greer 2008, 93; Brecher et al. 2006). Gemessen an den Indikatoren einer Koalitionsmacht, nämlich dem Einsatz von Infrastrukturressourcen, der Verankerung innerhalb der Mitgliedschaft sowie dem *Commitment* zum Handeln, ist die Koalitionsmacht vielmehr als relativ hoch einzuschätzen. Es ist evident, dass CWA aufgrund der mobilisierten Koalitionsmacht ihr Handlungsrepertoire deutlich erweitern und auf vielfältige Weise Druck auf das Unternehmen ausüben kann. Die Vermutung liegt nahe, dass sich dies positiv auf die Effektivität der Kampagne auswirkt.

Die Effektivität multi-skalarer Kampagnen wird jedoch nicht nur durch eine hohe Koalitionsmacht, sondern auch durch die Strategie beeinflusst. So sind Kampagnen grundsätzlich auf eine Strategie verwiesen, um ihre Ziele durchzusetzen. Dabei beschreibt eine Strategie wesentlich mehr als nur ein geplantes Vorgehen. Die Strategie einer *Comprehensive Campaign* besteht darin, die Vielzahl singulärer Aktivitäten und Taktiken zu einer stringenten Komposition zusammenzufügen. Ich spreche deshalb auch bewusst nicht von unterschiedlichen Teilkampagnen – wie dies in der Literatur teilweise üblich ist (Baringhorst 2010, 35-36; Wohland 2013, 69; Huckenbeck et al. 2007, 169). Letzteres suggeriert, dass eine getrennte Analyse der einzelnen Teilkampagnen möglich sei. Die Strategie besteht aber gerade in der Verbindung der unterschiedlichen Ansätze – wie Drucktaktiken und *Organizing*. Dabei ist die Strategie nicht statisch, sondern erfordert Dynamik und die stetige Anpassung an Veränderungen. Marshall Ganz hat drei zentrale Elemente einer Kampagnenstrategie definiert: erstens die Identifikation geeigneter Angriffsziele, die Bestimmung sinnvoller Taktiken und drittens das richtige *Timing*. Zusätzlich habe ich als ein viertes Element das räumliche Zusammenspiel der Handlungsebenen im Fall multi-skalarer Kampagnen ergänzt (s. Kapitel C.3.3. Effektivität und Strategie).

Im Folgenden werde ich anhand des widersprüchlichen Verhältnisses von internem und externem *Framing* zunächst die Bedeutung der Strategie für eine multi-skalare *Comprehensive Campaign* herausarbeiten (F.3.1.). Die zentrale Erkenntnis der Fallstudie besteht darin, dass nicht nur die Anforderungen an die Strategie mit der Komplexität einer Kampagne zunehmen. Vielmehr kann ich aufzeigen, dass die Effektivität einer Kampagne nicht nur durch eine Koalitionsmacht *und* eine Strategie beeinflusst wird. Es ist entscheidend zu analysieren, wie Koalitionsmacht und Strategie aufeinander wirken, an welchen Stellen sie sich bestärken und an welchen Stellen aber auch Spannungsverhältnisse und Zielkonflikte auftreten. Folglich untersuche ich im Anschluss die Elemente einer Strategie in ihrer jeweiligen Wechselwirkung zur Aktivierung einer hohen Koalitionsmacht. Dabei fasse ich Angriffsziele und Taktiken in einem Kapitel zusammen (F.3.2.). Anschließend beschäftige ich mich mit der Wechselwirkung zwischen *Timing* und Koalitionsmacht (F.3.3.) sowie zwischen räumlichem Zusammenspiel und Koalitionsmacht (F.3.4.).

F.3.1 STRATEGY MATTERS

Im Sinne einer multi-skalaren *Comprehensive Campaign* kombinieren die Gewerkschaften einen beteiligungsorientierten *Organizing*-Ansatz mit der Bildung einer grenzüberschreitenden Koalition. In diesem Kontext entwickeln sie auch externe Drucktaktiken auf der außerbetrieblichen Ebene. So sind an der Gestaltung der Kampagne unterschiedliche Akteure eingebunden, die ihrerseits durch institutionelle Rahmenwerke, spezifische Gewerkschaftskulturen und Organisationsinteressen in ihrem Handeln beeinflusst sind. Dadurch sind die Anforderungen an die Bestimmung adäquater Angriffsziele und Taktiken sowie das zeitliche und räumliche Zusammenspiel komplexer. Dies kann an einem einfachen Beispiel illustriert werden: Im Jahr 2012 begannen CWA und ver.di Betriebspartnerschaften aufzubauen (s. Kapitel F.2.2.2. Verankerung in der Mitgliedschaft). Dazu entwickelten Gewerkschaftssekretärinnen von ver.di und CWA gemeinsam ein Konzept für die ersten, bereits terminierten Telefonkonferenzen. Während dessen sorgte sich jedoch der zuständige Organizer noch wie er überhaupt genügend TU-Aktivistinnen für eine Telefonkonferenz mobilisieren sollte:

„I thought, how would I ever get enough workers to dial in so many calls. Because you know with people leaving a company, getting fired, it seems like we're just constantly having to rebuild our group of TU activists. (...) people come and go a lot.“ (Interview Luke)

Entsprechend einer arbeitsteiligen Organisation sind in der Kampagne bestimmte Personen für bestimmte Aufgabenfelder wie Investorenarbeit, politische Lobbyarbeit, Öffentlichkeitsarbeit, Betriebspartnerschaften, *Organizing* usw. verantwortlich. Entscheidend ist, dass dies auch entsprechend koordiniert wird und nicht wie im genannten Beispiel die einen den anderen vorauseilen. Umso mehr Akteure an verschiedenen Orten in die Kampagne involviert sind, umso anspruchsvoller ist es, die verschiedenen Taktiken und Aktivitäten wieder im Sinne einer konsistenten Strategie zusammenzuführen. Denn nicht nur die Akteure verfügen über unterschiedliche Perspektiven, sondern auch den Taktiken sind unterschiedliche Handlungslogiken inhärent. Zudem werden unterschiedliche Zielgruppen adressiert und zum Handeln motiviert.

Hierauf werde ich im Folgenden ausführlicher eingehen, weil dies ein Aspekt ist, der bislang in der Literatur kaum problematisiert wird (Bormann 2011). Ich beziehe mich an dieser Stelle auf das aus der Bewegungsforschung stammende Konzept des *Framings*, das die diskursive Deutung eines Problems unter Berücksichtigung der zu mobilisierenden Zielgruppe beschreibt: die Art der Deutung eines Konflikts, welche Lösungsansätze in Aussicht gestellt werden und wie zum Handeln motiviert wird (s. Kapitel C.1.2. Erweiterung des Ansatzes). Im Fall der T-Mobile-Kampagne sind grob zwei Zielgruppen zu identifizieren. Die erste Zielgruppe sind die Beschäftigten bei T-Mobile US. Bei ihnen zielt die diskursive Deutung des Konflikts, warum sie sich engagieren sollen, auf die Vermittlung von Handlungsfähigkeit. Die zweite Zielgruppe ist in den Konflikt um gewerkschaftliche Organisierung nicht unmittelbar involviert. So folgt auch ihr Handeln einer anderen Rationalität. Der *Framing*-Prozess zielt in ihrem Fall viel stärker darauf ab, zumindest in einem ersten Schritt emotionale Betroffenheit und Empörung zu erzeugen. Im Folgenden spreche ich von einem internen *Framing* im Fall der unmittelbar Betroffenen auf der betrieblichen Ebene und von einem externen *Framing* mit Bezug auf Unterstützer und Bündnispartner. Damit betone ich, dass die

mobilisierende Deutung des Konflikts in Abhängigkeit von der Zielgruppe variiert. Zum Teil kann es dadurch auch zu einer Verschiebung der Themen kommen – wie Mark Anner mit Bezug auf Nord-Süd-Kampagnen ausführt: „Child labor, and not the right to organize, may become the focus of the campaign because of the limits and opportunities presented by the transnational cultural context.” (Anner 2000, 242)

Am Beispiel der T-Mobile-Kampagne kann gezeigt werden, dass ein internes und externes *Framing* im Verhältnis zueinander Widersprüche erzeugen. Inwiefern darunter die Effektivität einer Kampagne leidet, hängt wesentlich von der Strategie ab. Im Fall der Beschäftigten bei T-Mobile US besteht das interne *Framing* darin, dass eine demokratisch gewählte Gewerkschaft die Willkür und Ungerechtigkeit im Unternehmen begrenzen und Arbeitsbedingungen nachhaltig verbessern kann. Die Kritik an den doppelten Standards des Konzerns in den USA und Deutschland zeigt als Perspektive auf, dass der Konzern nicht per se gewerkschaftsfrei sei und sich durchaus auch anders verhalten könne. Zudem wird mit der Betonung, dass man nicht alleine sei, sondern den ‚starken Partner‘ ver.di an seiner Seite hätte, höhere Erfolgchancen vermittelt. Darüber hinaus ist es eine wichtige Aufgabe eines motivierenden *Framings*, dass die Beschäftigten sich selbst als potenzielle Akteure einer Veränderung begreifen und einen Umgang mit ihrer Angst finden: Angst vor Sanktionen durch das Management sowie Angst als lähmende Wirkung einer permanenten Verunsicherung wie sie vor allem in den Call-Centern bei T-Mobile US virulent ist (s. Kapitel E.1.2. Beschäftigtenstruktur).

Im Gegensatz zu den Beschäftigten bei T-Mobile US tangiert der Konflikt um eine gewerkschaftliche Organisierung die anderen Akteure nicht direkt. Zwar habe ich aufgezeigt, dass im Fall der Beschäftigten in den USA und Deutschland im Konzern DTAG vermittelt sogar eine gemeinsame Betroffenheit hergestellt werden kann. Dies ist aber keine unmittelbare oder gar existenzielle Betroffenheit (s. Kapitel F.2.2.2. Verankerung in der Mitgliedschaft). So besteht die Anforderung an ein solches externes *Framing* nicht darin, Angst zu überwinden. Stattdessen zielt dieses im Kontext einer grenzüberschreitenden Koalitionsmacht vielmehr darauf ab, Emotionen wie Wut sowie Empathie mit den Betroffenen zu erzeugen (Kern 2008, 124-125). Die

Aufgabe eines motivierenden *Framings* ist bei dieser Zielgruppe stärker als ein diskursiver Kampf geprägt (Vowe 2002, 129). So besteht auch die Funktion der Kritik an den doppelten Standards primär darin, die Diskrepanz zwischen dem mit Verweis auf die Arbeitsbeziehungen in Deutschland zu erwartenden und dem in den USA tatsächlichem Verhalten des Unternehmens aufzuzeigen. Indem Abweichungen von dem eigenen Wertezusammenhang konstatiert werden, soll die Legitimität des Unternehmens in Frage gestellt und Empörung erzeugt werden (Baringhorst 1998, 19). Da das Unternehmen mit Gegendarstellungen reagiert sowie Empörung prinzipiell flüchtig ist (McGuire 2013, 23), gilt es permanent, neue Erzählungen zu generieren. Hinzu kommt, dass bei einer grenzüberschreitenden Kampagne aufgrund nationaler Grenzziehungsprozesse begründet werden muss, ‚warum *wir* uns jetzt *dort* einmischen sollten‘. Ein solches *Framing* ist angewiesen auf die Initiierung von Skandalen, um Empörung zu erzeugen. So dokumentiert dann auch CWA beispielsweise in zahlreichen Broschüren, Flyern und Video-Clips das gewerkschaftsfeindliche Verhalten des Unternehmens und klagt immer wieder als Ungerechtigkeit an, dass T-Mobile US Gewerkschaften nicht zulasse.

Zwischen einem externen und internen *Framing* besteht aufgrund unterschiedlicher Handlungslogiken eine widersprüchliche Wirkung. Das externe *Framing* führt dazu, dass den Beschäftigten die Willkür und Übermacht des Unternehmens stets vor Augen geführt wird. Und zwar selbst in Phasen der Kampagne, in denen das Unternehmen sich relativ zurückhaltend verhält. Zudem kommt erschwerend hinzu, dass sich die Beschäftigten nicht als Opfer, sondern als Subjekte der Veränderung wahrnehmen sollten. Während das interne *Framing* darauf abzielt, Handlungsfähigkeit zu vermitteln und die lähmende Wirkung einer permanenten Verunsicherung zu durchbrechen, hat das externe *Framing* eine gegensätzliche Wirkung und verstärkt die Angst der Beschäftigten sogar noch.

Es existiert also ein Widerspruch zwischen der Vermittlung von Handlungsfähigkeit auf lokaler Ebene und der Initiierung von Skandalen auf einer nationalen und transnationalen Handlungsebene. Dieser Widerspruch wird nicht nur diskursiv ausgetragen, sondern wirkt sich auch unmittelbar auf den Organisationsprozess aus. Bei einer herkömmlichen Organisierungskampagne von CWA finden Organisierungstaktiken zunächst im Schutz der Anonymi-

tät statt, bevor die Mitglieder der *Worker Committees* dann innerhalb und schließlich auch außerhalb des Betriebs öffentlich werden. Dies ermöglicht ihnen das Eskalationsniveau und das damit verbundene individuelle Risiko, dass sie eingehen, selbst zu bestimmen. Sie können also in Auseinandersetzung mit ihren Ängsten vor den Konsequenzen des eigenen Handelns schrittweise die Reichweite ihrer eigenen Handlungen ausweiten (Schmalstieg 2015, 250). Das ist wichtig, damit sie subjektiv lernen können, mit ihren Ängsten umzugehen. Darüber hinaus ist es für die Bildung stabiler *Worker Committees* von Vorteil, wenn diese zunächst eine kritische Masse erreichen, bevor sie im Betrieb öffentlich werden. Denn in der Regel ist davon auszugehen, dass es für die Aktivistinnen in Folge schwieriger wird, vom Management unbehelligt Gespräche mit Kollegen zu führen. Zudem können, nachdem sie öffentlich werden, auch Sanktionen greifen (s. Kapitel E.1.2. Beschäftigtenstruktur). Im Gegensatz dazu findet bei der T-Mobile-Kampagne teilweise selbst der Organisationsprozess im Lichte der Öffentlichkeit statt. So konstatiert ein Organizer: „I told friends more than once that I am not used to doing organizing with the camera everywhere.“ (Interview Luke) Dieses Vorgehen ist vor allem dadurch motiviert, Bilder und Erzählungen für das grenzüberschreitende Kampagnennetzwerk zu generieren. Das externe *Framing* führt folglich dazu, dass Aktivistinnen relativ frühzeitig öffentlich sichtbar und damit auch angreifbar werden. Dies ist insbesondere problematisch, wenn die Beschäftigten bereits Schwierigkeiten haben, ihre Zielvorgaben zu erfüllen – was im Jahr 2012 allerdings nahezu die Regel ist.²⁶ Ihr gewerkschaftliches Engagement stellt dann nicht nur für sie selbst ein verschärftes Risiko dar, sondern kann sich im Fall einer Kündigung auch auf den Organisationsprozess insgesamt negativ auswirken. Unabhängig von dem realen Grund der Kündigung werde damit nämlich die Botschaft unter den Beschäftigten verbreitet, dass die Gewerkschaft einen nicht schützen könne (Interview Rory) oder wie ein lokaler Organizer formuliert: „Sometimes I have the feeling, that

²⁶ „And you don’t want people on your committee who are having these performance issues because they run too much of a risk both for themselves and for the campaign. (...) At some point I did have people who did go public and at a certain point in the campaign you do want people to become public because it offers some more protection. But again, it is where you want to make sure you have exemplary employees who have no performance issues, who had never had attendance issues, so that if it becomes very clear that if there is an action taken by the company against them, that it is related directly to the union activities.“ (Interview Rory)

T-Mobile workers think: the union is here to get all of us fired.“ (Interview Dan)

Vor diesem Hintergrund versuchen die Organizer auf lokaler Ebene tendenziell, die Aktivistinnen durch Anonymität zu schützen. Hingegen drängen jene Gewerkschaftssekretäre von CWA, die am Hauptsitz der Gewerkschaft für die Betreuung des grenzüberschreitenden Kampagnennetzwerks sowie öffentliche Kampagnentaktiken auf internationaler und transnationaler Handlungsebene zuständig sind, darauf, konkrete Erzählungen zu generieren. Dabei ist sich die Gewerkschaftsführung sehr wohl des Konflikts bewusst, wie im folgenden Zitat deutlich wird:

„So normally I would say, no we shouldn't pursue that route of getting people open and everything else. But that is the only way that we can build the solidarity so that people in Germany understand what is going on. So we need these courageous T-Mobile workers who are willing to stand up and you see what happens, right, I mean, a couple of them have been fired already.“ (Interview Ann)

Einem externen und internen *Framing* sind widersprüchliche Logiken inhärent. Diese treffen hier aufeinander. Die Effektivität der Kampagne ist aber letztlich erst aufgrund einer defizitären Strategie beeinträchtigt. Weil CWA im Kontext der Mobilisierung einer Koalitionsmacht sehr stark auf ein externes *Framing* setzt, nehmen die Anforderungen an die Strategie insbesondere mit Blick auf das *Timing* zu. Dies wird aber nicht ausreichend berücksichtigt. Anstatt im Sinne eines adäquaten *Timings* – als wichtiges Element einer Strategie – erst später an die Öffentlichkeit zu treten, findet beides zeitlich parallel statt. Dies führt dazu, dass die Organisation der Beschäftigten durch die Anforderungen eines externen *Framings* stark beeinträchtigt wird. Hieran wird die Bedeutung der Strategie für die Effektivität einer Kampagne neben der Mobilisierung einer Koalitionsmacht deutlich. Die Anforderungen an die Strategie steigen mit der Komplexität einer Kampagne.

Nicht immer ist jedoch das Problem durch ein Mehr an Strategie zu lösen. In den anschließenden Kapiteln werde ich darauf eingehen, dass Einflussfaktoren einer Koalitionsmacht und die Elemente einer Strategie über eine spezifische Wechselwirkung verfügen. Diese Wechselwirkung kann in Span-

nungsverhältnissen und sogar in konträren Zielen zwischen Koalitionsmacht und Strategie bestehen.

F.3.2 ANGRIFFSZIELE/TAKTIKEN UND KOALITIONSMACHT

In Auseinandersetzung mit dem Fallbeispiel ist deutlich geworden, dass die Mobilisierung der Koalitionsmacht sich entscheidend auf die Wahl der Angriffsziele und Taktiken auswirkt, die gegenüber den eigenen Mitgliedern als auch innerhalb der Koalition vermittelbar sein muss. Wie gezeigt werden konnte, eröffnen sich insbesondere aufgrund der Organisationsmacht von ver.di im Konzern DTAG sowie ihren im Vergleich mit den voluntaristischen Arbeitsbeziehungen in den USA ausgeprägten institutionellen Machtressourcen neue Handlungsspielräume im Zuge derer das Management der DTAG sowie verstärkt seit 2012 die Bundesregierung als passiver Shareholder des Konzerns als Angriffsziele an Bedeutung gewinnen.

Die Kampagnenakteure sind – trotz bestehender Hierarchien – beteiligt an der Identifikation der Angriffsziele und der Taktiken, was ein wesentliches Charakteristikum der T-Mobile-Kampagne ist. Während Governance-Struktur und der Umgang mit Differenzen es positiv befördern, dass die Akteure solche Entscheidungen gemeinsam treffen und dies eine wichtige Grundlage für eine hohe Koalitionsmacht bildet (s. Kapitel F.2.1 Einflussfaktoren), führt dies gleichzeitig zu einer Einschränkung bei der Wahl geeigneter Taktiken. Beispielsweise haben in der Vergangenheit CWA und *UNI Global Union* wiederholt in Betracht gezogen, im Sinne einer Eskalation des Konflikts in Deutschland direkt an private Konsumenten und öffentliche Einrichtungen, die Kunden der DTAG sind, als Zielgruppe der Kampagne zu appellieren. Letztendlich wurde dies aber aufgrund der ablehnenden Haltung von ver.di wieder verworfen, weil die Kampagnenakteure als ein wichtiges Element der Governance-Struktur die Eigenständigkeit und geographische Reichweite des Zuständigkeitsbereichs der nationalen Gewerkschaften respektieren. An diesem Beispiel wird ein Zielkonflikt zwischen der Mobilisierung einer Koalitionsmacht, die neue Handlungsspielräume eröffnet auf der einen Seite, und der Wahl adäquater Taktiken als Element einer Strategie auf der anderen Seite deutlich. Da an der Kampagne mehrere

Akteure beteiligt sind und diese aktiv mitgestalten, ist die Bestimmung der Taktiken komplexer und auch aufgrund des zeitaufwendigen Abstimmungsprozesses weniger effizient. Darüber hinaus ist entscheidend, dass in diesem konkreten Fall eine Eskalation des Konflikts in Deutschland sich negativ auf die Mobilisierung der Koalitionsmacht hätte auswirken können. An dieser Stelle kann nicht bewertet werden, ob eine solche Taktik tatsächlich die Chancen auf einen Erfolg erhöht hätte. Vielmehr geht es an dieser Stelle darum, aufzuzeigen, dass sich zwei unterschiedliche Ziele gegenüberstehen. Ein Ziel ist es, im Sinne einer Dramaturgie der Eskalation eine Taktik zu wählen, die den Druck auf das Unternehmen erhöht. Ein Zweites, die Wahl der Taktik gemeinsam zu diskutieren und die aktive Zustimmung aller Gewerkschaften auch im Sinne einer *Ownership* einzuholen. Dies bezeichne ich als Zielkonflikt. Gewerkschaften verfahren unterschiedlich mit einem solchen Zielkonflikt. In anderen multi-skalaren *Comprehensive Campaigns* ist es durchaus üblich, dass, wenn die Gewerkschaften vor Ort nicht bereit sind, bestimmte Taktiken zu unterstützen, alternativ die Zusammenarbeit mit Nichtregierungsorganisationen (NROs) oder sozialen Bewegungen gesucht wird – auch wenn darunter die Mobilisierung einer Koalitionsmacht leidet (Interviews Ron, Alexander, Bert, Steven). CWA entscheidet sich hingegen im Falle solcher Zielkonflikte in der Regel dafür, die Anforderungen an die Wahl der Taktiken der Mobilisierung einer Koalitionsmacht unterzuordnen.

Ein zweiter Zielkonflikt hat seine Ursache darin, dass für die Wahl sinnvoller Taktiken Wissen über Stärken und Schwächen aller beteiligten Kampagnenakteure von zentraler Bedeutung ist. Die Akteure sind aber dazu geneigt, einseitig ihre Stärken zu betonen. So ist es in der Kampagne auffällig, dass es für die Wahl adäquater Taktiken zuweilen an Wissen fehlt. Gemeinsam adäquate Taktiken festzulegen, ist in einer multi-skalaren Kampagne wie T-Mobile besonders voraussetzungsreich, weil es nicht nur Wissen über die eigenen Stärken und Schwächen und die des Gegners erfordert, sondern auch Wissen über die Stärken und Schwächen der anderen Kampagnenakteure bedarf. Es ist also eine realistische Einschätzung über die Machtressourcen und weitergehenden Einflussmöglichkeiten aller beteiligten Akteure notwendig. Dies setzt ein hohes Maß an Vertrauen zwischen den Akteuren voraus, weil sie sich gegenüber offen Stärken und vor allem auch ihre Schwächen eingestehen sollen.

Dieses Ziel steht jedoch im Konflikt dazu, positive Erfolgsaussichten als Einflussfaktor der Mobilisierung einer hohen Koalitionsmacht zu vermitteln. So ist das Wissen über die Machtressourcen und weitere Einflussmöglichkeiten der beteiligten Akteure davon beeinträchtigt, dass die Akteure selbst primär ihre Stärken betonen. Nicht nur tendieren die unterstützenden Gewerkschaften grundsätzlich dazu, sich als starken Partner zu präsentieren. CWA ist sich auch der Tatsache bewusst, dass ein wichtiger Einflussfaktor einer hohen Koalitionsmacht die Aussichten auf einen potenziellen Erfolg sind (s. Kapitel F.2.1.4. Zwischenfazit). So konstatiert ein Gewerkschaftssekretär von CWA „You need to have workers in motion“ (Interview Tim). Dies begründet er nicht nur damit, Druck auf das Unternehmen ausüben zu können. Ein weiteres Argument ist, dass die Koalitionspartner wissen wollen, ob die zuständige Gewerkschaft am Standort des Unternehmens überhaupt in der Lage sei, die Beschäftigten zu organisieren. Dies führt dazu, dass CWA dazu geneigt ist, eigene Schwächen nicht offenzulegen und Organisierungserfolge tendenziell zu beschönigen. Damit verfolgt CWA die Intention, das *Commitment* zum Handeln als ein wichtiges Merkmal einer Koalitionsmacht zu erhöhen. Dies provoziert gleichzeitig einen Konflikt mit dem Ziel, geeignete Taktiken auf der Grundlage eines profunden Wissens über Stärken und Schwächen der Akteure festlegen zu können. Beiden hier dargestellten Zielkonflikten ist als eine grundlegende Eigenschaft gemeinsam, dass ein Konflikt zwischen zwei Zielen entsteht, die sich konträr gegenüberstehen.

F.3.3 TIMING UND KOALITIONSMACHT

Neben der Wahl der Angriffsziele und Taktiken ist das *Timing* ein weiterer wichtiger Bestandteil einer Kampagnenstrategie. Nach Ganz können Taktiken und ihre Aktivitäten in Abhängigkeit von der Wahl des Zeitpunkts eine unterschiedliche Wirkungsmacht entfalten: „Timing matters because some moments, often fleeting, promise greater opportunity than others.“ (Ganz 2010, 9) *Timing* als Wahl des richtigen Zeitpunkts umfasst zwei Bedeutungen, auf die ich in ihrer Wechselwirkung zur Koalitionsmacht gesondert eingehen werde. Erstens beschreibt *Timing* die Fähigkeit, zeitlich flexibel auf neue Bedingungen reagieren zu können. Dies setzt voraus, schnell zu erfassen, wenn

sich Bedingungen ändern und sich neue Möglichkeitsfenster öffnen (Lahusen 2002, 41). *Timing* meint hier Reaktionsfähigkeit und Spontanität. Eine zweite Bedeutung der Wahl des richtigen Zeitpunkts besteht darin, dass die Kampagnenakteure einzelne Taktiken und ihre Aktivitäten zeitlich aufeinander abstimmen müssen, weil Kampagnen durch eine „geplante Dramaturgie des Verlaufs und die bewusst angelegte Architektur des Aufbaus.“ (Arlt 2007, 62) charakterisiert sind. Hier beschreibt *Timing* vielmehr das zeitliche Zusammenspiel.

F.3.3.1 Timing als Reaktionsfähigkeit

Im Folgenden befasste ich mich mit der Wechselwirkung zwischen der Aktivierung einer Koalitionsmacht und *Timing* im Sinne einer flexiblen Reaktionsfähigkeit und Ausdruck von Spontanität. In der T-Mobile-Kampagne wirkt sich auf die Reaktionsfähigkeit des Kampagnennetzwerks positiv aus, dass aufgrund der zweisprachigen *Bridge Builder* eine Kommunikation in Echtzeit möglich ist. Zudem ist die Kommunikation durch eine hohe Kontinuität geprägt und so können kurzfristige Entwicklungen regelmäßig auf den wöchentlich stattfindenden Telefonkonferenzen diskutiert werden. Allerdings führen die Elemente einer dezentralen Selbst-Steuerung auch zu Verzögerungen und mindern die Reaktionsfähigkeit, weil Entscheidungen erst gemeinsam im Kampagnennetzwerk koordiniert werden müssen. Um dies an einem Beispiel zu illustrieren: Als CWA in 2012 kurzfristig vom Besuch des CEO der DTAG in den USA erfuhr, fand die Protestaktion eines lokalen Bündnisses aus Gewerkschaften und lokalen Gruppen gegen die Schließung der sieben Call-Center von T-Mobile US nicht statt, weil die Zeit fehlte, dies auf internationaler Ebene mit ver.di zu koordinieren. Zudem gestalteten sich in der Vergangenheit zeitweise selbst einfache Dinge wie das Posting eines Webeintrags zeitaufwendig, weil dies zwischen drei Verbänden abgestimmt werden musste, was zuweilen mehrere Tage in Anspruch nahm. So wie die Bestimmung der Taktiken komplexer und zeitaufwendiger ist (s. Kapitel F.3.2. Angriffsziele/Taktiken), erfordern generell gemeinsame Prozesse eine intensive Interaktion zwischen den Kampagnenakteuren. Dies verstärkt sich noch einmal mit der Ausweitung der Kampagne im Jahr 2011 um IGB,

AFL-CIO und DGB (Interview Tina). Es bestätigt sich, dass wenn Entscheidungen nicht hierarchisch durch eine Lead-Organisation getroffen werden, sich eine höhere Komplexität der Akteurskonstellation aufgrund der Anzahl der Mitglieder sowie der geographischen Reichweite negativ auf die Effizienz auswirkt (Provan und Kenis 2007, 242). Darüber hinaus führt dies zu einem Zielkonflikt, weil einerseits gemeinsame Diskussionen und Entscheidungsprozesse der beteiligten Kampagnenakteure die Mobilisierung einer Koalitionsmacht begünstigen, andererseits sich dies gleichzeitig negativ auf das *Timing* auswirkt. Es erhöht eben nicht nur den Zeitaufwand und mindert dadurch die Effizienz, sondern beeinträchtigt vor allem auch die Reaktionsfähigkeit und Spontaneität im Handeln der Akteure. Wie im konkreten Fall des oben genannten Beispiels verpassen die beteiligten Gewerkschaften zuweilen schlichtweg den richtigen Zeitpunkt für die Durchführung einer Aktivität. Die Wechselwirkung zwischen Koalitionsmacht und Strategie gestaltet sich hier als ein Zielkonflikt, der die Effektivität der Kampagne negativ beeinträchtigt.

F.3.3.2 Timing als zeitliches Zusammenspiel

Die zweite Bedeutung eines *Timings* besteht darin, das zeitliche Zusammenspiel in einer Kampagne zu gestalten. Dazu zählt beispielsweise, dass um den Druck in einer Kampagne aufrecht zu halten, Aktivitäten kontinuierlich stattfinden müssen oder auch eine Eskalation dadurch erlangt wird, dass die zeitlichen Abfolgen zwischen den Aktivitäten immer kürzer werden. Zudem sind den multiplen Aktivitäten und Taktiken eigene Handlungslogiken inhärent, die es erfordern, den zeitlichen Verlauf sinnvoll aufeinander abzustimmen. Ich möchte dies im Folgenden an dem konkreten Beispiel, der von *UNI Global Union*, ver.di und CWA eingereichten OECD-Beschwerde²⁷ verdeutlichen (s. Kapitel E.2. Kampagnenverlauf), weil dieser Aspekt in der

²⁷Die Gewerkschaften werfen in der Beschwerde der Deutschen Telekom AG vor gegen die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen zu verstoßen, so heißt es: „Management of T-Mobile USA has engaged in a pattern of conduct designed to undermine and frustrate employees’ efforts to choose union representation freely and to deny employees their rights to collective bargaining. Management of Crnogorski Telekom has engaged in conduct designed to undermine employees’ ability to engage in collective action and to exercise their rights to collective bargaining.“ (CWA et al. 2011, 1)

Kampagnenforschung tendenziell unterschätzt wird: Im Februar 2011 war der offizielle Start der transnationalen *We expect better*-Kampagne unter erweiterter Beteiligung der Gewerkschaften IGB, DGB und AFL-CIO. Nur sechs Wochen später gab das Unternehmen den geplanten Verkauf an AT&T bekannt und die beteiligten Gewerkschaften drosselten daraufhin ihre öffentlichen Drucktaktiken. Allerdings reichten sie dennoch die OECD-Beschwerde im Juli 2011 ein und während die Kampagne sich Anfang 2012 nach Bekanntgabe des Scheiterns des Verkaufs an AT&T noch in der Restrukturierungsphase befand, stellte die Gewerkschaft bereits im Mai 2012 die öffentliche Kommunikation über die OECD-Beschwerde ein, um das Verfahren nicht zu gefährden. Hintergrund dessen ist, dass sobald eine nationale Kontaktstelle – hier der USA²⁸ – das Verfahren aufnimmt, das Prinzip der Vertraulichkeit gilt und es den beteiligten Parteien bis zum Abschluss untersagt ist, sich über den Verlauf der Beschwerde öffentlich zu äußern (OECD Watch 2006). Dies gilt unabhängig davon, ob tatsächlich ein Mediationsverfahren eingeleitet wird oder auch nicht. In diesem Fall zeigte sich das Unternehmen zwar anfangs zu Vorgesprächen bereit, zweifelte dann aber die Zuständigkeit der OECD-Kontaktstelle an und verzögerte solange die Aufnahme des Mediationsverfahrens, bis die Kontaktstelle schließlich das Verfahren einstellte (Maggio 2013). Den Gewerkschaften war es währenddessen aufgrund des geltenden Prinzips der Vertraulichkeit nicht möglich, diese Verzögerungstaktik öffentlich zu problematisieren und darüber den Handlungsdruck auf das Unternehmen zu vergrößern. Sie hatten aber auch das Zeitfenster bis zur Aufnahme des Verfahrens nicht optimal genutzt, um Öffentlichkeit und einen maximalen Handlungsdruck auf das Unternehmen zu erzeugen, sodass dieses sich einem Mediationsverfahren nicht ohne Imageschaden hätte entziehen können. In diesem Zeitraum orientierten die Gewerkschaften nämlich vielmehr auf Dialog und politische Einflussnahme, weil sie das Unternehmen darin unterstützten, den Verkauf an AT&T stattfinden zu lassen. Dieses Beispiel zeigt, dass ein *Timing* unter Beachtung der verschiedenen Handlungslogiken einzelner Aktivitäten und Taktiken erfordert, diese zeitlich so aufeinander abzustimmen, dass sie sich gegenseitig verstärken und nicht behindern.

²⁸Die Gewerkschaften hatten die Beschwerde parallel bei der Nationalen Kontaktstelle in Deutschland sowie den USA eingereicht. Da das Unternehmen in Montenegro aber keine direkte Tochter der DTAG war, war die deutsche Kontaktstelle auch nicht zuständig.

Vermutlich würden sich bei fast jeder Kampagne Beispiele finden lassen, bei denen das *Timing* nicht optimal ist. Im Fall der T-Mobile-Kampagne ist im Untersuchungszeitraum allerdings eklatant, dass die Abfolge der Aktivitäten zeitlich nicht geschickt angeordnet ist und zuweilen gar beliebig scheint. Hinweise auf die Ursachen hierfür ergeben sich aus der näheren Betrachtung der Wechselwirkung von Koalitionsmacht und *Timing*.

Eine Ursache besteht darin, dass es ein Spannungsverhältnis zwischen dem spezifischen Umgang mit Differenzen – also den Vermittlungsfähigkeiten – in der Kampagne als Einflussfaktor einer Koalitionsmacht und dem zeitlichen Zusammenspiel der vielfältigen Aktivitäten und Taktiken als Element einer Strategie gibt. Ein wichtiger Grund dafür ist, dass CWA trotz der genannten Einschränkungen bei der Wahl der Taktiken (s. Kapitel F.3.2. Angriffsziele/Taktiken) immer wieder einzelne Aktivitäten anstößt, um dann eine abwartende Haltung einzunehmen, wie ver.di reagiere. Die Motivation dessen ist, ver.di schrittweise an weitere Aktivitäten heranzuführen. Letztendlich führt dies zu einer Vielzahl von Ansätzen, die nicht zu Ende geführt werden und sich auch in die zeitliche Planung nicht sinnvoll integrieren lassen. Diese abwartende, reaktive Vorgehensweise steht im deutlichen Widerspruch zu den Anforderungen an ein *Timing*, das proaktiv und vorausschauend ist. Eine Betriebsrätin nimmt dies wahr als ein „Rumhüpfen von einem zum anderen“ (Interview Anke). Und eine Gewerkschaftssekretärin von CWA erklärt, dass es schlichtweg, zu viele gute Ideen gäbe, die aber nicht zu Ende gedacht werden (Interview Anna). Beispielsweise starteten die Gewerkschaften im Frühjahr 2012 eine Unterschriftensammlung, die jedoch keinen offiziellen Abschluss fand. Im September und Anfang November 2012 fanden dann Aktionen auf der IFA sowie bei einem Fußballspiel der Bundesliga statt und Mitte November verkündeten CWA und ver.di, dass sie in den nächsten Wochen eine große Kampagne gegen die Deutsche Telekom starten werden (Der Spiegel 2012). Zu diesem Zeitpunkt lief die *We expect better*-Kampagne unter erweiterter Beteiligung von IGB, DGB und AFL-CIO bereits seit circa eineinhalb Jahren. Diese Defizite eines *Timings* sind Ausdruck dafür, dass in der T-Mobile-Kampagne zwar ein proaktiver Umgang mit Differenzen gefördert wird, letztendlich aber in weiten Teilen oberflächlich bleibt und insbesondere auf der operativen Ebene das Vertrauen in die Zusammenar-

beit zu schwach ausgeprägt ist (s. Kapitel F.2.3. Zwischenfazit). Es fehlt an einer Kultur der gemeinsamen Reflexion und des Lernens, um in Auseinandersetzung mit Erfahrungen im Rahmen der Kampagne die Aktivitäten und Taktiken zu überdenken und in ihrer zeitlichen Dimension kontinuierlich neu aufeinander abzustimmen. Das Wechselspiel zwischen Koalitionsmacht und *Timing* gestaltet sich hier nicht als Zielkonflikt, sondern vielmehr als ein Spannungsverhältnis zwischen dem spezifischen Umgang mit Differenzen in der Kampagne, der weniger auf Vertrauen denn auf Rücksichtnahme basiert, sowie den Anforderungen an ein *Timing*.

Eine zweite Ursache besteht in einem weiteren Spannungsverhältnis zwischen Interessenorientierung und *Timing*. Ein wichtiger Einflussfaktor für die Mobilisierung einer Koalitionsmacht ist die Interessenorientierung der beteiligten Akteure. So handelt es sich bei der T-Mobile-Kampagne gerade nicht um eine rein instrumentelle Koalition, bei der für die unterstützenden Gewerkschaften keinerlei Nutzen entsteht. Vielmehr haben sie ein eigenständiges Interesse an der Kampagne, das jedoch nicht begründet ist durch ein gemeinsames unmittelbares Selbstinteresse, sondern vielmehr durch unterschiedliche Partikularinteressen, die sich aber unter den gemeinsamen Kampagnenzielen subsumieren lassen (s. Kapitel F.2.1.3. Interessenorientierung). Dies ist möglich, weil aufgrund der weitgehend gleichberechtigten Einbindung in die Planung der Kampagne, die Akteure die Kampagne mit eigenen Themen und Aktivitäten verknüpfen können und dadurch Synergien entstehen. Folglich sind die Akteure aber auch bemüht, die spezifischen Aktivitäten entsprechend der zeitlichen Agenda ihrer Organisation auszurichten. Dies wirkt einerseits positiv auf die Kampagneneffektivität, weil es eine Interessenorientierung ermöglicht und dadurch den Einsatz einer Koalitionsmacht erhöht. Andererseits steht dies im Widerspruch zu den Anforderungen einer zeitlichen Kampagnenplanung, für die es, wie eingangs beschrieben, zentral ist, die einzelnen Aktivitäten und Taktiken zeitlich sinnvoll zu kombinieren. Insofern besteht hier ein Spannungsverhältnis zwischen einer Koalitionsmacht, und dem positiven Einfluss der Interessenorientierung auf ihre Mobilisierung, und den Anforderungen an eine stringente zeitliche Komposition der Kampagne im Sinne eines *Timings*. Ich spreche hier in beiden Fällen bewusst von Spannungsverhältnissen als Wechselwirkung, weil diese weniger konträr

sind als ein Zielkonflikt. Bei einem Zielkonflikt wirkt sich die Erhöhung einer Koalitionsmacht negativ auf die Strategie aus und andersherum. Im Fall eines Spannungsverhältnisses gibt es dagegen durchaus die Möglichkeit, den beschriebenen Widerspruch zugunsten einer hohen Koalitionsmacht und einer besseren Strategie aufzulösen. Die beiden beschriebenen Spannungsverhältnisse sind eng mit dem spezifischen Umgang mit Differenzen bzw. der konkreten Form einer Interessenorientierung in der T-Mobile-Kampagne verbunden.

F.3.4 RÄUMLICHES ZUSAMMENSPIEL UND KOALITIONSMACHT

Mit Verweis auf die *Global Labor Studies* habe ich das räumliche Zusammenspiel als viertes Element einer Strategie ergänzt. An dieser Stelle soll zunächst diese Erweiterung noch einmal begründet werden, bevor ich dann den Zielkonflikt zwischen der Governance-Struktur und dem räumlichen Zusammenspiel im Fall der T-Mobile-Kampagne herausarbeite. Abschließend schildere ich die Auswirkungen dieses Zielkonflikts auf die Effektivität der Kampagne, was vor dem Hintergrund des mitgliederbasierten *Organizing*-Modells von CWA interpretiert werden muss.

Die grundlegende Überlegung besteht darin, dass in multi-skalaren Kampagnen eine dynamische Wechselwirkung zwischen den verschiedenen Handlungsebenen besteht. Die Erweiterung einer Kampagne um eine internationale bzw. transnationale Handlungsebene wirkt auf die lokale Ebene zurück. Aber nicht nur im Sinne des Bumerang-Modells, indem lokale Organisationsblockaden durch die Nutzung von Möglichkeitsstrukturen im Ausland überwunden werden können (Keck und Sikkink 1998). Der Effekt kann auch darin bestehen, dass die Mobilisierung lokaler Organisationsmacht erschwert oder gar vernachlässigt wird (s. Kapitel B.2.2. Was beeinflusst den Kampagnenerfolg?). Die Themen einer Kampagne können sich mit ihrer Transnationalisierung verändern (Gunawardana 2011, 88; Anner 2000, 242) und Prozesse der Entfremdung verstärkt werden (Russo 1999, 35). Forschung im Umfeld der *Global Labour Studies* richten dabei ihren Fokus auf die Repro-

duktion von Abhängigkeitsverhältnissen in Nord-Süd-Kampagnen aufgrund des unterschiedlichen Zugangs der beteiligten Akteure zu Ressourcen und Macht. Die Notwendigkeit, die Handlungslogiken der Akteure auf die unterschiedlichen sozial-räumlichen Handlungsebenen miteinander in Einklang zu bringen, stellt jedoch generell eine zentrale Anforderung an die Strategie einer Kampagne dar. So wie das *Timing* es erfordert, den zeitlichen Ablauf der einzelnen Elemente einer Kampagne geschickt zu wählen. So ist es im Fall einer multi-skalaren Kampagne von zentraler Bedeutung, aufgrund der Abhängigkeiten zwischen den Handlungsebenen auch das räumliche Zusammenspiel auszubalancieren. Die gewählten Taktiken und Aktivitäten müssen räumlich sinnvoll miteinander verzahnt werden. Deshalb bedarf es für die Analyse der Wechselwirkung von Koalitionsmacht und Strategie im Fall einer multi-skalaren Kampagne wie T-Mobile US dann auch eine Erweiterung der Strategie um das ausgewogene räumliche Zusammenspiel zwischen den verschiedenen Handlungsebenen (Lévesque und Murray 2013, 52-53) als eine zusätzliche Dimension.

Im Folgenden befasse ich mich mit der Wechselwirkung zwischen der Mobilisierung einer Koalitionsmacht und diesem räumlichen Zusammenspiel als wichtiges Element einer Strategie. Im Fall der T-Mobile-Kampagne zeigt sich die CWA-Gewerkschaftsführung darum bemüht, im Kampagnennetzwerk die Vorgehensweisen zu diskutieren und Entscheidungen auch gemeinsam zu treffen. Beispielsweise ist es ver.di möglich im Rahmen des Netzwerks, die Organisationsstrategie an den Standorten der T-Mobile US zu erörtern und hierauf Einfluss zu nehmen (Interview Logan). Diese Eigenschaften einer sogenannten *shared self-governance* wirken sich positiv auf die Mobilisierung einer Koalitionsmacht aus (s. Kapitel F.2.1.1. Governance-Struktur).

Damit verbunden ist aber gleichzeitig, dass Entscheidungskompetenzen von der lokalen und nationalen Ebene in ein transnationales Netzwerk transferiert werden. So werden richtungsweisende Entscheidungen in der Kampagne, die sich auf alle Handlungsebenen auswirken, im transnationalen Kampagnennetzwerk getroffen. Die *Locals* – also die Ortsverbände von CWA – erfahren dies als eine Einschränkung ihres Einflussbereichs. Darüber hinaus ist es für die *Locals* schwierig, die getroffenen Entscheidungen nachzuvollziehen. Durch die geographische Ausweitung gewinnt die Kampagne an

Komplexität, da eine Vielzahl von Akteuren an unterschiedlichen Orten eingebunden ist. Dies eröffnet einerseits neue Handlungsmöglichkeiten, andererseits ist dies aber auch mit Einschränkungen und Widersprüchen aufgrund unterschiedlicher Handlungslogiken verbunden (s. Kapitel F.3.1. Strategy matters). Die nationale Gewerkschaftsführung von CWA zeigt sich zwar seit 2012 zunehmend bemüht, die *Locals* nicht nur für die Organisierung der T-Mobile-Standorte zu gewinnen, sondern sie auch in die grenzüberschreitenden Aktivitäten stärker zu involvieren. So informieren sie die *Locals* per E-Mail Rundschreiben und auf regelmäßig stattfindenden Telefonkonferenzen über die Aktivitäten auf nationaler, internationaler und transnationaler Handlungsebene. Sie organisieren Treffen zwischen Repräsentantinnen der *Locals* und ver.di sowie der persönliche Kontakt zwischen CWA und den deutschen Interessenvertretungen auf lokaler Ebene mit der Gründung der Betriebspartnerschaften seit 2012 an Intensität gewinnt (s. Kapitel F.2.2.2. Verankerung in der Mitgliedschaft). Das ist jedoch nicht ausreichend, um tatsächlich ein umfassendes Verständnis darüber zu erlangen, welche Taktiken außerhalb der USA wirkungsmächtig sind und über welche Handlungsmöglichkeiten Betriebsräte und Gewerkschaft in Deutschland verfügen. Selbst den Gewerkschaftssekretärinnen auf nationaler Ebene fehlt es diesbezüglich an einem fundierten Wissen. So kommentiert ein Gewerkschaftssekretär von CWA:

„I do think we are not clear on what they (Anm.: ver.di) can do at any given moment. (...) But it is just one of these things where you are trying everything and you are not always sure what's gonna move the company.“
(Interview Luke)

Auf der lokalen Ebene entstehen dadurch unrealistische Bilder, wie der Einsatz einer Koalitionsmacht in der Kampagne zu nutzen ist. Dies äußert sich in manchen Fällen durch überhöhte Erwartungen und Hoffnungen, kann aber auch dazu führen, dass Mitglieder der *Locals* die erweiterten Handlungsspielräume in ihrer Bewertung der Kampagne gar nicht berücksichtigen. So berichtet beispielsweise ein zum Lead-Organizer ausgebildetes Mitglied eines *Locals*, dass er in seinem *Local* kaum Unterstützung bei der Organisierung des lokalen Call-Centers erfahre. Der Präsident des *Locals* wisse gar nicht wirklich, was er da eigentlich mache. Es fehle ihm schlichtweg an einem

Verständnis dafür, dass wir mit der Gewerkschaft in Deutschland einen zusätzlichen Hebel hätten (Interview Dan).

Das hier geschilderte Problem bestand bereits als 2008 die Entscheidung fiel, T-Mobile US zu einer Kampagne von nationaler Priorität zu erklären. Während die nationale Gewerkschaftsführung die sich intensivierende Beziehung zu ver.di als Chance betrachtete, grenzüberschreitend eine Koalitionsmacht zu mobilisieren und auf der Grundlage der dadurch erweiterten Handlungsspielräume das Unternehmen zur Unterzeichnung eines Neutralitätsabkommens zu zwingen (s. E.2. Kampagnenverlauf), war die Entscheidung innerhalb von CWA von Anfang an umstritten. Dies liegt auch daran, dass Teile der Gewerkschaft *Verizon Wireless* als Unternehmen priorisierten (Interview Tina). Darüber hinaus war es ein wichtiger Grund, dass es auf der Ebene der *Locals* an einem fundierten Wissen fehlte, um die für diese Entscheidung ausschlaggebenden Kriterien überhaupt prüfen und bewerten zu können.

Hier zeichnet sich ein Zielkonflikt ab zwischen einer Governance-Struktur als wichtiger Einflussfaktor einer Koalitionsmacht und einem räumlichen Zusammenspiel als Element einer Strategie. Während es sich auf die Koalitionsmacht positiv auswirkt, dass im Kampagnennetzwerk Entscheidung gemeinsam getroffen werden, so erschwert dies gleichzeitig, ein räumliches Zusammenspiel der vielfältigen Handlungsebenen auszubalancieren. Denn die *Locals* erfahren die geographische Ausweitung der Kampagne und die Mobilisierung einer grenzüberschreitenden Koalitionsmacht als einen Verlust an Einfluss und Gestaltungsmöglichkeiten. Sie nehmen dies nicht nur als Einschränkung war, weil zugunsten einer Koalitionsmacht real Kompetenzen verlagert werden. Darüber hinaus mangelt es ihnen an Kapazitäten, die Vorgehensweise sowie die Chancen auf einen Erfolg der Kampagne bewerten zu können. Insofern handelt es sich um einen Konflikt zwischen zwei konträren Zielen.

Daran anschließend möchte ich nun darauf eingehen, warum sich dieser Zielkonflikt zwischen Governance-Struktur und räumlichem Zusammenspiel im Fall von CWA besonders negativ auf die Kampagneneffektivität auswirkt. Dazu muss der Konflikt vor dem Hintergrund der hohen Autonomie der *Locals* und dem mitgliederbasierten *Organizing*-Modell der US-Gewerkschaft

interpretiert werden. Das *Organizing*-Modell von CWA setzt prinzipiell eine starke Verankerung einer jeden *Comprehensive Campaign* auf der lokalen Ebene voraus. Während andere US-Gewerkschaften wie beispielsweise SEIU in ihren Kampagnen auf extern ausgebildete Organizer zurückgreifen, besteht das zentrale Charakteristikum dieses mitgliederbasierten Ansatzes darin, dass CWA ähnlich wie UNITE HERE (Voss 2013, 67) Mitglieder, die vor Ort im *Local* und der Gemeinde verankert sind, zu Organizern ausbildet. Folglich verfügt CWA weder über eine große Anzahl von hauptamtlichen Organizern,²⁹ noch kommen in der Regel bei einem fokussierten *Organizing* – einem so genannten *Organizing*-Blitz – externe Organizer zum Einsatz (s. Kapitel E.1.3.3. CWA). So ist es auch in der T-Mobile-Kampagne die primäre Aufgabe der *District Organizing Coordinators* in den *Locals* an Standorten der T-Mobile US, geeignete Mitglieder zu identifizieren und diese im Rahmen von Seminaren sowie einem *Side-By-Side Training* zu so genannten *Lead Organizern* auszubilden. Die Umsetzung dessen ist, neben dem unterschiedlich ausgeprägten Engagement der *District Organizing Coordinators*, in erster Linie abhängig von der Bereitschaft der *Locals* zur Unterstützung der Kampagne. Diese sind gegenüber der nationalen Gewerkschaftsführung nicht weisungsgebunden und ihre selbst für die USA relativ hohe Autonomie gilt als konstitutiv für das demokratische Selbstverständnis von CWA (Early 1998; Nissen und Rosen 1999). Das heißt, die nationale Gewerkschaft kann zwar auf der Grundlage eines demokratischen Beschlusses eine Kampagne von nationaler Priorität ausrufen. Ob diese dann aber tatsächlich wie intendiert auch flächendeckend umgesetzt wird, entscheiden letztlich die *Locals*.³⁰

²⁹In jedem der acht *Districts* gibt es ein bis zwei *Organizing Coordinators* und zusätzlich eine begrenzte Anzahl so genannter *Special Assignment Organizer*, die innerhalb der USA weitgehend mobil eingesetzt werden können.

³⁰Ein CWA-Gewerkschaftssekretär beschrieb diesen ‚Localism‘ zugleich als Stärke wie auch Schwäche von CWA, da es sowohl Ausdruck der demokratischen Grundstruktur der Gewerkschaft als auch ihrer Führungsschwäche ist (Interview Ellis). Mit Kim Voss kann dies auch als „demokratische(s) Dilemma“ (Voss 2013, 69) interpretiert werden. Einerseits handelt es sich nämlich um eine demokratische Grundstruktur, andererseits setzt die Verweigerung mancher *Locals* gegen eine Revitalisierung faktisch den Entschluss einer demokratisch gewählten Führung außer Kraft. Zudem ist es eine offene Frage, wie es politisch zu bewerten ist, wenn in Auseinandersetzung um die Umverteilung von Ressourcen zugunsten der Organisierung neuer Mitglieder, die alten Mitglieder demokratisch für die Beibehaltung einer Serviceorientierung abstimmen (Sharpe 2004, 65). Letztendlich wird hieran deutlich, dass sich die Revitalisierung der US-Gewerkschaften und ihre stärkere Hinwendung zu einem *Organizing* nicht, wie in vielen Arbeiten zur innergewerkschaftli-

So gelingt es dann auch nicht allen *Lead Organizern*, für die Kampagne Rückhalt in ihrem *Local* zu bekommen und einen Kreis ehrenamtlicher Unterstützerinnen aufzubauen, die sich punktuell an Aktivitäten wie zum Beispiel Hausbesuchen beteiligen. Als CWA im Jahr 2012 – auch auf Drängen von ver.di – erstmals ein fokussiertes *Organizing* über mehrere Tage hinweg an ausgewählten Call-Center Standorten durchführte (s. Kapitel E.2. Kampagnenverlauf), hatte die Gewerkschaft folglich massive Schwierigkeiten, im nötigen Umfang Organizer zu mobilisieren. Nicht nur war die Anzahl verfügbarer hauptamtlicher Organizer begrenzt. Aufgrund der problematischen Implementierung der Kampagne auf lokaler Ebene standen auch nicht genügend ehrenamtliche Organizer³¹ zur Verfügung. Deshalb bezog CWA schließlich ehrenamtlich Aktive anderer Standorte mit ein, die bislang keine Berührung mit der T-Mobile-Kampagne hatten. Sie nahm aber nicht das Angebot der AFL-CIO wahr, von ihnen ausgebildete Organizer einzusetzen. Dieses Vorgehen, das sich am mitgliederbasierten Modell orientiert, begründet ein hauptamtlicher Organizer, der in die Vorbereitung involviert war, wie folgt:

„My thinking was ingrained the whole time in how can we connect and support the local team members and the local organizers. Not how can we, you know, come to do some big flashy things and then leave town. So I think it is (...) the right thing to really always emphasize the bottom-up sort of approach.“ (Interview Luke)

Ziel ist es also, Nachhaltigkeit durch eine lokale Verankerung und ein hohes Maß an Beteiligungsorientierung zu sichern. Der Ansatz stößt allerdings an seine Grenzen, weil die Anzahl der lokal ausgebildeten *Lead-Organizer* im Unternehmen zu diesem Zeitpunkt niedrig ist und auch die lokalen Unterstützergruppen innerhalb der *Locals* auf sehr unterschiedlichem Niveau aktiv sind. Hier wird deutlich, wie voraussetzungsreich das beteiligungsorientierte *Organizing*-Modell von CWA ist. Dies trifft insbesondere auf kleinere *Locals* zu, die nicht in städtischen Ballungsgebieten sondern, wie beispielsweise im Mittleren Westen, geographisch verstreut liegen. In vielen dieser *Locals*

chen Demokratie zunächst angenommen, als ein durch einen Basisaktivismus angestoßenen Prozess von unten ereignet hat (Voss 2013, 65).

³¹Ehrenamtliche Organizer sind meist Beschäftigte, die in einem von CWA organisierten Unternehmen arbeiten und für die Zeit ihres gewerkschaftlichen Engagements freigestellt werden. Die Lohnzahlung wird durch die CWA kompensiert.

fehlen schlichtweg Kenntnisse, um innovative Kampagnentaktiken aus eigener Kraft zu entwickeln und umzusetzen. Solche Fähigkeiten entstehen nicht spontan, sondern es bedarf einer Anleitung und Führung:

„Democracy advocates cannot explain how the rank and file creates winning campaigns in the absence of skilled leadership. Such leaders may eventually emerge from the rank and file, but without staff support and training at the front end, workers will find it difficult to generate effective strategy.“ (Sharpe 2004, 65)

Diese Aufgabe konnte jedoch nur bedingt durch die *District Organizing Coordinators* erfüllt werden. Ein *District* umfasst in der Regel drei bis zehn Bundesstaaten. Bei diesen geographischen Entfernungen ist es nicht nur eine Frage der Motivation, sondern vor allem der Zeitressourcen (Nissen und Rosen 1999, 87–88), was die Realisierung eines *Side-by-Side-Trainings* extrem erschwert (Interview Logan). Der Anspruch einer Selbstermächtigung sowie der Entwicklung einer neuen Führung ‚von unten‘ – wie dies mit dem mitgliederbasierten Ansatz verbunden ist – scheitert zuweilen an dieser Realität. Darüber hinaus setzt das Modell aufgrund der dezentralisierten Struktur und der hohen Autonomie der *Locals* voraus, dass in diesen ein Selbstverständnis als *Organizing-Gewerkschaft* bereits etabliert ist. Faktisch sind aber einige *Locals* noch stärker in der Tradition eines *Business Unionism* auf eine Service-Orientierung hin ausgerichtet. Sie betrachten sich primär als Interessenvertretung ihrer tatsächlichen und nicht ihrer potenziellen Mitglieder (Voss 2013, 66) und bevorzugen es, den Status Quo zu verwalten. Die Erschließung von T-Mobile US bedeutet für sie zunächst einen zusätzlichen Arbeitsaufwand, auch wenn sie durch neue Mitglieder langfristig die Organisation besser absichern könnten.³²

Einige dieser *Locals* agieren wie Betriebsgewerkschaften und verfügen nur über wenige hundert Mitglieder. Die Erschließung eines Call-Centers der T-Mobile US könnte leicht zur Verdopplung ihrer Mitgliedschaft und damit auch zu massiven Veränderungen führen. So beschreibt eine ehrenamtliche

³²Grundsätzlich geht die Erschließung neuer Unternehmen mit einer Ressourcenallokation einher. Zwar kompensiert die nationale Gewerkschaft im Fall der T-Mobile-Kampagne den Großteil der finanziellen Ressourcen. Dennoch erfordern Aktivitäten vor Ort einen höheren Aufwand an personellen Ressourcen.

Organizerin, dass die Führung ihres *Locals* fürchtet, die Organisierung des Call-Centers von T-Mobile US könne die politische Balance innerhalb des *Locals* gefährden und sie ihren Posten verlieren (Interview Megan). Hier bestätigt sich die These von Voss und Sherman, dass der Widerstand gegen eine Revitalisierung der Gewerkschaft teilweise von den hauptamtlichen Gewerkschaftssekretärinnen ausgehe, weil sie sich in Übereinstimmung mit Robert Michels „ehernen Gesetz der Oligarchie“ Veränderungen widersetzen, die ihnen zum persönlichen Nachteil gereichen könnten: „As Michels predicted, longtime staff members fear losing power, or even losing their jobs.“ (Voss und Sherman 2000, 321)

Abschließend kann resümiert werden: Die Einbindung weiterer Akteure in die Kampagne in einer nahezu gleichberechtigten Weise impliziert einen Kontrollverlust auf Seiten von CWA. Dieser Kontrollverlust wird vor allem auf der lokalen Ebene erfahren, was ein räumliches Zusammenspiel erschwert. Während die nationale Ebene als Schnittstelle zwischen lokaler und internationaler bzw. transnationaler Handlungsebene fungiert, mangelt es auf lokaler Ebene an wichtigen Kenntnissen, um strategische Entscheidungen und Vorgehensweisen überhaupt prüfen und bewerten zu können. Insofern besteht ein Zielkonflikt zwischen der bestehenden Governance-Struktur als ein wichtiger Einflussfaktor der Mobilisierung einer Koalitionsmacht und dem räumlichen Zusammenspiel als wichtiges Element einer Strategie. Dies beeinträchtigt die Effektivität der Kampagne aufgrund des spezifischen Settings einer hohen Autonomie der *Locals* im Kontext eines mitgliederbasierten *Organizing*-Modells maßgeblich. Dabei gilt zu berücksichtigen, dass das CWA *Organizing*-Modell nur unvollständig realisiert ist: Innerhalb der *Locals* mangelt es zuweilen an einem etablierten Selbstverständnis als *Organizing*-Gewerkschaft.

Darüber hinaus fehlt es an einer adäquaten Führungsstruktur, damit sich die notwendigen Kenntnisse auf lokaler Ebene herausbilden können. Da CWA dennoch an diesem Modell festhält, kann die Gewerkschaft die eigenen, lokal verfügbaren Machtressourcen nicht ausschöpfen. CWA kann also ihre Organisationsmacht – hier im Sinne einer gewerkschaftlichen Organisationsmacht, die in der Mitgliederstärke und ihrer Handlungsfähigkeit zum Ausdruck kommt (s. Kapitel C.1.1. Drei Quellen) – für die T-Mobile-Kampagne

nicht ausreichend mobilisieren. Folglich steht einer relativ hohen grenzüberschreitend mobilisierten Koalitionsmacht (s. Kapitel F.2.3. Zwischenfazit) eine nur schwach ausgeprägte Organisationsmacht von CWA gegenüber. Es gelang also nicht, die verfügbaren Machtressourcen zielführend einzusetzen.

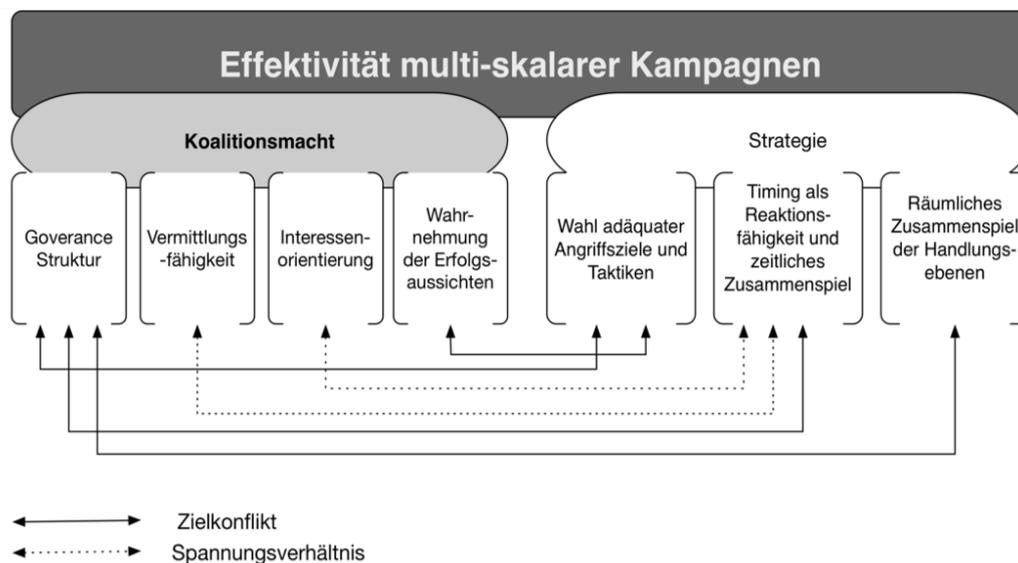
F.3.5 ZWISCHENFAZIT

Die Fallstudie bestätigt die Hypothese, dass die Effektivität von Kampagnen in der Wechselwirkung von Koalitionsmacht und Strategie analysiert werden muss. Es ist ein wesentliches Charakteristikum einer vielschichtigen *Comprehensive Campaign*, dass sie unterschiedliche Handlungsansätze miteinander kombiniert. Im Fall einer multi-skalaren *Comprehensive Campaign*, wie der T-Mobile-Kampagne, agieren die Kampagnenakteure infolge eines Skalensprungs zudem gleichzeitig auf unterschiedlichen räumlichen Handlungsebenen lokal, national, international und transnational. Eine solche geographische Ausweitung der Kampagne ist nicht, wie teilweise in der Kampagnenforschung im Umfeld der LRS (s. Kapitel A.1. Problemaufriss), als lediglich ein weiterer ergänzender Handlungsansatz zu werten, der isoliert untersucht werden könnte. Ein Skalensprung wirkt vielmehr auf die anderen Handlungsebenen zurück und erfordert als ein zusätzliches Element der Kampagnenstrategie, das räumliche Zusammenspiel der Handlungsebenen in seiner dynamischen Wechselwirkung zu gestalten. Dabei treten sich in einer *internationalen* Kooperation die Gewerkschaften der unterschiedlichen Herkunftsländer nicht als homogene Akteure gegenüber, wie in der Forschung oftmals unterstellt (s. Kapitel C.3.2. Effektivität und Koalitionsmacht). So folgen die CWA-*Locals* keineswegs zwangsläufig der Handlungslogik der nationalen Gewerkschaftsführung. Die geographische Ausweitung einer Kampagne wirkt, wie gezeigt werden konnte, auch auf das Verhältnis zwischen lokaler und nationaler Handlungsebene zurück. Insgesamt lässt sich zeigen, dass die Anforderungen an die Strategie dadurch zunehmen, dass eine Vielzahl von Akteuren auf unterschiedlichen Handlungsebenen in eine umfassende Kampagne involviert ist.

Allerdings steigen nicht nur die Anforderungen aufgrund der Komplexität, was durch eine elaboriertere Strategie kompensiert werden könnte. Statt-

dessen entstehen in der Wechselwirkung von Koalitionsmacht und Strategie Spannungsverhältnisse und Zielkonflikte, welche die Effektivität der Kampagne negativ beeinträchtigen können. Der Grund hierfür ist, dass die Einflussfaktoren einer Koalitionsmacht und die Elemente einer Strategie zum Teil widersprüchlich sind. Die Mobilisierung einer hohen Koalitionsmacht erfordert, dass Taktiken und Aktivitäten innerhalb der eigenen Gewerkschaft sowie gegenüber den beteiligten Bündnispartnern vermittelbar sind und diese in die Planung und Gestaltung der Kampagne auch im Sinne einer *Ownership* aktiv einbezogen werden. Die Anforderungen an eine Kampagnenstrategie mit Bezug auf die Wahl adäquater Angriffsziele und Taktiken, des *Timings* und des räumlichen Zusammenspiels zielen hingegen auf die Entwicklung einer entsprechenden Dynamik ab. Die Aktivierung einer Koalitionsmacht eröffnet also zusätzliche Handlungsspielräume und Einflussmöglichkeiten, was sich positiv auf die Effektivität auswirkt. Gleichzeitig entstehen jedoch Spannungsverhältnisse und Zielkonflikte zu den Anforderungen einer Strategie in Bezug auf *Timing*, Auswahl der Angriffsziele und Taktiken sowie dem räumlichen Zusammenspiel, was wiederum die Effektivität negativ beeinträchtigen kann. Die Spannungsverhältnisse und Zielkonflikte kommen darin zum Ausdruck, dass eine Dramaturgie der Eskalation zuweilen nicht ersichtlich ist und der Druck in der Kampagne nicht gehalten werden kann. Zudem kommt es zu einer Vernachlässigung der lokalen Handlungsebene. CWA vernachlässigt ihre eigene Organisationsmacht gegenüber der Mobilisierung einer grenzüberschreitenden Koalitionsmacht.

Abbildung 3: Spannungsverhältnis und Zielkonflikte



F.4 Zusammenfassung

Ich konnte zeigen, dass CWA aufgrund der Aktivierung einer Koalitionsmacht ihr Handlungsrepertoire erweitern konnte. Es konnten durch den Skalensprung neue Möglichkeiten der Einflussnahme erschlossen werden, wie beispielsweise das Lobbying der Deutschen Bundesregierung als Anteilseigner der DTAG. Ohne den Einsatz der Infrastrukturressourcen von ver.di und zwar insbesondere von Kontakten in die Politik sowie zur Presse, wäre dies nicht zu realisieren gewesen. Zudem bestand auf der Grundlage der institutionellen Machtressourcen sowie der Organisationsmacht von ver.di ein erweiterter Handlungsspielraum. ver.di hat die Kampagne auf der betrieblichen Ebene in Deutschland verankert und war bereit, ihre Machtressourcen zu mobilisieren. Für die Realisierung der Kampagnenziele ging die Gewerkschaft auch ein begrenztes, kontrollierbares Risiko ein, das neben der Governance-Struktur und dem proaktiven Umgang mit Differenzen abhängig war von den Erfolgsaussichten des unmittelbaren Handelns sowie der eigenen Interessenorientierung. Dabei verfügt die Interessenorientierung über unterschiedliche Facetten und unterlag im Kampagnenverlauf

Veränderungen. Bemerkenswert war, dass ein gegenseitiges Interesse an der gewerkschaftlichen Organisation von T-Mobile US bestand, auch wenn zugleich die nicht-prioritäre Bedeutung des Interesses für ver.di die Grenzen des *Commitments* zu Handeln markierte. Die Annahme, dass sich die Mobilisierung einer Koalitionsmacht positiv auf die Effektivität einer Kampagne auswirkt, ließ sich am Fallbeispiel der T-Mobile-Kampagne zeigen. Ein wesentlicher Erkenntnisgewinn bestand zudem darin, dass ich in Auseinandersetzung mit Barrieren grenzüberschreitender Zusammenarbeit Bedingungen für die Mobilisierung einer Koalitionsmacht definiert und anhand der Empirie weiterentwickelt habe. So habe ich die drei Einflussfaktoren Governance-Struktur, Vermittlungsfähigkeiten und Interessenorientierung angewandt und zusätzlich um Erfolgsaussichten als ein viertes Kriterium ergänzt.

Im Anschluss daran habe ich die Mobilisierung einer Koalitionsmacht in Bezug gesetzt zur Kampagnenstrategie. Letztlich muss nämlich die Effektivität einer Kampagne in der Wechselwirkung von Koalitionsmacht *und* Strategie untersucht werden – so die zentrale Hypothese dieser Forschungsarbeit. Folglich habe ich analysiert, wie die Mobilisierung einer Koalitionsmacht und die wesentlichen Elemente einer Strategie aufeinander wirken. Ich habe herausgefunden, dass die Wechselwirkung zwischen Koalitionsmacht und Strategie sowohl Spannungsverhältnisse als auch Zielkonflikte hervorbringt. Beide beeinträchtigen die Effektivität einer Kampagne. Spannungsverhältnisse zeichnen sich aus durch eine widersprüchliche Relation zwischen Koalitionsmacht und Strategie, die sich durch eine veränderte Praxis vermitteln lässt. Im Gegensatz dazu bestehen Zielkonflikte darin, dass konträre Ziele aufeinanderstoßen, die gerade nicht vermittelbar sind. Was also positiv die Aktivierung einer Koalitionsmacht bedingt, wirkt sich negativ auf die Strategie aus und vice versa.

Indem ich Koalitionsmacht und Strategie in ihrer Wechselwirkung untersucht habe, habe ich eine wichtige Lücke für das Verständnis der Effektivität von Kampagnen geschlossen. Bislang ist die von mir aufgeworfene Frage, nach der Wechselwirkung kaum thematisiert worden. Lediglich Forschungsarbeiten zu Nord-Süd-Kampagnen aus dem Umfeld der *Global Labor Studies* problematisieren die Vernachlässigung von Organisationsprozessen auf der lokalen

Ebene in Folge einer geographischen Ausweitung von Kampagnen (s. Kapitel B.2.2. Was beeinflusst den Kampagnenerfolg?). Mit dem Begriff der Koalitionsmacht und der Definition von Einflussfaktoren sowie einer Erweiterung des Begriffs der Strategie um das räumliche Zusammenspiel als ein weiteres wichtiges Element neben der Wahl der Angriffsziele und der Taktiken sowie einem richtigen *Timing*, habe ich Kategorien geschärft, um diese Wechselwirkung zu analysieren. Damit eröffnet die empirische Analyse der T-Mobile-Kampagne eine neue Perspektive auf die Frage nach der Effektivität multi-skalarer Kampagnen – also der optimalen Nutzung eines möglichst breiten Settings von Machtressourcen und Möglichkeitsstrukturen, auf deren Grundlage Gewerkschaften ihr Handlungsrepertoire entwickeln. Vor dem Hintergrund einer wachsenden Bedeutung multi-skalarer Kampagnen ist ein Verständnis der Effektivität von Kampagnen von entscheidender Bedeutung. Schließlich müssen Kampagnen effektiv sein, damit Gewerkschaften dadurch ihre Handlungsmacht erhöhen können.

Kapitel G

Schlussfolgerungen

In diesem Kapitel fasse ich die zentralen Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zusammen. Eine Verallgemeinerung der Ergebnisse ist – wie bei jeder qualitativen Forschung aufgrund der geringen Fallzahl – nicht möglich. So ist es auch nicht das Ziel, anhand dieser Ergebnisse, bestehende Theorien zu verifizieren oder zu verwerfen. Die Intention dieser vertiefenden Fallstudie bestand vielmehr darin, in die komplexe Tiefe des Einzelfalls einer multi-skalaren *Comprehensive Campaign* vorzudringen und ein fundamentales Verständnis für die Effektivität von grenzüberschreitenden Kampagnen zu entwickeln. Auf dieser Grundlage können Schlussfolgerungen generiert werden, die für die Analyse weiterer Kampagnen relevant sind.

Im Folgenden bewerte ich zunächst die in der Arbeit unternommene Weiterentwicklung des Machtressourcenansatzes um die Kategorie der Koalitions-macht mit dem Ziel, diesen Ansatz für die Analyse grenzüberschreitenden Handelns von Gewerkschaften nutzbar zu machen (G.1.). Daran anschließend resümiere ich die Ergebnisse der empirischen Analyse vor dem Hintergrund der formulierten Hypothesen (G.2.). Ein wichtiges Ergebnis ist, dass Zielkonflikte und Spannungsverhältnisse als Wechselwirkung zwischen Koalitions-macht und Strategie die Effektivität beeinträchtigen. Während sich konträre Ziele nicht auflösen lassen, so sind Spannungsverhältnisse durchaus zu beeinflussen. Was sind folglich Bedingungen, die sich gleichermaßen positiv auf eine Koalitions-macht und eine Strategie auswirken (G.3.)? Wei-

terführende Forschungsfragen, die sich aus der Arbeit erschließen, formuliere ich im nächsten Abschnitt (G.4.). Abschließend reflektiere ich die Ergebnisse im Hinblick auf mögliche gewerkschaftspolitische Konsequenzen im Umgang mit dem Instrument der multi-skalaren Kampagne (G.5.).

G.1 Weiterentwicklung des Machtressourcenansatzes

Theoretische habe ich die Arbeit im Kontext der *Labor Revitalization Studies* verortet und mich auf die Jenaer Variante des Machtressourcenansatzes bezogen, die zwischen Quellen struktureller Macht, Organisationsmacht und institutioneller Macht differenziert. Darüber hinaus habe ich mich für eine Erweiterung um Koalitionsmacht als eine vierte Quelle der Macht entschieden und den Einsatz von Infrastrukturressourcen, die Verankerung in der Mitgliedschaft inklusive der Entstehung von Solidarität unter den Beschäftigten sowie das organisatorische *Commitment* zum Handeln als wesentliche Merkmale der Mobilisierung einer Koalitionsmacht identifiziert (s. Kapitel C.1. Machtressourcenansatz). Inwiefern ist nun eine solche Erweiterung des ursprünglich von Silver und Wright entwickelten Ansatzes sinnvoll?

Die Attraktivität des Machtressourcenansatzes besteht darin, dass der Fokus auf die Quellen der Macht von Lohnabhängigen und ihren Interessenvertretungen gerichtet wird. Dies liefert für eine Suchstrategie gewerkschaftlicher Erneuerung eine hilfreiche Orientierung, um den Blick für Handlungsmöglichkeiten von Lohnabhängigen und Gewerkschaften jenseits von Pfadabhängigkeiten zu schärfen. Da der Machtbegriff allerdings in seiner Verwendung meist unbestimmt bleibt, besteht durchaus auch ein gewisses Risiko an Beliebigkeit. Dieses Risiko ist verbunden mit dem Anspruch, mit einem universalen Machtressourcenansatz sämtliche Aktivitäten und Taktiken von Lohnabhängigen und Gewerkschaften, mittels derer sie Einfluss ausüben, abdecken zu können. Dies kann dazu führen, dass das theoretische Konzept schlussendlich additiv wirkt und an analytischer Schärfe einbüßt (Schmalstieg 2015, 262). Insofern ist eine gewisse Skepsis gegenüber einer Überfrachtung des Modells durchaus geboten.

Ein wesentlicher Gewinn der hier vorgenommenen Erweiterung des Ansatzes

um die Kategorie der Koalitionsmacht besteht nun darin, dass der Ansatz damit für die Analyse grenzüberschreitenden Handelns besser nutzbar wird. Der Jenaer Machtressourcenansatz beschränkt sich nämlich ausschließlich auf die lokale und nationale Handlungsebene von Gewerkschaften, während allerdings jüngst eine Reihe von Autorinnen den Machtressourcenansatz auf grenzüberschreitendes Gewerkschaftshandeln anwenden (Fichter 2015; Brookes 2013; McCallum 2013; Webster et al. 2008; Henning 2013; McGuire 2014). In diesem Zusammenhang ist zu fragen, ob es analytisch präzise genug bleibt, bestehende Kategorien des Machtressourcenansatzes einfach auf die transnationale Handlungsebene zu übertragen, und auch hier von Organisationsmacht und institutioneller Macht zu sprechen, wie es beispielsweise Melissa Brookes tut (Brookes 2013; s.a. Henning 2013). Ich schlage demgegenüber vor, die Kategorie der Koalitionsmacht einzuführen, um den Spezifika der grenzüberschreitenden Mobilisierung von Machtressourcen besser gerecht zu werden.

So war es ein wichtiges Ergebnis der empirischen Analyse der T-Mobile-Kampagne, dass die institutionellen Machtressourcen einer Gewerkschaft lokal bzw. national verhaftet sind. Sie konnten zwar genutzt werden und eröffneten CWA neue Möglichkeitsstrukturen, sie waren aber nicht auf andere sozial-räumliche Handlungsebenen zu transferieren (s. Kapitel F.2.2.3. Commitment zum Handeln). Da die Arbeiterbewegung sich mit der Entstehung des modernen Nationalstaates als nationaler Akteur konstituiert hat (van der Linden 1988; Hyman 2011, 51; Ebbinghaus und Visser 1994, 234-236), sind auch ihre institutionellen Machtressourcen, die aus einer zeitlich und geographisch spezifischen Form der Bearbeitung des Klassenkonflikts heraus entspringen und diesem eingeschrieben sind, folglich national verhaftet (AK Strategic Unionism 2013, 357). Ein international institutionalisiertes Setting von Arbeitsbeziehungen existiert hingegen bislang nicht. Vielmehr ringen einzelne Akteure darum, eine transnationale Ebene als neue räumliche Ebene für Verhandlungen mit Unternehmen zu gestalten und dadurch ihre Verhandlungsmacht zu erhöhen (Holmes 2004; Herod 2011).

Des Weiteren ist es problematisch, von einer Organisationsmacht auf einer transnationalen Handlungsebene auszugehen. Im Fall der T-Mobile-Kampagne wiesen weder TU (s. Kapitel E.1.3.6. Exkurs: TU) noch *UNI*

Global Union (s. Kapitel E.1.3.2. UNI Global Union) als GUF den Charakter einer globalen Gewerkschaft auf. Wie auch die europäischen Gewerkschaftsverbände (Henning 2013) sind die GUFs so genannte Verbände zweiter Ordnung und den meisten Gewerkschaftsmitgliedern ist vermutlich nicht einmal bekannt, dass ihre Gewerkschaft diesem Verband angehört (Croucher und Cotton 2009, 8). Schwache Gewerkschaften mögen es als positiv werten, die internationale Arbeit an eine GUF delegieren zu können (Interview Veronika). Starke Gewerkschaften beanspruchen hingegen nicht selten die Verhandlungsführerschaft mit einem Unternehmen auf der transnationalen Ebene für sich. Wie auch am Fallbeispiel deutlich wurde, bewegt sich das Verhältnis von Stammsitzgewerkschaft und GUF zwischen Kooperation und Konkurrenz. Dies erschwert es den GUFs, sich als Gewerkschaft zu legitimieren. So konstatiert auch ein ehemaliger Generalsekretär einer GUF:

„Wenn man die Global Union nennt, ist das ein Betrug. Denn sie sind keine Global Unions, sie sind allerhöchstens globale Bünde von Unions. (...) Die Frage ist, wie viele Kompetenzen sind die nationalen Gewerkschaften bereit, zu übertragen auf die internationale Ebene. Und das ist eigentlich eine interne Machtfrage. Sind die nationalen Gewerkschaften bereit, einen Teil ihrer Macht abzugeben an ein internationales Sekretariat für einen übergeordneten Zweck? Und die Antwort ist nein, sie sind es nicht, tendenziell mehr, aber immer noch viel zu wenig.“ (Interview Adrian)

Zu beobachten ist weniger die Herausbildung von grenzüberschreitenden Bewegungen oder Gewerkschaften, denn dass Gewerkschaften Koalitionen eingehen:¹ Sie gründen Netzwerke, finden sich in Unternehmen zu Allianzen zusammen und sind Mitglieder in globalen Verbänden. Dies ist – wie auch im Fall der T-Mobile-Kampagne – für die einzelnen Gewerkschaften mit einem Skalensprung verbunden und stellt somit zugleich eine räumliche Praxis dar (Brookes 2013). Wie auch im Fall der T-Mobile-Kampagne sind es jedoch meist nicht Beschäftigte, sondern nationale wie globale Gewerkschaftsverbände, die sich auf dieser Ebene zusammenschließen.² Bei der T-Mobile-

¹Während Koalitionen Zusammenschlüsse von Verbänden sind, basiert eine transnationale Bewegung per Definition auf gemeinsamen Aktivitäten und setzt Strukturen, kollektive Forderungen und insbesondere eine kollektive Identität voraus (Tarrow 2005, 165).

²Zwar existieren auch so genannte Basisnetzwerke (Müller et al. 2006, 7), die meist ihre Wurzeln in einer internationalistisch geprägten Gewerkschaftslinken haben, wie beispiels-

Kampagne hat die Gewerkschaftsführung erst im weiteren Kampagnenverlauf ab 2012 die Gründung von transatlantischen Betriebspartnerschaften angeleitet und die Entstehung von Solidarität als Prozess aktiv gestaltet. Grenzüberschreitende Koalitionen von Gewerkschaften müssen keineswegs innerhalb der eigenen Mitgliedschaft verankert sein, sondern können auch – wie anfänglich im Fall der T-Mobile-Kampagne – auf die Ebene der hauptamtlichen Gewerkschaftssekretäre beschränkt bleiben. Wie ich am Beispiel der T-Mobile-Kampagne ausgeführt habe, stellt die Verankerung in der Mitgliedschaft und die Entstehung von Solidarität ein wichtiger Indikator der Aktivierung einer hohen Koalitionsmacht dar, ist aber keine zwingende Voraussetzung hierfür.

Der Begriff der *Koalitions*-macht betont, dass sich diese Quelle der Macht aus dem Zusammenschluss von bereits bestehenden Gewerkschaftsverbänden speist, deren Differenzen sowohl Anreiz wie auch Hürde der Zusammenarbeit darstellen. Die Quelle der Macht basiert also nicht wie im Fall der Organisationsmacht auf dem Zusammenschluss von Lohnabhängigen, die untereinander Solidarität üben (Silver 2005, 30; Brinkmann et al. 2008, 25). Um diese Differenz herauszustellen, verwende ich den Begriff der Koalitionsmacht als eine eigenständige Kategorie und definiere die Bildung von Koalitionen nicht als eine Subform einer Organisationsmacht wie Artus und Holland im Bezug auf Bündnisse mit nicht-gewerkschaftlichen Akteuren (Artus und Holland 2013, 146; s. Kapitel C.1.2. Erweiterung des Ansatzes). Die Mobilisierung der Koalitionsmacht hängt wesentlich davon ab, wie der Umgang mit den unterschiedlichen Organisationskulturen und -strukturen, Mobilisierungsmustern, Traditionen, Handlungslogiken und Prioritäten der Gewerkschaften in einem Bündnis aktiv gestaltet wird sowie ob es gelingt, eine Interessenorientierung herauszubilden.

Eine Schwäche der Kategorie Koalitionsmacht besteht allerdings darin, dass empirisch die Diskrepanz zwischen Machtpotenzial und Realisierung von

weise *Sigtur – Southern Initiative on Globalization and Trade Union Rights* (Webster et al. 2008, 199-202, zur Kritik siehe McCallum 2013, 26) sowie konzernbezogene Netzwerke, die von *TIE – Transnational Information Exchange* (Moody 1998) betreut wurden bzw. werden. Diese Netzwerke sind aber teilweise recht flüchtig und der Personenkreis von lohnabhängig Beschäftigten, die hier kontinuierlich involviert ist, ist begrenzt. Insofern ist es fragwürdig, inwiefern diese als Indikatoren eines so genannten ‚neuen Internationalismus‘ (Plehwe 1995) zu werten sind.

Macht (Piven und Cloward 2010, 414) schwierig zu treffen ist. Die beiden Dimensionen von Macht nämlich ein *power over* in dem Sinne, dass ein Machtanspruch gegen den Willen des anderen durchgesetzt werden kann, und ein *power to* im Sinne einer Herstellung von Handlungsfähigkeit sozialer Akteure (Lukes 2005, 65) verwischen miteinander. Hierin besteht ein grundsätzlicher Unterschied zwischen strukturellen Machtressourcen auf der einen Seite sowie Koalitionsmacht und Organisationsmacht auf der anderen Seite. Letztere stellen sich nämlich erst über das Akteurshandeln selbst her. Im Fall der Organisationsmacht bedeutet dies, dass die Interessenvertretungen erst durch gemeinsames Handeln konstruiert werden. Nicht nur stehen die Organisationsgrenzen immer wieder zur Disposition, sondern auch die kollektive Handlungsfähigkeit als Ausdruck der potenziellen Macht muss permanent durch eine lebhaftige Diskussionskultur und die Schaffung kollektiver Identitäten reproduziert werden (Lévesque und Murray 2013, 43-45). Dies trifft auch auf die Koalitionsmacht als Machtpotenzial zu. Ereignisbezogene Koalitionen werden auf der Grundlage bestehender Kontakte und Netzwerke neu geschaffen sowie bestehende Zusammenschlüsse gepflegt werden müssen, damit sie handlungsfähig bleiben. Der Aufbau von Koalitionsmacht und die Mobilisierung und Aktivierung der potenziellen Macht sind damit eng verwoben und in der empirischen Analyse nur schwer zu trennen.

G.2 Diskussion der Hypothesen

Am Beispiel der T-Mobile-Kampagne lässt sich zeigen, dass die Mobilisierung einer Koalitionsmacht die Kampagneneffektivität erhöht. Die Kategorie der Koalitionsmacht war dabei treffend gewählt: Mit ihr ließ sich beschreiben, wie Gewerkschaften ihr Handlungsrepertoire erweitern, indem sie die Reichweite eines Konflikts ausweiten und über die Bildung verbindlicher Koalitionen, den Zugang zu Machtressourcen sowie weiterer Einflussmöglichkeiten ihrer Partner erschließen und nutzbar machen. Kampagnennetzwerke, im Rahmen derer eine Koalitionsmacht mobilisiert wird, sind damit abzugrenzen von kurzfristig angelegten ad-hoc Koalitionen, bei denen die Unterstützung nur einen rein symbolischen Charakter erhält. So zeichnet sich die Aktivierung einer Koalitionsmacht dadurch aus, dass die beteiligten Ak-

teure ihre Infrastrukturressourcen einbringen, die Kampagne innerhalb der Mitgliedschaft verankert ist sowie ein *Commitment* zum Handeln besteht. Dies erhöht prinzipiell die Effektivität einer Kampagne.

In der Forschungsliteratur werden ausgiebig die Barrieren grenzüberschreitender Zusammenarbeit von Gewerkschaften diskutiert und insbesondere auf Differenz, Konkurrenz und einem fehlenden Anreiz für die Zusammenarbeit verwiesen. Sie dienen als erklärende Faktoren, warum Gewerkschaften nach wie vor national verhaftet sind. Die genannten Barrieren erscheinen oftmals als unumstößlich. In der vorliegenden Forschungsarbeit habe ich bewusst einen anderen Ansatz gewählt. Ich habe nicht nach den Barrieren in der Zusammenarbeit gefragt. Vielmehr war es das Anliegen zu untersuchen, welche Einflussfaktoren positiv die Aktivierung einer Koalitionsmacht bedingen. Grundsätzlich bin ich davon ausgegangen, dass die Akteure in der Lage sind, einen Umgang mit diesen Barrieren aktiv zu gestalten. Dieser Herangehensweise lagen drei Annahmen zugrunde: Erstens Konkurrenz und Differenz sind gleichermaßen Motor als auch Hürde der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit von Gewerkschaften. Zweitens, obgleich gewerkschaftliche Praxen von institutionellen Rahmenbedingungen stark geprägt sind, werden sie in ihrem Handeln nicht von diesen determiniert. Drittens, ein Interessenbezug ist nicht a priori gegeben oder eben nicht, sondern wird aktiv hergestellt. Vor diesem Hintergrund habe ich drei Einflussfaktoren der Mobilisierung einer Koalitionsmacht bestimmt: die Governance-Struktur des Kampagnennetzwerks, die Vermittlungsfähigkeiten im Umgang mit Differenzen und die Interessenorientierung der beteiligten Akteure. Im Folgenden fasse ich die Erkenntnisse aus der Empirie im Bezug auf die drei Einflussfaktoren zusammen.

Governance-Struktur: In Auseinandersetzung mit dem Fallbeispiel hat sich gezeigt, dass sich die Steuerung des Netzwerks, also seine Governance-Struktur, auf die Mobilisierung einer Koalitionsmacht auswirkte. Eine hohe Stabilität und Kontinuität in der Zusammenarbeit sowie gemeinsame Diskussions- und Entscheidungsprozesse als Elemente einer dezentralen Selbststeuerung haben die Aktivierung einer Koalitionsmacht positiv beeinflusst. Darüber hinaus wurde deutlich, dass eine hohe Transparenz und ein Wissenstransfer ebenfalls die Mobilisierung einer Koalitionsmacht begünstigten. Sie vereinfachten den beteiligten Gewerkschaften eine aktive

Annahme der Kampagne im Sinne einer *Ownership*. Sie haben das Gefühl einer geteilten Verantwortung bei den unterstützenden Gewerkschaften verstärkt. Darüber hinaus bildete die Governance-Struktur eine wichtige Grundlage, für einen proaktiven Umgang mit Differenzen. So konnten die Gewerkschaften Aktivitäten und Taktiken entsprechend ihrer lokalen Gewerkschaftskulturen und Mobilisierungsmuster anpassen, ohne einen Autonomieverlust zu fürchten. Zudem konnten sie, weil sie in die Planung und Gestaltung der Kampagne aktiv eingebunden waren, diese auch einfacher mit ihrer eigenen Agenda verknüpfen, was wiederum die Herausbildung einer Interessenorientierung vereinfachte.

Vermittlungsfähigkeiten: Ein zweiter Einflussfaktor sind die strategischen Fähigkeiten einzelner Personen im Umgang mit Differenzen. Ihre Kapazitäten zwischen Differenzen zu vermitteln, wechselseitiges Verständnis aufzubauen und Vertrauen zu schaffen, habe ich mit Lévesque und Murray als Vermittlungsfähigkeiten bezeichnet (Lévesque und Murray 2013, 49). Diese Fähigkeiten habe ich insbesondere so genannten *Bridge Buildern* zugeschrieben. Im Fall der T-Mobile-Kampagne war bemerkenswert, dass die US-Gewerkschaft Mitarbeiter für diese Funktion des *Bridge Builders* eigens neu eingestellt hat. Ihre wesentlichen Aufgaben bestanden darin, die zweisprachige Kommunikation zwischen den Gewerkschaften zu ermöglichen, Wissen über unterschiedliche Kontexte, Kulturen etc. zu vermitteln sowie bei Missverständnissen und Konflikten zu schlichten. Meine Annahme bestand darin, dass sich diese spezifischen Vermittlungsfähigkeiten der *Bridge Builder* positiv auf die Aktivierung einer Koalitionsmacht auswirken. Allerdings waren die empirischen Ergebnisse widersprüchlich. Einen positiven Effekt hatten vor allem ihre sprachlichen Fähigkeiten, weil sie einen kontinuierlichen Informationsfluss ermöglichten und die Kommunikation beschleunigten. Darüber hinaus konnten sie wichtiges Wissen weitergeben sowie sie bei unterschiedlichen Herangehensweisen der Gewerkschaften als Mittler fungierten. Als ambivalent ist allerdings, ihre Funktion als Schlichter zu bewerten. Aufgrund ihrer Sprachkenntnisse konnten sie auf das Austragen von Konflikten massiv Einfluss nehmen. Beispielsweise indem sie beim Dolmetschen Kritik sprachlich abschwächten oder auch Informationen aus Zweiergesprächen nicht oder nur stark gefiltert weitergaben. Sie haben also nicht nur zwischen Konflikten ver-

mittelt, sondern auch dazu beigetragen, dass die Konflikte nicht offen ausgetragen wurden. Dies variierte freilich stark in Abhängigkeit ihres persönlichen Charakters und ihrer Einstellung zum Umgang mit Konflikten. Ihr Verhalten war aber auch der spezifischen Rolle als Schlichter geschuldet. Diese legte es den Mitarbeiterinnen in der Kampagne geradezu nahe, Missverständnisse und Konflikte nicht selbst im Dialog zu lösen, sondern diese Aufgabe an die *Bridge Builder* zu delegieren. Dies ist als problematisch einzuschätzen, weil Konflikte wesentlich dazu beitragen, dass sich die Akteure gegenseitig verstehen lernen und sich auch persönliche Vertrauensbeziehungen vertiefen. Daran hat es in der Kampagne auf der operativen Ebene zuweilen gemangelt. In Anbetracht der in der Literatur einseitig positiven Bezugnahme auf den Einsatz von *Bridge Buildern* (Tattersall 2007, 157; McCallum 2013, 156; Smith 2011, 324), halte ich diese Erkenntnis einer potentiell widersprüchlichen Wirkung von *Bridge Buildern* als Vermittler aber auch Vermeider von Konflikten für wichtig.

Interessenorientierung: Die Annahme bestand darin, dass sich eine Interessenorientierung positiv auf die Mobilisierung einer Koalitionsmacht auswirkt. Dies ließ sich auch am Fallbeispiel zeigen. Letztlich ist es als wenig überraschend zu werten, dass ein Selbstinteresse die Bereitschaft, eigene Infrastrukturressourcen einzusetzen, sowie das *Commitment* zum Handeln, erhöht. Dies gilt umso mehr, wenn sich die Kampagnenziele nicht nur mit einem Organisationsinteresse, sondern auch mit den Mitgliederinteressen verknüpfen lassen, die zwar aufeinander verwiesen aber keineswegs identisch sein müssen (s. Kapitel C.3.2. Effektivität und Koalitionsmacht). Erstaunlich ist es vielmehr, dass es im Fall der Kampagne überhaupt gelang, eine Interessenorientierung der unterstützenden Gewerkschaften herzustellen. So war der Fokus sehr stark auf die USA ausgerichtet, während die Forderung nach einer GRV als ein potenziell gemeinsamer Bezugspunkt mit Verlauf der Kampagne tendenziell an Bedeutung verloren hat (s. Kapitel E.2. Kampagnenverlauf und F.1. Ziele und Taktiken). Möglich war eine solche Interessenorientierung, weil es sich nicht um ein gemeinsames Interesse, sondern um gegenseitige Interessen der einzelnen Akteure handelte. Es waren Partikularinteressen, die sich aber unter die gemeinsamen Kampagnenziele subsumieren ließen. Die Grundlage hierfür lieferte einerseits die Governance-Struktur, weil sie den

Raum für eine gemeinsame Planung und Gestaltung der Kampagne zur Verfügung stellte. Andererseits war die Bezugnahme auf die Ungerechtigkeit der doppelten Standards im Konzern DTAG als ein *Master Frame* relevant, um eine gemeinsame Problemwahrnehmung und Gegnerschaft herzustellen.

Neben der Unterscheidung zwischen gemeinsamen und gegenseitigen Interessen, habe ich des Weiteren mit Bezug auf Lindberg zwischen einem kurzfristigen und einem langfristigen materiellen Selbstinteresse der Erwerbstätigen differenziert (Lindberg 2011, 211), das auch politisch begründet sein kann. Obgleich zwischen beiden theoretisch keine Wertigkeit besteht, liegt in Krisenzeiten die Priorität meist auf den kurzfristigen materiellen Selbstinteressen der Mitglieder. Dies begründet, warum in der Kampagne, obgleich gegenseitige Interessen auf Organisations- wie Mitgliederebene hergestellt werden konnten, dennoch das *Commitment* zum Handeln an gewisse Grenzen stieß: Es fehlte im Fall der unterstützenden Gewerkschaften an einem kurzfristigen materiellen Selbstinteresse ihrer Mitglieder.

Erfolgsaussichten: In Auseinandersetzung mit der Empirie habe ich nachträglich einen vierten Einflussfaktor der Mobilisierung einer Koalitionsmacht ergänzt – die Erfolgsaussichten einer Kampagne. Die Erfolgsaussichten sind verwoben mit dem Organisationsinteresse einer Gewerkschaft, gehen aber nicht hierin auf. Sie stellen einen weiteren wichtigen Einflussfaktor dar, weil Gewerkschaften ihr *Commitment* zum Handeln von den Aussichten auf einen Erfolg abhängig machen. Von dem Erfolg bzw. Misserfolg einer Kampagne auf die Stärke bzw. Schwäche einer Gewerkschaft zu schließen, würde einer Prüfung vermutlich nicht standhalten. Zu bedeutend sind die externen Faktoren wie beispielsweise die Gegenwehr des Unternehmens. In der Wahrnehmung der Mitglieder gilt dennoch, dass ein potenzieller Erfolg die Stärke sowie ein Misserfolg die Schwäche der Gewerkschaft demonstriert. In diesem Sinn bieten multi-skalare Kampagnen Gewerkschaften eine Chance, ihre Handlungsmacht unter Beweis zu stellen und sich als starken Partner zu präsentieren. Dies wirkt sich positiv auf die Wahrnehmung ihrer (potenziellen) Mitglieder aus. Die Unterstützung einer Kampagne kann aber auch einen negativen Effekt haben, wenn die Mitglieder die Schwäche der zu unterstützenden Gewerkschaft bzw. den potenziellen Misserfolg der Kampagne mit der eigenen Gewerkschaft in Verbindung bringen.

Abschließend kann zusammengefasst werden, dass multi-skalare *Comprehensive Campings* keinesfalls auf ad-hoc Koalitionen basieren müssen. Gewerkschaften können eine Koalitionsmacht in Abhängigkeit von der Governance-Struktur, den Vermittlungsfähigkeiten, der Interessenorientierung sowie den Erfolgsaussichten mobilisieren, um die ungleiche Geographie der Gewerkschaftsmacht für sich zu nutzen. Dies ist allerdings ein anspruchsvolles Unterfangen, das zeit- und kostenintensiv ist. Vor allem aber erhöht zwar die Mobilisierung einer Koalitionsmacht die Effektivität einer Kampagne. Dies kann aber gleichzeitig zu Spannungsverhältnissen und Zielkonflikten zwischen einer Koalitionsmacht und Strategie führen, welche die Effektivität wiederum negativ beeinträchtigen. Dies ist ein zentrales Ergebnis dieser Forschungsarbeit, das aus der Beschäftigung der Hypothese resultiert, dass die Effektivität einer Kampagne in der Wechselwirkung von Koalitionsmacht und Strategie analysiert werden muss. *Comprehensive Campaigns* zeichnen sich dadurch aus, dass sie beteiligungsorientierte Organisierungstaktiken auf der betrieblichen Ebene mit externen Drucktaktiken kombinieren. Die Reichweite des Konflikts wird also um den außerbetrieblichen Raum erweitert. Im Fall multi-skalarer Kampagnen wird der Konflikt zudem in andere Länder sowie gegebenenfalls auf eine transnationale Handlungsebene transferiert. Dabei sind *Comprehensive Campaigns* wie auch andere Kampagnentypen wie beispielsweise eine politische Lobbykampagne per Definition auf eine Strategie verwiesen: Sie sind eine strategisch geplante, konzentrierte Aktionsform. Strategie umfasst dabei nicht nur die Wahl der richtigen Angriffsziele und Taktiken. Darüber hinaus beschreibt eine Strategie, die geschickte Kombination der einzelnen Kampagnenelemente. Wesentlich ist dabei das zeitliche und räumliche Zusammenspiel zu gestalten – also eine Verbindung und Harmonisierung der verschiedenen Prozesse zu orchestrieren. Die Mobilisierung einer Koalitionsmacht kann sich negativ auf die Strategie auswirken und vice versa. Handelt es sich bei dieser Wechselwirkung um einen Zielkonflikt, dann lässt sich dies nicht vermitteln. Hier stehen sich prinzipiell konträre Ziele gegenüber. Mit Bezug auf die Wahl adäquater Angriffsziele und Taktiken habe ich im Fall der T-Mobile-Kampagne zwei Zielkonflikte festgestellt: Erstens liegt hier insofern ein Zielkonflikt vor, weil eine weitgehend gleichberechtigte Entscheidungsfindung, welche die geographische Reichweite des Zuständigkeitsbereichs der nationalen Gewerkschaften respektiert, die gemäß

einer Logik der Dramaturgie der Eskalation adäquate Wahl der Angriffsziele und Taktiken einschränkt. Wie sich auch umgekehrt ein stärker hierarchisch geprägter Entscheidungsfindungsprozess wiederum negativ auf die Mobilisierung der Koalitionsmacht auswirkt. Es besteht also ein Zielkonflikt zwischen der Governance-Struktur und der Wahl der Angriffsziele und Taktiken.

Der zweite Zielkonflikt besteht darin, dass die Wahl adäquater Angriffsziele und Taktiken nicht nur Wissen über die Stärken, sondern auch die Schwächen der Koalitionspartner voraussetzt. Es liegt aber im Interesse der um Unterstützung suchenden Gewerkschaft, bestehende Schwächen zu relativieren. Das Eingestehen von Schwächen wirkt sich nämlich auf die Wahrnehmung der Erfolgsaussichten aus und beeinflusst wiederum negativ die Mobilisierung der Koalitionsmacht. Ein dritter Zielkonflikt besteht in Bezug auf das *Timing* als Reaktionsfähigkeit. Während sich gemeinsame Diskussionen und Entscheidungsprozesse auf der Grundlage der bestehenden Governance-Struktur zwar positiv auf die Mobilisierung einer Koalitionsmacht auswirken, schränkt dies grundsätzlich die Reaktionsfähigkeit der Akteure ein. Der vierte und letzte Zielkonflikt bezieht sich auf die Gestaltung des räumlichen Zusammenspiels: Während die nahezu gleichberechtigte Einbindung weiterer Akteure in die Kampagne zwar die Koalitionsmacht erhöht, erschwert es die Einbeziehung der lokalen Ebene (s. Abb. 4). Auch im Fall der Zielkonflikte sind die Bedingungen, im Kontext derer sie wirken, durchaus relevant. So ist beispielsweise die Disartikulation der räumlichen Ebenen im Fall von CWA deshalb so problematisch, weil eine hohe Autonomie der *Locals* mit einer unvollständigen Realisierung des mitgliederbasierten Organizing-Modells einhergeht.

Grundsätzlich handelt es sich jedoch um gegensätzliche Effekte und die Akteure müssen letztlich abwägen, was wichtiger ist, um die Kampagne zu gewinnen. Dabei gilt es neben den unmittelbar zu erzielenden Erfolgen auch zu berücksichtigen, inwiefern diese nachhaltig abgesichert werden können. Einfacher stellt sich hingegen die Herausforderung dar, wenn die Wechselwirkung sich als ein Spannungsverhältnis darstellt. Ein Spannungsverhältnis können die Akteure stets gestalten. Es treffen hier nicht konträre Ziele aufeinander, sondern ein widersprüchliches Verhältnis zwischen Koalitionsmacht und Strategie entsteht erst aufgrund einer konkreten Praxis. Dies impliziert, dass

die Art und Weise, wie die Einflussfaktoren einer Koalitionsmacht in diesem konkreten Fall umgesetzt werden, sich in der Wechselwirkung von Koalitionsmacht und Strategie positiv oder negativ auf die Effektivität der Kampagne auswirken können. Im folgenden Kapitel werde ich vor diesem Hintergrund abschließend Überlegungen dazu anstellen, welche Bedingungen sich potenziell positiv auf die Gestaltung der Spannungsverhältnisse auswirken können.

G.3 Wie lassen sich die Spannungsverhältnisse beeinflussen?

Im Fall der T-Mobile-Kampagne habe ich zwei Spannungsverhältnisse zwischen den Einflussfaktoren der Mobilisierung einer Koalitionsmacht und den zentralen Anforderungen an eine Kampagnenstrategie identifiziert. Das erste Spannungsverhältnis besteht in der Kampagne zwischen dem spezifischen Umgang mit Differenzen und dem *Timing* als zeitliches Zusammenspiel. Ich habe herausgearbeitet, dass die Vermittlungsfähigkeiten oftmals im Sinne einer Rücksichtnahme eingesetzt werden, es aber an einer Kultur der gemeinsamen Reflexion fehlt. Dies verhindert eine vorausschauende Kampagnenplanung, die das zeitliche Zusammenspiel der einzelnen Aktivitäten und Taktiken aufeinander abstimmt. Das zweite Spannungsverhältnis existiert zwischen dem positiven Einfluss einer Interessenorientierung auf die Mobilisierung einer Koalitionsmacht und ebenfalls dem *Timing* als zeitliches Zusammenspiel. Da die Akteure sich, aufgrund der Ausrichtung auf ihre Partikularinteressen, in ihrem Handeln stark an der eigenen zeitlichen Agenda orientieren, erschwert dies eine stringente, zeitliche Komposition der Kampagne (s. Kapitel F.3.3.2 Timing als zeitliches Zusammenspiel). Im Folgenden werde ich erörtern, was sich positiv auf die Vermittlung zwischen Koalitionsmacht und Strategie im Fall dieser Spannungsverhältnisse auswirkt. Wie lassen sich die Mobilisierung einer Koalitionsmacht und die Anforderungen an eine Strategie in Einklang zu bringen? Drei Bedingungen sind an dieser Stelle meines Erachtens hervorzuheben: Erstens die Herausbildung von Vertrauen, zweitens die Zusammenarbeit in grenzüberschreitenden Kampagnenteams und drittens die Bedeutung eines gemeinsamen Interesses.

In Auseinandersetzung mit der Wechselwirkung zwischen den Einflussfaktoren der Mobilisierung einer Koalitionsmacht und den Elementen einer Strategie ist die zentrale Bedeutung von Vertrauen deutlich geworden. Vertrauen umfasst an dieser Stelle sowohl das persönliche Vertrauen in andere Personen als auch ein organisationales Vertrauen. Es wirkt sich positiv auf die Mobilisierung einer Koalitionsmacht aus, weil es Ausdruck einer Loyalität und Bindung ist (Hickey 2004, 14). Darüber hinaus bedeutet Vertrauen, dass die Beteiligten auch auf einer persönlichen Ebene von der Redlichkeit und Integrität des Gegenübers überzeugt sind. Dies begünstigt das Engagement der unterstützenden Gewerkschaften (Lillie und Martinez Lucio 2003). Entscheidend ist, dass eine vertrauensbasierte Zusammenarbeit der Kampagnenakteure es gleichzeitig erleichtert, den Anforderungen einer Strategie besser gerecht zu werden. So kann das Spannungsverhältnis zwischen dem spezifischen Umgang mit Differenzen in der Kampagne und einem *Timing* als zeitliches Zusammenspiel letztlich darauf zurückgeführt werden, dass das Vertrauen zu schwach ausgeprägt war. Zwar intendierte der Umgang mit Differenzen, wie ihn die CWA-Führung in der Kampagne aktiv gefördert hat, den Aufbau persönlicher Vertrauensbeziehungen. In der praktischen Zusammenarbeit waren diese Vertrauensbeziehungen jedoch zu schwach, um das zeitliche Zusammenspiel der unterschiedlichen Taktiken und Aktivitäten proaktiv zu gestalten. CWA hat statt einer offenen, vertrauensvollen Diskussion immer wieder neue Aktivitäten angestoßen, die dann nicht stringent in einen zeitlichen Ablauf zu integrieren waren. Ein solches Spannungsverhältnis kann aufgelöst werden, wenn im Umgang mit Differenzen ein tiefes Vertrauen statt einer Rücksichtnahme überwiegt.

Eine zweite Bedingung, die mit der ersten eng verwoben ist, besteht in der Fähigkeit, auf der operativen Ebene der Kampagne als Team zusammenzuarbeiten. Damit ist an dieser Stelle gemeint, dass die beteiligten Personen projektbezogen gruppenförmig zusammenarbeiten, sie direkt miteinander kommunizieren und nur flache Hierarchien bestehen. In grenzüberschreitenden Teams setzt dies nicht nur Vertrauen voraus, sondern trägt auch dazu bei, dass sich dieses in der direkten Interaktion beständig erneuert. Eine wichtige Voraussetzung für Teamarbeit ist allerdings Kommunikationsfähigkeit, was Kenntnisse einer gemeinsamen Sprache voraussetzt. Darüber hinaus hat

die Teamarbeit gleichzeitig positive Effekte auf die Strategie: Sie hilft Spannungsverhältnisse zu vermeiden, weil der dynamische Austausch zwischen den Beteiligten die Wahrscheinlichkeit erhöht, Konflikte und Disfunktionalitäten zwischen den einzelnen Aktivitäten und Taktiken einer Kampagne frühzeitig zu erkennen und auszuschließen (Ganz 2000 und 2015). Nicht nur das zeitliche Zusammenspiel, sondern insgesamt die Orchestrierung als geschickte Kombination und Zusammenspiel wird durch eine Teamarbeit positiv bedingt. Das Resümee besteht hier darin, dass für eine Effektivität von Kampagnen persönliche Kontakte zwischen den beteiligten Personen zwar gut sind, aber nicht ausreichen. Es bedarf als Bedingung vielmehr eine vertrauensvolle Zusammenarbeit als Team. Ob sich dies in multi-skalaren Kampagnen realisieren lässt, hängt jedoch wesentlich von der internen Arbeitsorganisation und Führungsstruktur der beteiligten Gewerkschaften ab. Eine Hürde besteht nach wie vor darin, dass internationale Arbeit in einigen Gewerkschaften immer noch auf der Führungsebene angesiedelt ist. Des Weiteren ist auch die Arbeitsorganisation in Gewerkschaften oftmals sehr hierarchisch und Teamarbeit wird nicht oder nur eingeschränkt praktiziert. Wenn innerhalb der beteiligten Gewerkschaften keine Teamarbeit vorzufinden ist und es keine Kultur gibt, konstruktiv und vertrauensvoll mit Konflikten umzugehen, so wird es umso schwieriger sein, dies in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit zu implementieren. Die Bedingungen der Effektivität hängen letztlich stärker von internen Faktoren ab als zunächst vermutet.

Drittens schließlich wirkt sich auf die Vermittlung der Spannungsverhältnisse die unterschiedliche Qualität der Interessen aus. Dies bezieht sich erstens auf die Differenzierung zwischen einem gegenseitigen und einem gemeinsamen Interesse. Die Herstellung gegenseitiger Interessen erhöhen zwar einerseits die Chancen auf eine Interessenorientierung. Wie allerdings am Fallbeispiel ausgeführt, bewegen sich folglich die Verbindlichkeiten der beteiligten Akteure auf einem unterschiedlichen Niveau: Mit Ausnahme von CWA können alle anderen Gewerkschaften jederzeit aus der Kampagne aussteigen, ohne dass sich dies in relevanter Weise auf die Verbände auswirken würde. Folglich sinkt dann auch das *Commitment* der unterstützenden Gewerkschaften, sobald die Erfolgchancen der Kampagne zurückgehen. Ein gemeinsames Interesse würde also die Kontinuität erhöhen und Abhängigkeiten zwischen den

Akteuren reduzieren. Vor allem aber würde ein gemeinsames Interesse, im Gegensatz zur permanenten Anforderung die unterschiedlichen Partikularinteressen aufeinander abzustimmen, auch das Spannungsverhältnis zwischen Interessenorientierung und Strategie (s. Kapitel F.3.3.2. Timing als zeitliches Zusammenspiel) vermeiden. Insofern kann ein gemeinsames Interesse als eine weitere Bedingung einer hohen Kampagneneffektivität genannt werden.

G.4 Weiterführende Forschungsfragen

Ein wesentlicher Gewinn der hier gewählten Herangehensweise besteht darin, dass ich die Mobilisierung einer Koalitionsmacht und die Anforderungen an eine Kampagnenstrategie nicht isoliert, sondern in ihrer Wechselwirkung untersucht habe. Darüber hinaus habe ich in Auseinandersetzung mit Theorie und Empirie ein begriffliches Instrumentarium entwickelt, um die Effektivität von Kampagnen als eine wichtige Aktionsform grenzüberschreitenden Handelns zu analysieren. Zentral war dafür, die Bestimmung von Einflussfaktoren und Indikatoren einer Koalitionsmacht. Diese sind prinzipiell nicht nur auf Kampagnen, sondern auch auf andere Formen grenzüberschreitender Zusammenarbeit anzuwenden. Darüber hinaus habe ich Zielkonflikte und Spannungsverhältnisse identifiziert. Auf der Grundlage einer vergleichenden Forschung könnten weitere Erkenntnisse über die Bedingungen der Effektivität generiert werden. Zudem wäre mit Blick auf die konstatierten Zielkonflikte zu prüfen, ob diese – wie angenommen – ebenfalls in anderen multi-skalaren *Comprehensive Campaigns* vorzufinden sind. Dies könnte darüber hinaus zu einer Schärfung beitragen, wie Spannungsverhältnisse und Zielkonflikte voneinander abzugrenzen sind. Für eine weiterführende Forschung sind die folgenden drei Themen meines Erachtens besonders relevant:

Erstens, habe ich in der Forschungsarbeit den Einfluss der Vermittlungsfähigkeiten auf die Mobilisierung einer Koalitionsmacht anhand der spezifischen Rolle der *Bridge Builder* in der Kampagne diskutiert. Ich habe herausgearbeitet, dass diese nicht nur zur Vermittlung, sondern auch zur Vermeidung von Konflikten beitragen und dadurch Prozesse der Vertrauensbildung erschwert werden können. Eine weiterführende Forschung, die diese ambivalen-

te Rolle von *Bridge Buildern* in den Blick nimmt und danach fragt, unter welchen Bedingungen sie nicht nur potenziell auf Konflikte deeskalierend wirken, sondern auch zu einer Vertrauensbildung zwischen den Akteuren beitragen, wäre wünschenswert. Diese Fragestellung ist insbesondere auch vor dem Hintergrund relevant, dass Vertrauen zwischen den Akteuren sich positiv auf mögliche Spannungsverhältnisse zwischen der Mobilisierung einer Koalitionsmacht und den Anforderungen an eine Strategie auswirkt (s. Kapitel G.3. Spannungsverhältnisse).

Als eine zweite Bedingung der Vermittlung habe ich die grenzüberschreitende Zusammenarbeit in Kampagnenteams bestimmt. In diesem Kontext ist deutlich geworden, dass der Einfluss der internen Arbeitsorganisation auf der lokalen und nationalen Ebene auf die Formen der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit nicht zu unterschätzen ist. Eine weitere Forschung dazu, in welcher Weise das Ausbalancieren zwischen lokaler, nationaler, internationaler und transnationaler Handlungsebenen eine interne Erneuerung der Gewerkschaften voraussetzt, ist auch über die Auseinandersetzung mit dem Fallbeispiel der T-Mobile-Kampagne von hoher Relevanz. Dies ist ein zweites wichtiges Thema.

Drittens könnte auf der Grundlage einer vergleichenden Forschung der Interessenbegriff weiter geschärft werden. Eine Interessenorientierung habe ich in der Forschungsarbeit als Einflussfaktor der Mobilisierung einer Koalitionsmacht bestimmt. Dabei habe ich herausgearbeitet, dass ein Interesse unterschiedlich begründet sein kann und sowohl zwischen gemeinsamen und gegenseitigen Interesse unterschieden als auch in Abhängigkeit von der zeitlichen Dimension zwischen einem kurzfristigen und einem langfristigen Interesse differenziert. Es hat sich gezeigt, dass diese verschiedenen Qualitäten eines Interesses sich auf die Mobilisierung einer Koalitionsmacht auswirken und auch potenziell auftretende Spannungsverhältnisse beeinflussen. Es wäre nun zu prüfen, inwiefern diese vorgenommene Differenzierung auch in Bezug auf andere Kampagnen funktional ist und sie gegebenenfalls weiterentwickelt werden muss. Eine spannende Frage ist dabei, wie sich mögliche Akteurskonstellationen auf die Qualität der Interessen auswirken. Diese Frage wurde in der vorliegenden Forschungsarbeit mit Fokus auf die Rolle von *UNI Global Union* zwar angerissen aber nicht vertieft. So spielt *UNI Global Union* im

Fall der T-Mobile-Kampagne lediglich eine sekundäre Rolle. GUFs wie *UNI Global Union* experimentieren aber derzeit eigenständig mit einer Kampagnenorientierung und versuchen dadurch, ihren Einflussbereich auszuweiten. Das Ringen um ein neues Selbstverständnis als Kampagnenorganisation ist Teil eines Erneuerungsprozesses, der bislang in den *Labor Revitalization Studies* weitgehend ausgeblendet wird. Die Frage wäre, inwiefern eine GUF als Zusammenschluss nationaler Gewerkschaften als Lead einer Kampagne eher in der Lage wäre, ein gemeinsames Interesse herauszubilden. Und ob sich dies, tatsächlich positiv auf die Mobilisierung einer Koalitionsmacht als auch die Vermeidung von Spannungsverhältnissen auswirkt – oder auch nicht.

G.5 Ausblick

Die gewerkschaftsorientierte Transnationalisierungsforschung ist stark normativ geprägt, was sich auch in dem häufig bemühten Bild einer Polarisierung zwischen Optimisten versus Pessimisten einer Transnationalisierung widerspiegelt.³ So verwischen in der Debatte oftmals politische Forderung und empirische Realität. Bislang tun sich Gewerkschaften äußerst schwer mit ihrer Transnationalisierung und diese ist zwar eine Option aber nur selten auch eine Realität. Allerdings gehen national konstituierte Gewerkschaften sowohl kurzfristig als auch langfristig grenzüberschreitende Kooperationen ein und agieren multi-skalar. Die Durchführung multi-skalarer *Comprehensive Campaigns* ist ein konkretes Beispiel dafür, wie Gewerkschaften auf die veränderte Ausgangssituation einer neuen Geographie des Kapitalismus reagieren.

Am Beispiel der T-Mobile-Kampagne habe ich eine profunde Erkenntnis darüber gewonnen, was die Effektivität einer multi-skalaren Kampagne beeinflusst. Dafür war es entscheidend, den Fokus nicht nur auf einzelne Taktiken zu richten, sondern das dynamische Wechselspiel aus Koalitionsmacht und Strategie zu analysieren. Dies hat gezeigt, dass die Anforderungen an die Ef-

³Aufschlussreich ist die Debatte zwischen Michael Buroway sowie Peter Evans, Eddie Webster, Robert Lambert, Peter Waterman u.a. in den *Global Labor Studies* 2010 und 2011. Buroway kritisiert letztere, dass sie einen falschen Optimismus pflegten und die Entstehung einer gegen-hegemonialen Bewegung, die sie behaupten, nicht belegen könnten: Weder könnten sie erklären, in welcher Weise diese Bewegungen gegen-hegemonial sei, noch wie sie effektiv transnationale Solidarität bilde (Buroway 2010, 302).A

ektivität einer multi-skalaren *Comprehensive Campaign*, bei der zusätzliche Machtressourcen und Möglichkeitsstrukturen nicht nur gewonnen, sondern auch zielführend eingesetzt werden, äußerst hoch sind. Deshalb sollten Gewerkschaften jeweils vorsichtig abwägen, ob die geographische Ausweitung einer Kampagne tatsächlich notwendig ist. Wie Herod konstatiert hat, bietet ein Skalensprung zwar eine Gelegenheit, ist aber nicht zwingend notwendig (Herod 2001, 421-422). Während es in einigen Fällen entscheidend sein kann, eine Kampagne multi-skalar zu führen, so kann es in anderen Fällen vorteilhaft sein, sich auf die eigenen Machtressourcen und die Möglichkeitsstrukturen vor Ort zu konzentrieren. Wie es im Fall mancher Anti-Sweatshop-Kampagnen eine latente Überschätzung der Bedeutung von Drucktaktiken an den Orten der Konsumtion gab, so besteht neuerdings – insbesondere im Fall von US-Gewerkschaften – eine latente Überschätzung dessen, wie die institutionellen Machtressourcen westeuropäischer Gewerkschaften effektiv zu nutzen sind. Statt sich auf die institutionellen Machtressourcen potenzieller Bündnispartner zu verlassen, sollten Gewerkschaften die folgenden Fragen sorgfältig abwägen: Sind sie in Abhängigkeit von den bestehenden Kontakten zu potenziellen Bündnispartnern in der Lage, eine hohe Koalitionsmacht zu mobilisieren? Kann es ihnen also gelingen, zumindest eine Interessenorientierung (besser aber ein gemeinsames Interesse) sowie eine *Ownership* der beteiligten Akteure herauszuarbeiten sowie einen proaktiven Umgang mit Differenzen zu gestalten?

In der Regel wird dies mit hohen finanziellen Ausgaben verbunden sein sowie Aufbau und Pflege von Koalitionen zeitintensiv sind. Folglich gilt es zweitens abzuwägen, wie sie ihre verfügbaren Infrastrukturressourcen sinnvoll zwischen den Anforderungen auf den sozial-räumlichen Handlungsebenen aufteilen wollen? Drittens stellt sich die Frage, ob eine Gewerkschaft intern die notwendigen Voraussetzungen mitbringt, um eine multi-skalare Kampagne effektiv führen zu können. So war es eine wichtige Erkenntnis im Fall der T-Mobile-Kampagne, dass die Gewerkschaft auf der nationalen Handlungsebene, auf der traditionell die internationale Arbeit angesiedelt ist, stark hierarchisch geprägt war. Hingegen verfügte die lokale Ebene, auf der das mitgliederbasierte *Organizing* verankert war, über eine hohe Autonomie. Ein wesentliches Hindernis, die verschiedenen Handlungsebenen sinnvoll

miteinander zu verbinden, bestand darin, dass eine stark hierarchisch geprägte Arbeitsweise auf das demokratische Selbstverständnis eines unvollständig realisierten *Organizing*-Modells stieß. Durch die geographische Ausweitung der Kampagne hat sich dieser Konflikt weiter zugespitzt und die Mobilisierung der eigenen Machtressourcen stark beeinträchtigt. Dies zeigt, dass die Hindernisse einer Kampagneneffektivität keineswegs nur in der Zusammenarbeit begründet liegen, sondern auch von der internen Organisationsstruktur der beteiligten Gewerkschaften abhängen. Ein optimistischer Appell für die Durchführung multi-skalarer *Comprehensive Campaigns* scheint mir in Anbetracht dessen keineswegs angemessen. Vielmehr sollten Gewerkschaften ihre Optionen realistisch ausloten und sich gegebenenfalls auch gegen die geographische Ausweitung einer Kampagne entscheiden.

Anhang 1:

Kampagnenchronologie

Jahr	Unternehmensgeschichte	Gewerkschaftsaktivitäten
2000	Die Deutsche Telekom AG nimmt Verhandlungen über die Übernahme von <i>VoiceStream Wireless</i> auf.	CWA und AFL-CIO unterstützen öffentlich den Markteintritt der DTAG.
2001	Übernahme von <i>VoiceStream Wireless</i> wird vollzogen.	Seit 2001: Es finden sporadisch Organisationsversuche bei T-Mobile US statt.
2002		CWA und ver.di unterzeichnen ein Kooperationsabkommen, um transnational agierende Unternehmen wie IBM, Vodafone und Deutsche Telekom AG in der Informations- und Telekommunikationsbranche zu organisieren.
2005		ver.di verhandelt mit der DTAG – unter Beteiligung von <i>UNI Global Union</i> – über den Abschluss einer GRV.

Jahr	Unternehmensgeschichte	Gewerkschaftsaktivitäten
2006		CWA-Organizer bauen an zwei Call-Center-Standorten (Allentown und Fort Lauderdale) systematisch den Kontakt zur Belegschaft auf. CWA reicht eine Beschwerde beim NLRB ein, weil das gewerkschaftsfeindliche Verhalten des Unternehmens in Allentown gegen das <i>National Labor Relations Act</i> verstoße. Weitere Beschwerden folgen in den kommenden Jahren.
2007		Die Situation bei T-Mobile US wird zum integralen Bestandteil der Verhandlungen einer GRV.
2008		CWA fasst den Beschluss für eine Organisierungskampagne von nationaler Reichweite. Infolge entwickelt die Gewerkschaft an mehreren Standorten Aktivitäten, die national koordiniert werden. April: CWA und ver.di gründen TU und geben dies öffentlich bekannt. August: Vertreter von ver.di und CWA treffen sich in den USA.
2009		Sommer: CWA setzt einen Mitarbeiter am Hauptsitz der Gewerkschaft in Washington D.C. in Vollzeit für die Kampagne ein. November: Delegation von sechs Gewerkschaftssekretärinnen und Betriebsräten besucht die USA.

2010

Dezember: Der Report “Lowering the Bar or Setting the Standard? Deutsche Telekom’s U.S. Labor Practices” von John Logan wird in den USA veröffentlicht.

Januar: CWA stellt eine neue bilinguale Mitarbeiterin als *Bridge Builderin* in den USA ein, die für die Kommunikation mit ver.di zuständig ist.

April: Der Report von John Logan wird auf einer gemeinsamen Pressekonferenz von ver.di, CWA und UNI Global Union in Bonn unter Anwesenheit von T-Mobile-Beschäftigten vorgestellt.

Mai: Beschäftigte der T-Mobile US nehmen an Protesten im Rahmen der Hauptversammlung der DTAG teil. Ein US-Investor spricht auf der Versammlung.

Juli: Ein ver.di Gewerkschaftssekretär und ein Betriebsrat der DTAG treffen sich in den USA mit Technikern in New York und Call-Center Agenten in Fort Lauderdale.

Jahr **Unternehmensgeschichte** **Gewerkschaftsaktivitäten**

		<p>September: Human Rights Watch veröffentlicht den Report “A Strange Case: Violations of Workers’ Freedom of Association in the United States by European Multinational Companies” von Lance Compa.</p>
	<p>Beginn des Untersuchungszeitraums</p>	
2011		<p>Februar: Gewerkschaften geben den Start der transnationalen We expect better-Kampagne unter Beteiligung des IGB sowie seiner Mitgliedsgewerkschaften AFL-CIO und DGB bekannt.</p>
2011	<p>Am 21. März gibt AT&T den Kauf von T-Mobile US bekannt.</p>	<p>März: Sieben Beschäftigte von T-Mobile US sind zu Besuch in Deutschland.</p> <p>Am 26. Mai stellen Techniker in Connecticut sowie am 31. Mai Techniker auf Long Island Antrag auf NLRB-Wahlen.</p> <p>Am 30. Mai halten ein Kritischer Aktionär sowie ein ehrenamtliches ver.di-Mitglied Reden auf der Hauptversammlung der DTAG.</p>
2011		<p>Juni: Über 70 Kongressmitglieder wenden sich mit einem Schreiben an die <i>Federal Communications Commission</i> (FCC) und sprechen sich für den Verkauf an AT&T aus.</p>

Jahr	Unternehmensgeschichte	Gewerkschaftsaktivitäten
		Juli: ver.di, CWA und <i>UNI Global Union</i> reichen OECD-Beschwerde zu den Vorfällen in den USA und Montenegro ein.
2011	August: Das Justizministerium in den USA leitet ein Kartellrechtsverfahren gegen den Verkauf an AT&T ein.	Juli: Techniker in Connecticut stimmen mit 8:7 für eine gewerkschaftliche Interessenvertretung. September: CWA-Präsident Larry Cohen spricht auf dem ver.di Bundeskongress. Oktober: Eine Unterschriftensammlung an den CEO der DTAG wird in Kooperation mit Laborstart gestartet.
2011	Am 19. Dezember lösen AT&T und DTAG den Vertrag über den geplanten Verkauf auf.	Dezember: Techniker in Long Island stimmen mehrheitlich gegen eine gewerkschaftliche Interessenvertretung. Dezember: Das <i>Trade Union Advisory Committee to the OECD</i> (TUAC) veröffentlicht den Report "The Deutsche Telekom 2011 Corporate Responsibility Report", in dem sie die soziale Unternehmensverantwortung des Konzerns anhand der Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI) überprüft.

Jahr	Unternehmensgeschichte	Gewerkschaftsaktivitäten
2012		Februar: Eine Delegation bestehend aus drei hauptamtlichen Gewerkschaftssekretärinnen, neun Betriebsräten und einem Mitglied des Deutschen Bundestages besucht die USA.
2012	Am 22. März gibt T-Mobile US die Schließung von sieben Call-Centern Standorten bekannt.	März: Die <i>Central Labor Councils</i> (CLC) des <i>AFL-CIO</i> beschließen ein Jahr lang, monatlich Aktivitäten zur Unterstützung der T-Mobile Kampagne auf lokaler Ebene durchzuführen.
2012		März: Ein öffentlicher Brief für Arbeitnehmerrechte in deutschen Unternehmen in den USA wird in der <i>New York Times</i> publiziert. Zahlreiche weitere Briefe von deutschen und US-amerikanischen Politikern sowie Führungsspitzen nationaler und transnationaler Gewerkschaftsverbände wenden sich an die Unternehmensführung von T-Mobile US und der DTAG. März-April: CWA verfasst eine Solidaritätsbotschaft und führt symbolische Solidaritätsaktionen zur Unterstützung des Streiks in Deutschland durch.
2012		April: TU-Aktivistinnen und Unterstützergruppen protestieren gegen die Standortschließungen am Hauptsitz des Unternehmens in Bellevue (Washington).

Jahr Unternehmensgeschichte Gewerkschaftsaktivitäten

2012

April: UNI Global Union veröffentlicht Forschungsergebnisse über Arbeitsbedingungen in Call-Centern auf den Philippinen (UNI Global Union, 2012).

April: Larry Cohen besucht Deutschland, er trifft sich mit Politikerinnen und spricht auf einer Streikkundgebung im Kontext von Tarifverhandlungen bei der Telekom.

Mai: CWA beschließt die Durchführung von Organizing-Blitzen an ausgewählten Call-Center Standorten in den USA.

Mai: Der Betriebsrat der DTKS und ver.di schicken an Beschäftigte in den USA per E-Mail eine Solidaritätsbotschaft.

Mai: CWA stellt eine Kampagnenmitarbeiterin in Deutschland ein.

Juni: Ein Vertreter von ver.di nimmt an den Tarifverhandlungen in Connecticut teil.

Jahr	Unternehmensgeschichte	Gewerkschaftsaktivitäten
2012	Am 22. Juni schließt T-Mobile US sieben Call-Center Standorte.	<p>Juni: Die erste Telefonkonferenz zwischen Betriebsräten aus Deutschland und TU-Aktivistinnen in den USA findet als Auftakt zur Gründung der Betriebspartnerschaften statt. Die ersten drei Partnerschaften in 2012 bestehen zwischen Beschäftigten an Call-Center Standorten in den USA und der DTKS in Deutschland.</p> <p>Juni-Juli: Ein Bundesvorstandsmitglied von ver.di und ein Betriebsrat verbringen vier Wochen in den USA, um mit Beschäftigten zu sprechen und sich an Organizing-Aktivitäten zu beteiligen. In Washington D.C. nehmen sie an einem Treffen von TU-Aktivistinnen teil.</p>
2012		<p>Juli: Organizing-Blitze finden an Call-Center Standorten in Nashville und Wichita statt.</p> <p>Am 19. Juli beschließt das US-Arbeitsministerium auf Antrag von CWA, dass den betroffenen Beschäftigten finanzielle Unterstützung aus dem Trade Adjustment Assistance (TAA) Programm zusteht. Damit folgt das Arbeitsministerium der Argumentation von CWA, dass ein Teil der Jobs ins Ausland verlagert wurde.</p>

Jahr **Unternehmensgeschichte** **Gewerkschaftsaktivitäten**

		<p>Am 28. Juli schließen die Vertragsparteien einen Tarifvertrag für die Technikereinheit in Connecticut ab.</p> <p>September: ver.di-Mitglieder protestieren auf der IFA in Berlin.</p>
2012	<p>Am 03.10. gibt die DTAG bekannt, dass MetroPCS und T-Mobile US fusionieren wollen.</p>	<p>Oktober: Ein Treffen der internationalen Gewerkschaftsallianz unter Federführung von UNI Global Union findet in Athen statt. Teilnehmer verfassen einen Brief an den CEO der DTAG und unterzeichnen ein Kooperationsabkommen unter dem Titel „Pledge for Solidarity and Cooperation“.</p> <p>November: CWA nimmt politisch Einfluss, um die Fusion von T-Mobile US und MetroPCS zu verhindern.</p> <p>November: Im Rahmen einer kleinen Anfrage der Fraktion DIE LINKE wird im Bundestagsausschuss für Arbeit und Soziales über die Situation bei T-Mobile US diskutiert.</p>
2013		<p>Februar: Der erste Besuch im Rahmen der Betriebspartnerschaften findet in den USA statt.</p>

Jahr	Unternehmensgeschichte	Gewerkschaftsaktivitäten
------	------------------------	--------------------------

		Februar: Die SPD-Fraktion reicht eine Kleine Bundestagsanfrage zu den Arbeitsbedingungen bei T-Mobile US ein (Juratovic et al. 2013).
2013	März: Die FCC genehmigt den Zusammenschluss von T-Mobile US und MetroPCS.	
		April: ver.di-Mitglieder verteilen Flugblätter vor einem Fußballspiel in Hannover.
2013	Am 1. Mai wird die Fusion mit dem Börsengang des Unternehmens T-Mobile US realisiert. Die beiden Marken MetroPCS und T-Mobile werden beibehalten.	Mai: Beschäftigte der T-Mobile US und Gewerkschaftssekretäre der CWA sind zu Besuch in Deutschland.
		Juli: Die Nationale Kontaktstelle der OECD veröffentlicht ihren Abschlussbericht. Ein Mediationsverfahren kam nicht zustande.
2013		August: Betriebsräte und ver.di veranstalten einen bundesweiten Aktionstag, um gegen die Entlassung des TU-Aktivisten Josh Coleman zu protestieren.

2013

August: Die neue, englischsprachige Website TMobileWorkersUnited.org, die sich an Beschäftigte des neu fusionierten Unternehmens MetroPCS und T-Mobile US wendet, geht online.

September: ver.di-Mitglieder protestieren auf der Langen Nacht der Startups in der Hauptstadtrepräsentanz der DTAG gegen das gewerkschaftsfeindliche Verhalten von T-Mobile US.

Am **25. September** stimmen Beschäftigte eines zu T-Mobile US gehörenden MetroPCS-Shops in New York City mit 7:1 für die Gewerkschaft.

Oktober: Die internationale Gewerkschaftsallianz trifft sich in Zagreb unter Federführung von UNI Global Union.

November: Zweiter Besuch von ver.di-Mitgliedern in den USA im Rahmen der Betriebspartnerschaften.

Dezember: Auf einer Pressekonferenz in Bonn stellen CWA, ver.di und UNI Global Union das "Schwarzbuch Telekom" zu Arbeitsbedingungen an Standorten der DTAG in Süd- und Osteuropa sowie den USA vor.

2013 **Ende des Untersu-
chungszeitraums**

2014 Seit Anfang 2014 wird über die Übernahme von T-Mobile US durch Sprint spekuliert (Spiegel-online, 2014).

Am **20. Mai** findet im Rahmen des IGB-Weltkongresses eine Kundgebung für Arbeitnehmerrechte bei T-Mobile US in Berlin statt.

Am **28. Juni** befassen sich CWA und ver.di mit internationalen Arbeitsstandards in transnationalen Unternehmen wie der DTAG sowie dem Transatlantischen Freihandelsabkommen TTIP (Transatlantic Trade and Investment Partnership) auf einer gemeinsamen Tagung in Berlin (We expect better, 2014b).

Juli: Die US-amerikanische Behörde für Wettbewerbs- und Verbraucherschutz *Federal Trade Commission* (FTC) wirft T-Mobile US Kundenbetrug vor.

Juli: Die in Deutschland beteiligten Akteure der Betriebspartnerschaften treffen sich in Berlin zum Austausch sowie zur Planung weiterer Aktivitäten. Neue Betriebspartnerschaften entstehen 2014 vor allem im Handel

2014 **August:** Sprint gibt bekannt, dass sie eine Übernahme nicht weiter verfolgen. Eine Genehmigung sei unwahrscheinlich.

Jahr **Unternehmensgeschichte** **Gewerkschaftsaktivitäten**

2015	<p>September: Beschäftigte beteiligen sich in Deutschland am „Tag der Leitlinie“ und fordern „Integrität und Wertschätzung überall - auch bei T-Mobile US“.</p> <p>Oktober: Die internationale Gewerkschaftsallianz trifft sich in Bukarest unter Federführung von <i>UNI Global Union</i>.</p> <p>März: Erstmals wird T-Mobile US wegen Verstößen gegen geltendes Arbeitsrecht verurteilt. Das Unternehmen wird in 11 von 13 Anklagepunkten für schuldig befunden.</p> <p>März: Eine ver.di-Delegation reist in Begleitung eines Mitglieds des Deutschen Bundestages in die USA.</p>
2015	<p>Juni: T-Mobile US gründet T-Voice.</p> <p>Juni: TU-Aktivisten protestieren vor der Hauptversammlung von T-Mobile US in Bellevue (Washington).</p>

Jahr **Unternehmensgeschichte** **Gewerkschaftsaktivitäten**

		<p>Am 06. Juli startet ver.di eine Online-Petition an den Deutschen Bundestag (Petition 59803). Dem Finanzministerium solle die Aufgabe übertragen werden, die Einhaltung von Arbeitnehmerrechten bei T-Mobile US zu kontrollieren und auf die Einhaltung der ILO-Kernarbeitsnormen hinzuwirken. Die notwendige Anzahl der Unterschriften konnte nicht erreicht werden.</p>
2015		<p>Am 23. September spricht der neue CWA-Präsident Chris Shelton auf dem 4. ver.di-Bundeskongress (Shelton, 2015).</p> <p>November: T-Mobile Beschäftigte sind zu Besuch in Deutschland. Ende 2015 bestehen fünf Call-Center-Partnerschaften und sechs Partnerschaften im Handel.</p>
2016	T-Mobile US verbucht das dritte Jahr in Folge Kundenzuwachs.	<p>Mai: Eine US-Delegation ist zu Besuch in Deutschland. Eine Beschäftigte der T-Mobile US spricht auf der Hauptversammlung in Köln.</p> <p>Juli: In Wichita wird das erste <i>TU Organizing Local</i> eröffnet. <i>Change to Win</i> startet die Verbraucherkampagne <i>Calling Out T-Mobile</i> (http://callingouttmobile.com).</p>

Jahr	Unternehmensgeschichte	Gewerkschaftsaktivitäten
2016		November: Die <i>CtW Investment Group</i> , welche die Pensionsfonds der Mitgliedsgewerkschaften von <i>Change to Win</i> verwaltet, reicht bei der US-Wertpapieraufsicht SEC Beschwerde ein, um die Bilanzierungspraxis von T-Mobile US prüfen zu lassen (CtW Investment Group, 2016).

Anhang 2: Liste der Interviews

Nr	Partner	Funktion	Art des Interviews	Ort, Datum
1	Ann	Gewerkschaftssekretärin CWA, nationale Gewerkschaft, Washington D.C.	Experteninterview	Washington D.C., 28.02.2012
2	Lynn	Gewerkschaftssekretärin CWA, nationale Gewerkschaft, Washington D.C.	Experteninterview	Washington D.C., 14.08.2012
3	Tina	Gewerkschaftssekretärin CWA, nationale Gewerkschaft, Washington D.C.	Experteninterview	Washington D.C., 10.07.2012
4	Logan	Gewerkschaftssekretär CWA, nationale Gewerkschaft, Washington D.C.	Informanten- interview, telefonisch	Berlin, 10.10.2011 06.01.2012 03.08.2016
5	Dave	Gewerkschaftssekretär CWA, nationale Gewerkschaft, Washington D.C.	Experteninterview	Washington D.C., 03.08.2012

Nr	Partner	Funktion	Art des Interviews	Ort, Datum
6	Tim	Gewerkschaftssekretär CWA, nationale Gewerkschaft, Washington D.C.	Experteninterview	Washington D.C., 07.07.2012
7	Rory	Hauptamtliche Organizerin, CWA	Experteninterview, telefonisch	Washington D.C., 09.08.2012
8	Luke	Hauptamtlicher Organizer, CWA	Experteninterview, telefonisch	Washington D.C., 14.08.2012
9	Eric	CWA, District Organizing Director	Experteninterview, telefonisch	Washington D.C., 19.08.2012
10	Ellis	CWA, District Organizing Director	Informanten- interview	Wichita, 24.07.2012
11	Dan	Ehrenamtlicher Organizer auf lokaler Ebene, CWA	Experteninterview, telefonisch	Washington D.C., 27.07.2012
12	Megan	Ehrenamtliche Organizerin auf lokaler Ebene, CWA	Informanten- interview	Wichita, 15.07.2012
13	Anna	Gewerkschaftssekretärin CWA, Deutschland	Experteninterview, telefonisch	Berlin, 08.03.2013
14	Finn	Gewerkschaftssekretär CWA, Deutschland	Informanten- interview	Berlin, 10.04.2014
15	Loreley	Beschäftigte T-Mobile US, TU-Aktivistin	Informanten- interview	Albuquerque, 26.07.2012
16	Vera	Beschäftigte T-Mobile US, TU-Aktivistin	Informanten- interview	Albuquerque, 26.07.2012
17	Carlos	Beschäftigter T-Mobile US, TU-Aktivist	Informanten- Interview	Albuquerque, 27.07.2012

Nr	Partner	Funktion	Art des Interviews	Ort, Datum
18	Cecilia	Beschäftigte T-Mobile US, TU-Aktivistin	Informanten-Interview	Washington D.C., 23.07.2012
19	Bob	Beschäftigter T-Mobile US, TU-Aktivist	Informanten-Interview	Albuquerque, 28.07.2012
20	Karl	Gewerkschaftssekretär ver.di, Bundesverwaltung, Berlin	Experteninterview	Berlin, 29.09. 2015
21	Andrea	Gewerkschaftssekretärin ver.di, Bundesverwaltung, Berlin	Experteninterview	Berlin, 05.10.2011
22	Veronika	Gewerkschaftssekretärin ver.di, Bundesverwaltung, Berlin (nicht zuständig für die T-Mobile-Kampagne)	Experteninterview, telefonisch	Berlin, 30.01.2012
23	Bernd	Gewerkschaftssekretär ver.di, Bundesverwaltung, Berlin (nicht zuständig für die T-Mobile-Kampagne)	Experteninterview	Berlin, 23.04.2013
24	Nina	Gewerkschaftssekretärin ver.di, Bundesverwaltung Berlin (nicht zuständig für die T-Mobile-Kampagne)	Experteninterview	Berlin, 30.01.2013

Nr	Partner	Funktion	Art des Interviews	Ort, Datum
25	Heinz	Gewerkschaftssekretär ver.di, Bundesverwaltung, Berlin (nicht zuständig für die T-Mobile-Kampagne)	Informanten-Interview	Berlin, 14.12.2011
26	Kerstin	Gewerkschaftssekretärin ver.di, Landesbezirk	Experteninterview	Hannover, 25.02.2013
27	Nadine	Betriebsrätin und ehrenamtlich aktives Gewerkschaftsmitglied	Experteninterview, telefonisch	Berlin, 10.02.2013
28	Anke	Betriebsrätin und ehrenamtlich aktives Gewerkschaftsmitglied	Experteninterview	Berlin, 29.01.2013
29	Paul	Betriebsrat und ehrenamtlich aktives Gewerkschaftsmitglied	Informanten-interview	Berlin, 29.01.2013
30	Michel	Gewerkschaftssekretär AFL-CIO, Washington D.C.	Experteninterview	Washington D.C., 30.05.2012
31	Henning	Gewerkschaftssekretär DGB, Berlin	Experteninterview	Berlin, 20.02.2013
32	Armin	Gewerkschaftssekretär DGB, Berlin	Informanten-Interview	Berlin, 11.10.2011d
33	Tony	Gewerkschaftssekretär UNI Global Union, Nyon	Experteninterview	Nyon, 06.03.2013
34	Debbie	Gewerkschaftssekretärin UNI Global Union, Nyon	Experteninterview	Nyon, 06.03.2013

Nr	Partner	Funktion	Art des Interviews	Ort, Datum
35	Luc	Ehemaliger Gewerkschaftssekretär Unia	Experteninterview	Bern, 13.03.2013
36	Adrian	Ehemaliger Gewerkschaftssekretär IUF	Experteninterview	Genf, 25.01.2012
37	Marion	Gewerkschaftssekretärin IUF	Experteninterview	Berlin, 08.05.2011
38	Len	Gewerkschaftssekretär IUF	Experteninterview	Genf, 14.03.2013
39	Alexander	Gewerkschaftssekretär IUF	Experteninterview	Genf, 24.01.2012
40	Christoph	Gewerkschaftssekretär Unia	Experteninterview	Bern, 26.01.2012
41	Anja	Gewerkschaftssekretärin Unia	Experteninterview	Bern, 26.01.2012
42	Albert	Ehemaliger Mitarbeiter der FES	Informanteninterview	Washington D.C., 07.06.2012
43	Ron	Mitarbeiter des AFL-CIO Solidarity Centers	Experteninterview	Washington D.C., 13.06.2012
44	Bert	Gewerkschaftssekretär NGG	Informanteninterview	Berlin, 17.07.2013
45	Steven	Gewerkschaftssekretär United Food and Commercial Workers Union (UFCW)	Experteninterview	Washington D.C., 25.06.2012

Kapitel H

Literaturverzeichnis

Adler, Lee; Turner, Lowell (2001): *Awakening the Giant: The Revitalization of the American Labor Movement*. Elektronische Version der Cornell University, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/762/>, letzter Zugriff: 23.10.2015.

AFL-CIO (1985): *Developing New Tactics: Winning with Coordinated Corporate Campaigns*.

AFL-CIO; NAACP; SEIU; National Consumers League u. a. (2012): *Before the Federal Communications Commission. In the Matter of Applications of Deutsche Telekom AG, T-Mobile USA, Inc., and Metro PCS Communications Inc. for Consent to Assign or Transfer Control of Licenses and Authorizations. Anhörung, 17.12.2012, Washington, D.C.*, <http://cwafiles.org/tmobile/20121218-public-interest-org-reply-12-301.pdf>, letzter Zugriff: 14.1.2014.

AK Strategic Unionism (2013): *Jenaer Machtressourcenansatz 2.0*. In: Schmalz, Stefan; Dörre, Klaus (Hrsg.): *Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven*. Frankfurt am Main, S. 345–375.

Anderson, Jeremy (2009): *Labour's Lines of Flight: Rethinking the Vulnerabilities of Transnational Capital*. In: *Geoforum*, H.6, Jg.40, S. 959–968.

Anner, Mark (2000): *Local and Transnational Campaigns to End Sweatshop Practices*. In: Gordon, Michael E.; Turner, Lowell (Hrsg.): *Transnational Cooperation among Labor Unions*. Ithaca, N.Y., S. 238–255.

Anner, Mark; Evans, Peter (2005): *Building Bridges across a Double Divide. Alliances between US and Latin American Labor and NGOs*. In: Eade, Deborah; Leather, Alan (Hrsg.): *Development NGOs and Labor Unions: Terms of Engagement*. Bloomfield, CT, S. 33–50.

- Anner, Mark; Greer, Ian; Hauptmeister, Marco; Lillie, Nathan; Winchester, Nik (2006): The Industrial Determinants of Transnational Solidarity: Global Interunion Politics in Three Sectors. In: *European Journal of Industrial Relations*, H.1, Jg.12, S. 7–27.
- Arlt, Hans-Jürgen (2007): Eine läuft immer, mindestens eine sogenannte. Über Kampagnen und Gewerkschaften. In: *Forschungsjournal NSB*, H.3, Jg. 20, S. 61–69.
- Arnbruster-Sandoval, Ralph (1999): Globalization and Cross-Border Labor Organizing: The Guatemalan Maquiladora Industry and the Phillip Van-Heusen Workers' Movement. In: *Latin American Perspectives*, H.2, Jg.26, S. 108–128.
- Arnbruster-Sandoval, Ralph (2003): Globalization and Transnational Labor Organizing. In: *Social Science History*, H.4, Jg.27, S. 551–576.
- Arnbruster-Sandoval, Ralph (2005): Workers of the World Unite? The Contemporary Anti-Sweatshop Movement and the Struggle for Social Justice in the Americas. In: *Work and Occupations*, H.4, Jg.32, S. 464–485.
- Artus, Ingrid; Holland, Judith (2013): Von der Belegung des toten Ritters in seiner Rüstung: Coalition building und Gewerkschaftsproteste in Frankreich. In: Schmalz, Stefan; Dörre, Klaus (Hrsg.): *Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven*. Frankfurt am Main, S. 131–147.
- AT&T (2011): AT&T to Bring 5,000 Call Center Jobs Back to U.S. Following T-Mobile Merger Closing. Online-Meldung vom 31.8.2011. <https://www.att.com/gen/press-room?pid=20909&cdvn=news&newsarticleid=32663>, letzter Zugriff: 31.1.2017.
- Bachmann, Götz (2009): Teilnehmende Beobachtung. In: Kühl, Stefan (Hrsg.): *Handbuch Methoden der Organisationsforschung: quantitative und qualitative Methoden*. Wiesbaden, S. 248–271.
- Bahr, Morton (1998): *From the Telegraph to the Internet*. Washington D.C.
- Banks, Andy (1998): Strategische Kampagnen in den Vereinigten Staaten von Amerika. In: Gstöttner-Hofer, Gerhard; Greif, Wolfgang; Kaiser, Erwin; Deutschbauer, Petra (Hrsg.): *Mobilisierung und Kampagnenfähigkeit. Impulse für die gewerkschaftliche Interessendurchsetzung*. Wien, S. 71–85.
- Baringhorst, Sigrid (1998): *Politik als Kampagne. Zur medialen Erzeugung von Solidarität*. Opladen/Wiesbaden.
- Baringhorst, Sigrid; Kneip, Veronika; März, Annegret; Niesyto, Johanna (2010): *Unternehmenskritische Kampagnen. Politischer Protest im Zeichen digitaler Medien*. Wiesbaden.
- Batt, Rosemary; Darbishire, Owen (1997): *Institutional Determinants of Deregulation and Restructuring in Telecommunications: Britain, Germany, and United States Compared*. Elektronische Version der Cornell University,

<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/279/>, letzter Zugriff: 20.10.2013.

Batt, Rosemary; Strausser, Michael (1998): Labor Market Outcomes of Deregulation in Telecommunications Services. Elektronische Version der Cornell University, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/847/>, letzter Zugriff: 15.10.2015.

Bayertz, Kurt (1998): Begriff und Problem der Solidarität. In: Bayertz, Kurt (Hrsg.): Solidarität: Begriff und Problem. Frankfurt am Main, S. 11–53.

Behruzi, Daniel (2015): Wettbewerbspakte und linke Betriebsratsopposition: Fallstudien in der Automobilindustrie. Hamburg.

Benford, Robert A.; Snow, David A. (2000): Framing Processes and Social Movements: an Overview and Assessment. In: *Annual Review of Sociology*, H.1, Jg.26, S. 611–639.

Bennett, W. Lance (2004): Branded Political Communication: Lifestyle Politics, Logo Campaigns, and the Rise of Global Citizenship. In: Micheletti, Michele; Føllesdal, Andreas; Stolle, Dietlind (Hrsg.): *Politics, Products, and Markets: Exploring Political Consumerism Past and Present*. Piscataway, N.J., S. 101–125.

Bergene, Ann Cecilie; Endresen, Sylvi B.; Knutsen, Hege Merete (2010): Re-engaging with Agency in Labour Geography. In: Bergene, Ann Cecilie; Endresen, Sylvi B.; Knutsen, Hege Merete (Hrsg.): *Missing Links in Labour Geography*. Farnham, Surrey, England/Burlington, VT, S. 3–14.

Bernaciak, Magdalena (2010): Cross-border Competition and Trade Union Responses in the Enlarged EU: Evidence from the Automotive Industry in Germany and Poland. In: *European Journal of Industrial Relations*, H.2, Jg.16, S. 119–135.

Bernaciak, Magdalena (2011): East-West European Labour Transnationalism(s). Rivalry or Joint Mobilisation? In: Bieler, Andreas; Lindberg, Ingemar (Hrsg.): *Global Restructuring, Labour, and the Challenges for Transnational Solidarity*. Milton Park, Abingdon, Oxon, England/New York, S. 33–47.

Bernaciak, Magdalena (2013): Labour Solidarity in Crisis? Lessons from General Motors. In: *Industrial Relations Journal*, H.2, Jg.44, S. 139–153.

Betriebsverfassungsgesetz (2013): <http://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/>, letzter Zugriff: 2.8.2016.

Blackburn, Daniel (2008): Strategic Campaigns: An Overview. In: *International Union Rights*, H.3, Jg.15, S. 10–11.

Bogner, Alexander; Menz, Wolfgang (2009): Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hrsg.): *Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder*. Wiesbaden, S. 61–98.

- Borgers, Frank (1999): Global Unionism – Beyond the Rhetoric: The CWA North Atlantic Alliance. In: *Labor Studies Journal*, H.1, Jg.24, S. 107–122.
- Bormann, Sarah (2008): *Angriff auf die Mitbestimmung: Unternehmensstrategien gegen Betriebsräte – der Fall Schlecker*. Berlin.
- Bormann, Sarah (2011): *Organisierung durch Kampagnen am Beispiel Schlecker und Lidl*. In: Haipeter, Thomas; Dörre, Klaus (Hrsg.): *Gewerkschaftliche Modernisierung*. Wiesbaden, S. 194–207.
- Bormann, Sarah; Jungehülsing, Jenny (2015): *Einleitung: Transnationale Solidarität als Prozess denken*. In: Bormann, Sarah; Jungehülsing, Jenny; Bian, Shuwen; Hartung, Martina; Schubert, Florian (Hrsg.): *Last call for solidarity: Perspektiven grenzüberschreitenden Handelns von Gewerkschaften*. Hamburg, S. 15–39.
- Brecher, Jeremy; Costell, Tim; Smith, Brendan (2006): *International Labor Solidarity: The New Frontier*. In: *New Labor Forum*, H.1, Jg.15, S. 8–18.
- Bremme, Peter; Fürniß, Ulrike; Meinecke, Ulrich (Hrsg.) (2007): *Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*. Hamburg.
- Brinkmann, Tanja Marita (2006): *Call-Center: Stand der empirischen Forschung und der theoretischen Diskussion*. In: Endl, Hans L.; Höfers, Petra; Schröder, Lothar; Schulz, Hans-Joachim (Hrsg.): *Soziales Benchmarking: das soCa-Buch – soziale Gestaltung der Arbeit in Call Centern*. Hamburg, S. 15–38.
- Brinkmann, Ulrich; Choi, Hae-Lin; Detje, Richard; Dörre, Klaus; Holst, Hajo; Karakayali, Serhat; Schmalstieg, Catharina (2008): *Strategic Unionism: aus der Krise zur Erneuerung? Umriss eines Forschungsprogramms*. Wiesbaden.
- Brinkmann, Ulrich; Nachtwey, Oliver (2010): *Krise und strategische Neuorientierung der Gewerkschaften*. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, H.13–14, S. 21–29.
- Bronfenbrenner, Kate (2007a): *Global Unions. Challenging Transnational Capital through Cross-Border Campaigns*. Ithaca, N.Y.
- Bronfenbrenner, Kate (2007b): *Conclusion*. In: Bronfenbrenner, Kate (Hrsg.): *Global Unions: Challenging Transnational Capital through Cross-Border Campaigns*. Ithaca, N.Y., S. 213–226.
- Bronfenbrenner, Kate (2008): *The US Experiences of Organizing, in the Context of the Global Economy*. Beitrag präsentiert auf der *Conference on Trade Unions in the 21st Century: Retreat or Renewal*. 09.04.2008. National College of Ireland.
- Bronfenbrenner, Kate; Hickey, Robert (2004): *Changing to Organize. A National Assessment of Union Strategies*. In: Milkman, Ruth; Voss, Kim (Hrsg.): *Rebuilding Labor: Organizing and Organizers in the New Union Movement*. Ithaca, N.Y., S. 17–60.

- Brookes, Marissa (2013): Varieties of Power in Transnational Labor Alliances: an Analysis of Workers' Structural, Institutional, and Coalitional Power in the Global Economy. In: *Labor Studies Journal*, H.3, Jg.38, S. 181–200.
- Brown, Edwin L.; Chang, Tracy F. H. (2004): PACE International Union vs. Imerys Groupe: An Organizing Campaign Case Study. In: *Labor Studies Journal*, H.1, Jg.29, S. 21–41.
- Brunkhorst, Hauke (2002): *Solidarität: von der Bürgerfreundschaft zur globalen Rechtsgenossenschaft*. Frankfurt am Main.
- Bruno, Bob (2011): Unions Facing and Suffering Neo-liberalism in the United States. In: Gall, Gregor; Wilkinson, Adrian; Hurd, Richard W. (Hrsg.): *The International Handbook of Labor Unions: Responses to Neo-liberalism*. Cheltenham, UK; Northampton, MA, S. 228–248.
- Burawoy, Michael (1998): The Extended Case Method. In: *Sociological Theory*, H.1, Jg.16, S. 4–33.
- Burawoy, Michael (2009): *The Extended Case Methods*. Berkeley, Los Angeles/ London.
- Carew, Sinead (2012): T-Mobile USA Layoffs 2012: Company Closing Call Centers, Cutting Stuff. In: *The Huffington Post*. 22.3.2012.
http://www.huffingtonpost.com/2012/03/22/t-mobile-layoffs-2012_n_1373793.html,
 letzter Zugriff: 31.1.2017.
- Castells, Manuel (2010): *The Rise of the Network Society*. Chichester, West Sussex/Malden, MA.
- Chaison, Gary N. (2006): *Unions in America*. Thousand Oaks, Calif.
- Choi, Hae-Lin (2008): Re-Thinking Justice for Janitors - Strategische Erneuerung der amerikanischen Dienstleistungsgewerkschaft SEIU. In: *WSI-Mitteilungen*, H.1, S. 12–17.
- Chun, Jennifer Jihye (2009): *Organizing at the Margins: the Symbolic Politics of Labor in South Korea and the United States*. Ithaca, N.Y.
- Cohen, Larry (1995): *Participation and Resistance: Strategies for Union Building*. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Cohen, Larry (2004): *Collective bargaining and organizing rights*. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Cohen, Larry; Early, Steve (1999): Defending Workers' Rights in the Global Economy: The CWA Experience. In: Nissen, Bruce (Hrsg.): *Which direction for organized labor?* Detroit, S. 143–166.

- Coleman, B. Jay; Jennings, Kenneth M. (1998): The UPS Strike: Lessons for Just-in-Timers. In: *Production and Inventory Management Journal*, H.4, Jg.39, S. 63–67.
- Compa, Lance A. (2004): *Unfair Advantage: Workers' Freedom of Association in the United States under International Human Rights Standards*. Ithaca, N.Y.
- Compa, Lance A.; Feinstein, Fred (2012): Enforcing European Corporate Commitments to Freedom of Association by Legal and Industrial Action in the United States: Enforcement by Industrial Action. In: *Comparative Labor Law and Policy Journal*, H.4, Jg.13, S. 635–665.
- Cox, Keven R. (1998): Spaces of Dependence, Spaces of Engagement and the Politics of Scale, or: Looking for Local Politics. In: *Political Geography*, H.1, Jg.17, S. 1–23.
- Croucher, Richard; Cotton, Elizabeth (2009): *Global Unions. Global Business. Global Union Federations and International Business*. London.
- CtW Investment Group (2016): *CtW Complaint to SEC Regarding T-Mobile Accounting Practices*.
<http://ctwinvestmentgroup.com/wp-content/uploads/2016/11/CtW-IG-to-SEC-re-TMUS-11-23-16-1.pdf>, letzter Zugriff: 30.1.2017.
- Cumbers, Andrew (2004): Embedded Internationalism: Building Transnational Solidarity in the British and Norwegian Trade Union Movements. In: *Antipode*, H.5, Jg.36, S. 829–850.
- Cumbers, Andrew; Routledge, Paul (2010): *The Entangled Geographies of Trans-national Labour Solidarity*. In: Bergene, Ann Cecilie; Endresen, Sylvi B.; Knutsen, Hege Merete (Hrsg.): *Missing Links in Labour Geography*. Farnham, Surrey, England/Burlington, VT, S. 43–56.
- CWA (o.J.): *CWA History. A Brief Review*. Broschüre.
- CWA (1997): *CWA at Southwestern Bell. Five Years to Card Check*. Broschüre.
- CWA; ver.di (2008): *Vertrag zwischen ver.di und CWA zur Gründung und gemeinsamer Mitgliedschaft bei der T-Union Gewerkschaft*. Dokument.
- CWA; TU; ver.di; UNI ICTS (2010): *Pressemappe zur gewerkschaftlichen Situation bei der T-Mobile US*. 9.4.2010.
<https://www.verdi.de/++file++55ae4cdb6f6844112100005a/download/Deutsche%20Telekom%20auf%20Konfrontationskurs%202010.pdf>, letzter Zugriff: 17.11.2015.
- CWA (2011): *T-Mobile Connecticut Techs Form First U.S. T-Mobile Union*. 21.7.2011.
http://www.cwa-union.org/news/entry/t-mobile_connecticut_techs_form_first_u.s._t-mobile_union#.VnBuFjaASIV, letzter Zugriff: 8.12.2015.

CWA; ver.di; UNI Global Union (2011): Communications Workers of America (CWA), ver.di and UNI Global Union v. Deutsche Telekom AG. Complaint under the OECD Guidelines for Multinational Enterprises. Dokument.

CWA; ver.di; UNI Global Union; IGB (2012): Wir erwarten besseres. Die Kampagne bei der Deutschen Telekom / T-Mobile USA. Broschüre.

http://www.weexpectbetter.org/IMG/pdf/briefing-dokumente_deutschen-telekom_t-mobile.pdf, letzter Zugriff: 17.6.2013.

CWA (2012a): Petition for Trade Adjustment Assistance to Cover 3,300 Customer Service Workers at 7 T-Mobile Call Centers. Dokument.

CWA (2012b): Building a Movement for Economic Justice & Democracy. Broschüre.

CWA (2012c): TU News Bulletin: T-Mobile Technicians won a contract with CWA in Connecticut with real guarantees – you can too. Informationsschreiben.

CWA (2012d): Rally to Save T-Mobile Jobs. T-Mobile's Decision to Cut 3,300 Jobs is Wrong. Flugblatt.

CWA (2012e): T-Mobile Workers, CWA Fight for Jobs, Workers' Rights. 12.4.2012. https://www.cwa-union.org/news/entry/t-mobile_workers_cwa_fight_for_jobs_workers_rights/, letzter Zugriff: 31.1.2016.

CWA (2012f): On the Road to Workers' Rights at T-Mobile USA. 12.7.2012. https://www.cwa-union.org/news/entry/on_the_road_to_workers_rights_at_t-mobile_usa, letzter Zugriff: 31.1.2017.

CWA (2013a): Press Release: CWA Statement on Federal Approval of T-Mobile/MetroPCS Merger. 12.3.2013. http://www.cwa-union.org/news/entry/cwa_statement_on_federal_approval_of_t-mobile_metropcs_merger,%v letzter Zugriff: 14.6.2016.

CWA (2013b): New York City MetroPCS Workers Vote to Join CWA. 26.9.2013. http://www.cwa-union.org/news/entry/new_york_city_metropcs_workers_vote_to_join_cwa#.VnBs7DaASIV, letzter Zugriff: 12.12.2015.

CWA (2014a): First Contract for Metro PCS/T-Mobile Retail Workers. 18.12.2014. http://www.cwa-union.org/news/entry/bargaining_update_20141218#.VmX1nISATCZ, letzter Zugriff: 10.12.2015.

CWA (2014b): "Un-carrier" Bills Customers Hundreds of Millions of Dollars for Services They Never Ordered. Presseerklärung, 2.7.2014, https://www.cwa-union.org/news/entry/cwa_un-carrier_bills_customers_hundreds_of_millions_of_dollars_for_services#.U9aXw-NdWSo, letzter Zugriff: 30.1.2017.

CWA (2015a): Judge Finds T-Mobile Guilty of Maintaining Illegal Corporate Policies

Against Workers Across the US. Pressemitteilung. 19.3.2015.

http://www.cwa-union.org/news/entry/judge_finds_t-mobile_us_guilty_of_illegal_corporate_policies#.VbjifrdJRI, letzter Zugriff: 29.7.2015.

CWA (2015b): CWA Constitution. Permanent Rules Governing Conduct of CWA Convention and International Appeals Procedure. <http://www.cwa-union.org/pages/constitution>, letzter Zugriff: 28.9.2015.

CWA (2016a): Organizing Local By-Laws. TU – CWA Local O.C. 06457, AFL-CIO. Dokument.

CWA (2016b): T-Voice: The Company Union. Dokument.

Deckwirth, Christina (2008): Kommunalwirtschaft und Global Players. Stand der Liberalisierung und Privatisierung in der Bundesrepublik Deutschland. In: Brandt, Torsten; Schulten, Thorsten; Sterkel, Gabriele; Wiedemuth, Jörg (Hrsg.): Europa im Ausverkauf: Liberalisierung und Privatisierung öffentlicher Dienstleistungen und ihre Folgen für die Tarifpolitik. Hamburg, S. 42–67.

Denzin, Norman K. (1970): The Research Act in Sociology: A Theoretical Introduction to Sociological Methods. New Brunswick / London.

Deppe, Frank (2012): Gewerkschaften in der Großen Transformation: von den 1970er Jahren bis heute: eine Einführung. Köln.

Der Spiegel (2012): Gewerkschaften planen Kampagne gegen Deutsche Telekom AG. <http://www.spiegel.de/spiegel/vorab/gewerkschaften-planen-kampagne-gegen-deutsche-telekom-ag-a-867824.html>, 18.11.2012, letzter Zugriff: 6.2.2013.

Deutsche Postgewerkschaft (DPG) (1999): 50 Jahre DPG. Eine Gewerkschaft in Bewegung. Broschüre.

Deutsche Telekom AG (2012a): Geschäftsbericht 2011., <https://www.telekom.com/gb-2011>, letzter Zugriff: 5.1.2014.

Deutsche Telekom AG (2012b): Bekanntgabe des Zusammenschlusses von T-Mobile US und MetroPCS. <https://www.telekom.com/de/investor-relations/unternehmen/mergers-acquisition/t-mobile-usa-und-metropcs-schliessen-sich-zusammen>, 03.10.2012, letzter Zugriff: 12.12.2015.

Deutsche Telekom AG (2015): Geschäftsbericht 2014. http://www.geschaeftsbericht.telekom.com/site0215/de/files/pdfs/telekom_gb14_gesamt.pdf, letzter Zugriff: 12.12.2015.

Deutscher Bundestag (2015): Deutsche Telekom AG – Maßnahmen der Bundesrepublik Deutschland als Anteilseigner im Hinblick auf die Einhaltung von Arbeitnehmerrechten bei Unternehmen im Ausland vom 6.7.2015, Petition 59803.

https://epetitionen.bundestag.de/petitionen/_2015/_07/_06/Petition_59803.nc.html, letzter Zugriff: 30.1.2017.

Diekmann, Andreas (2016): Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Reinbek bei Hamburg.

Doellgast, Virginia (2008): National Industrial Relations and Local Bargaining Power in the US and German Telecommunications Industries. In: *European Journal of Industrial Relations*, H.3, Jg.14, S. 265–287.

Doellgast, Virginia (2009): Still a Coordinated Model? Market Liberalization and the Transformation of Employment Relations in the German Telecommunications Industry. In: *Industrial and Labor Relations Review*, H.1, Jg.63, S. 3–23.

Doellgast, Virginia; Sezer, Lisa (2012): Die richtige Entscheidung treffen. Neukonzipierung der Callcenter anhand eines Bottom up Ansatzes.
[http://www.uniglobalunion.org/Blogs/ccam.nsf/dx/CCAMreportDE.pdf/\\$file/CCAMreportDE.pdf](http://www.uniglobalunion.org/Blogs/ccam.nsf/dx/CCAMreportDE.pdf/$file/CCAMreportDE.pdf), letzter Zugriff: 21.4.2016.

Dörre, Klaus (2009): Landnahme, sozialer Konflikt, Alternativen – mehr als eine Replik. In: Dörre, Klaus; Lessenich, Stephan; Rosa, Hartmut (Hrsg.): *Soziologie – Kapitalismus – Kritik: eine Debatte*. Frankfurt am Main, S. 245–264.

Dörre, Klaus (2010): Überbetriebliche Regulierung von Arbeitsbeziehungen. In: Böhle, Fritz; Hoffmann, Anna (Hrsg.): *Handbuch Arbeitssoziologie*. Wiesbaden, S. 873–912.

Dribbusch, Heiner (2007): Das „Organizing Modell“. Entwicklung, Varianten und Umsetzung. In: Bremme, Peter; Fürniß, Ulrike; Meinecke, Ulrich (Hrsg.): *Never work alone: Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*. Hamburg, S. 24–52.

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

Dribbusch, Heiner (2014): Voraussetzungen internationaler Solidarität: Zur Diskussion um einen europäischen Generalstreik. In: *WSI-Mitteilungen*, H.5, S. 337–344.

Dribbusch, Heiner; Schulten, Thorsten (2008): German Trade Unions between Neoliberal Restructuring, Social Partnership and Internationalism. In: Bieler, Andreas; Lindberg, Ingemar; Pillay, Devan (Hrsg.): *Labour and the Challenges of Globalization what Prospects for Transnational Solidarity?* London/Ann Arbor, MI/Scottsville, South Africa, S. 178–198.

Dribbusch, Heiner; Schulten, Thorsten (2011): German Unions Facing Neo-liberalism: between Resistance and Accomodation. In: Gall, Gregor; Wilkinson, Adrian; Hurd, Richard W. (Hrsg.): *The International Handbook of Labour Unions: Responses to Neo-liberalism*. Cheltenham, UK/Northampton, MA, S. 143–166.

Durkheim, Emile (1988): *Über soziale Arbeitsteilung: Studie über die Organisation höherer Gesellschaften*. Frankfurt am Main.

Early, Steve (1998): *Membership-based Organizing*. In: Mantsios, Gregory (Hrsg.): *A New Labor Movement for the New Century*. New York, S. 82–103.

Early, Steve (2011): *Civil Wars in U.S. Labor: Birth of a New Workers' Movement or Death throes of the Old?* Chicago.

Early, Steve (2013): *Going Global at T-Mobile: German Union Members Seek Better Treatment for U.S. Wireless Workers*, in: *Talking Union*. A project of the DSA Labor Network, 17.1.2013, <https://talkingunion.wordpress.com/2013/01/17/going-globalwireless-workers/>, letzter Zugriff: 15.12.2015.

Easterling, Barbara J. (1997): *CWA's View on International Labor Solidarity*. In: Friedrich Ebert Stiftung (Hrsg.): *Unions in the Information Technology and Telecommunications Industries*. Report of an International Conference of the Friedrich Ebert Foundation. Washington, D.C., S. 141–147.

Ebbinghaus, Bernhard; Visser, Jelle (1994): *Barrieren und Wege „grenzenloser Solidarität“: Gewerkschaften und Europäische Integration*. In: Streeck, Wolfgang (Hrsg.): *Staat und Verbände*. PSV-Sonderheft 25. Opladen, S. 223–255.

Ebbinghaus, Bernhard; Visser, Jelle (1999): *When Institutions Matter: Union Growth and Decline in Western Europe, 1950-1995*. In: *European Sociological Review*, H.15, Jg.2, S. 135–158.

Ellem, Bradom (2006): *Scaling Labour: Australian Unions and Global Mining*. In: *Work, Employment & Society*, H.2, Jg.20, S. 369–387.

Evans, Peter (2010): *Is it Labor's Turn to Globalize? Twenty-first Century Opportunities and Strategic Responses*. In: *Global Labour Journal*, H.3, Jg.1, S. 352–379.

Fairbrother, Peter; Hammer, Nikolaus (2005): *Global Unions: Past Efforts and Future Prospects*. In: *Industrial Relations*, H.3, Jg.60, S. 405–431.

Fantasia, Rick (1989): *Cultures of Solidarity. Consciousness, Action, and Contemporary American Workers*. Berkeley/Los Angeles/London.

Featherstone, David (2012): *Solidarity: Hidden Histories and Geographies of Internationalism*. London/New York.

Fichter, Michael (2015): *Transnationale Gewerkschaftsnetzwerke im Kontext von Globalen Rahmenvereinbarungen*. In: Bormann, Sarah; Jungehülsing, Jenny; Bian, Shuwen; Hartung, Martina; Schubert, Florian (Hrsg.): *Last call for solidarity: Perspektiven grenzüberschreitenden Handelns von Gewerkschaften*. Hamburg, S. 107–122.

- Fielding, Nigel; Fielding, Jane L. (1986): *Linking Data*. Beverly Hills.
- Finger, Bill (1979): J.P. Stevens Workers Seek „Some of the Harvest“. In: *The Journal of the Southern Regional Council*, H.7, Jg.1, S. 19-21.
- Flesher Fominaya, Cristina (2015): *Internationale Solidarität in sozialen Bewegungen*. In: Bormann, Sarah; Jungehülsing, Jenny; Bian, Shuwen Hartung, Martina; Schubert, Florian; (Hrsg.): *Last call for solidarity: Perspektiven grenzüberschreitenden Handelns von Gewerkschaften*. Hamburg, S. 40–53.
- Flick, Uwe (2004): *Triangulation: eine Einführung*. Wiesbaden.
- Focus (2013): *Ende des US-Abenteuers für Telekom in Sicht*, 24.4.2013.
http://www.focus.de/finanzen/news/unternehmen/fusion-von-t-mobile-usa-und-metropcs-ende-des-us-abenteuers-fuer-telekom-in-sicht_aid_970716.html, letzter Zugriff: 15.12.2015.
- Fougner, Tore; Kurtoğlu, Ayça (2011): *Victory through Solidarity? The Story of a Women Workers' Strike in Turkey's Antalya Free Zone*. In: Bieler, Andreas; Lindberg, Ingemar (Hrsg.): *Global Restructuring, Labour, and the Challenges for Transnational Solidarity*. Milton Park, Abingdon, Oxon (England)/New York, S. 101–115.
- Frege, Carola; Kelly, John (2003): *Union Revitalization Strategies in Comparative Perspective*. In: *European Journal of Industrial Relations*, H.1, Jg.9, S. 7–24.
- Friedrich Ebert Stiftung (1997): *Unions in the Information Technology and Telecommunications Industries*. Report of an International Conference of the Friedrich Ebert Foundation. Washington, D.C.
- Frundt, Henry J. (1999): *Cross-Border Organizing in the Apparel Industry: Lessons from Central America and the Caribbean*. In: *Labor Studies Journal*, H.1, Jg.24, S. 89–106.
- Frundt, Henry J. (2005): *Movement Theory and International Labor Solidarity*. In: *Labor Studies Journal*, H.2, Jg.30, S. 19–40.
- FTC (2014a): *FTC Alleges T-Mobile Crammed Bogus Charges onto Customers' Phone Bills*. Presseerklärung, 1.7.2014. <https://www.ftc.gov/news-events/press-releases/2014/07/ftc-alleges-t-mobile-crammed-bogus-charges-customers-phone-bills>, letzter Zugriff: 30.1.2017.
- FTC (2014b): *T-Mobile to Pay at Least \$90 Million, Including Full Consumer Refunds to Settle FTC Mobile Cramming Case*. Presseerklärung, 19.12.2014. <https://www.ftc.gov/news-events/press-releases/2014/12/t-mobile-pay-least-90-million-including-full-consumer-refunds>, letzter Zugriff: 30.1.2017.
- Gahan, Peter; Pekared, Andreas (2013): *Social Movement Theory, Collective Action Frames and Union Theory: A Critique and Extension*. In: *British Journal of Industri-*

al Relations, H.4, Jg.51, S. 754–776.

Gajewska, Katarzyna (2008): The Emergence of a European Labour Protest Movement? In: European Journal of Industrial Relations, H.1, Jg.14, S. 104–121.

Gamson, William A.; Meyer, David A. (2008): Framing Political Opportunity. In: McAdam, Doug; McCarthy, John D.; Zald, Mayer N. (Hrsg.): Comparative Perspectives on Social Movements. Political Opportunities, Mobilizing Structures, and Cultural Framings. Cambridge, S. 275–291.

Ganz, Marshall (2000): Resources and Resourcefulness: Strategic Capacity in the Unionization of California Agriculture, 1959-1966. In: American Journal of Sociology, H.105, Jg.4, S. 1003–1062.

Ganz, Marshall (2010): Why David sometimes Wins: Leadership, Organization, and Strategy in the California Farm Worker Movement. Oxford/Toronto.

Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. Wiesbaden.

Gordon, Michael E. (2000): The International Confederation of Free Trade Unions: Bread, Freedom, and Peace. In: Gordon, Michael E.; Turner, Lowell (Hrsg.): Transnational Cooperation among Labor Unions. Ithaca, N.Y., S. 81–101.

Gordon, Michael E.; Turner, Lowell (2000): Going Global. In: Gordon, Michael E.; Turner, Lowell (Hrsg.): Transnational Cooperation among Labor Unions. Ithaca, N.Y., S. 3–25.

Gregory, Jackson; Sako, Mari (2006): Strategy Meets Institutions: The Transformation of Management-labor Relations at Deutsche Telekom and NTT. In: Industrial and Labor Relations Review, H.3, Jg.59, S. 347–366.

Greven, Thomas (2003): Transnational „Corporate Campaigns“: A Tool for Labour Unions in the Global Economy? In: The International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations, H.4, Jg.19, S. 495–513.

Greven, Thomas (2006a): U.S. Unions' Strategic Campaigns against Transnational Enterprises in Germany. In: Industrielle Beziehungen, H.3, Jg.13, S. 253–269.

Greven, Thomas (2006b): Auf dem Prüfstand: Gewerkschaftsstrategien zur Regulierung globaler Konkurrenz. In: WSI-Mitteilungen, H.1, S. 10–15.

Greven, Thomas (2008): The Challenge of Generating Cross-border Support. In: International Union Rights, H.3, Jg.15, S. 6–7.

Greven, Thomas (2009): Strategische Druckkampagnen in Deutschland: Anpassungsprobleme und Potentiale. In: Forschungsjournal NSB, H.4, Jg.22, S. 67–78.

- Greven, Thomas; Schwetz, Wilfried (2011): Neue Instrumente für Gewerkschaften. Die transnationalen strategischen Kampagnen der United Steelworkers of America gegen die Continental AG. In: Gerlach, Frank; Greven, Thomas; Mückenberger, Ulrich; Schmidt, Eberhard (Hrsg.): Solidarität über Grenzen. Gewerkschaften vor neuer Standortkonkurrenz. Berlin, S. 131–148.
- Gumbrell-McCormick, Rebecca (2013): The International Labour Movement. Structures and Dynamics. In: Fairbrother, Peter; Hennebert, Marc-Antonin; Lévesque, Christian (Hrsg.): Transnational Trade Unionism: Building Union Power. New York, S. 183–202.
- Gunawardana, Samanthi J. (2007): Struggle, Perseverance, and Organization in Sri Lanka's Export Processing Zones. In: Bronfenbrenner, Kate (Hrsg.): Global Unions: Challenging Transnational Capital through Cross-border Campaigns. Ithaca, N.Y., S. 78–98.
- Gunawardana, Samanthi J. (2011): What Does Transnational Labour Organizing and Solidarity Mean for Sri Lankan Free Trade Zone Women Worker? In: Bieler, Andreas; Lindberg, Ingemar (Hrsg.): Global Restructuring, Labour, and the Challenges for Transnational Solidarity. Milton Park Abingdon Oxon (England)/New York, S. 87–100.
- Haipeter, Thomas (2011): Einleitung: Interessenvertretungen, Krise und Modernisierung – über alte und neue Leitbilder. In: Haipeter, Thomas; Dörre, Klaus (Hrsg.): Gewerkschaftliche Modernisierung. Wiesbaden, S. 7–30.
- Hancké, Bob (2000): European Works Councils and Industrial Restructuring in the European Motor Industry. In: European Journal of Industrial Relations, H.1, Jg.6, S. 35–59.
- Harvey, David (1995): Zeit und Raum im Projekt der Aufklärung. In: Österreichische Zeitschrift für Geschichtswissenschaften, H.6, Jg.3, S. 345–365.
- Harvey, David (2007): Räume der Neoliberalisierung: zur Theorie der ungleichen Entwicklung. Hamburg.
- Haunss, Sebastian (2001): Was in aller Welt ist „kollektive Identität“? Bemerkungen und Vorschläge zu Identität und kollektivem Handeln. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, H.5, S. 258–267.
- Hauptmeister, Marco; Greer, Ian (2008): Political-Entrepreneurs and Co-managers: Labour Transnationalism at Four Multinational Auto Companies. In: British Journal of Industrial Relations, H.1, Jg.46, S. 76–97.
- Helfen, Markus; Fichter, Michael; Sydow, Jörg (2012): Anfänge einer Institutionalisierung grenzüberschreitender Arbeitsbeziehungen? Zur Paradoxie der Internationalen Rahmenabkommen im globalen Dienstleistungssektor. In: Industrielle Beziehungen, H.3, Jg. 19, S.290–313.
- Helfen, Markus; Fichter, Michael (2013): Building Transnational Union Networks across

- Global Production Networks: Conceptualizing a new arena of Labour-Management Relations. In: *British Journal of Industrial Relations*, H.3, Jg.51, S. 553–576.
- Henning, Klaus (2013): Europäisierung der Gewerkschaftspolitik: Eine Antwort auf die Krise? In: Dörre, Klaus; Schmalz, Stefan (Hrsg.): *Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven*. Frankfurt am Main, S. 99–114.
- Herod, Andrew (1995): The Practice of International Labor Solidarity and the Geography of the Global Economy. In: *Economic Geography*, H.4, Jg.71, S. 341–363.
- Herod, Andrew (2000): Implications of Just-in-Time Production for Union Strategy: Lessons from the 1998 General Motors-United Auto Workers Dispute. In: *Annals of the Association of American Geographers*, H.3, Jg.90, S. 521–547.
- Herod, Andrew (2001): Labor Internationalism and the Contradictions of Globalization: Or, Why the Local is Sometimes Still Important in a Global Economy. In: *Antipode*, H.3, Jg.33, S. 407–426.
- Herod, Andrew (2003): Geographies of Labor Internationalism. In: *Social Science History*, H.4, Jg.27, S. 501–523.
- Herod, Andrew (2011): Von der Geographie der Arbeit zur Arbeitsgeographie: Der spatial fix der Arbeit und die Geographie des Kapitalismus. In: Belina, Bernd; Michel, Boris (Hrsg.): *Raumproduktionen Beiträge der radical geography – eine Zwischenbilanz*. Münster, S. 173–204.
- Hickey, Robert (2004): Preserving the Pattern: Membership Mobilization and Union Revitalization at PACE Local 4-227. In: *Labor Studies Journal*, H.1, Jg.29, S. 1–20.
- Hirschauer, Stefan (2001): Ethnografisches Schreiben und die Schweigsamkeit des Sozialen. Zu einer Methodologie der Beschreibung. In: *Zeitschrift für Soziologie*, H.6, Jg.30, S. 429–451.
- Hoffman, Christy (2008): Global Campaigns: A Case Study with G4S. In: *International Union Rights*, H.3, Jg.15, S. 4–5.
- Hoffmann, Christy (2011): Focus: G4S Global Framework Agreement and the OECD Process. In: *International Union Rights*, H.2, Jg.18, S. 5–6.
- Hoffmann, Jürgen (1992): Warum Teilen verbinden und Solidarität spalten kann. Nachgedanken zu dem umstrittenen Mai-Motto 1992 des Deutschen Gewerkschaftsbundes. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, H.7, S. 393–402.
- Hoffmann, Jürgen (2004): Jenseits des Mythos – „Internationale Solidarität“ als Herausforderung der Gewerkschaftspolitik im Zeitalter der Globalisierung und Europäisierung. In: Beerhorst, Joachim; Demirovic, Alex; Guggemos, Michael (Hrsg.): *Kritische Theorie*

- im gesellschaftlichen Strukturwandel. Frankfurt am Main, S. 34–64.
- Holmes, John (2004): Re-scaling Collective Bargaining: Union Responses to Restructuring in the North American Auto Industry. In: *Geoforum*, H.1, Jg. 34, S.9–21.
- Holst, Hajo (2011): Fragmentierung überbetrieblicher Arbeitsbeziehungen – Tarifverträge und gewerkschaftliche Interessenvertretung in Call-Centern. In: *WSI-Mitteilungen*, H.10, S. 511–518.
- Holtgrewe, Ursula (2003): Call-Center-Forschung: Ergebnisse und Theorien. In: Kleemann, Frank; Matuschek, Ingo (Hrsg.): *Immer Anschluss unter dieser Nummer: rationalisierte Dienstleistung und subjektivierte Arbeit in Call-Centern*. Berlin, S. 49–84.
- Hondrich, Karl Otto; Koch-Arzberger, Claudia (1992): *Solidarität in der modernen Gesellschaft*. Frankfurt am Main.
- Hopf, Christel (1982): Norm und Interpretation. Einige methodische und theoretische Probleme der Erhebung und Analyse subjektiver Interpretationen in qualitativen Untersuchungen. In: *Zeitschrift für Soziologie*, H.3, Jg.11, S. 307–329.
- Höpner, Martin; Müllenborn, Tim (2010): Mitbestimmung im Unternehmensvergleich. Ein Konzept zur Messung des Einflusspotentials der Arbeitnehmervertreter im mitbestimmten Aufsichtsrat. In: *Industrielle Beziehungen*, H.1, Jg.17, S. 7–29.
- Huckenbeck, Kirsten; Kobel, Anton; Wohland, Ulrich (Hrsg.) (2007): *Kampagnen. Eine Kampfform der Gewerkschaften und Sozialen Bewegungen*.
- Hunt, Scott A.; Benford, Robert A. (2011): Collective Identity, Solidarity, and Commitment. In: Snow, David A.; Kriesi, Hanspeter; Soule, Sarah A. (Hrsg.): *The Blackwell Companion to Social Movements*. Malden, Mass., S. 433–458.
- Hurd, Richard W.; Milkman, Ruth; Turner, Lowell (2003): *Reviving the American Labor Movement: Institutions and Mobilization*. Elektronische Version der Cornell University, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/760/>, letzter Zugriff: 23.10.2015.
- Hürtgen, Stefanie (2015): Globale Produktion und lokale Fragmentierung. Bedingungen gewerkschaftlicher Solidarität. In: Bormann, Sarah; Jungehülsing, Jenny; Bian, Shuwen; Hartung, Martina; Schubert, Florian (Hrsg.): *Last call for solidarity: Perspektiven grenzüberschreitenden Handelns von Gewerkschaften*. Hamburg, S. 70–84.
- Hyde, Alan; Ressaissi, Mona (2008): Unions without Borders: Recent Developments in the Theory, Practice and Law of Transnational Unionism. In: *Canadian Labour and Employment Law Journal*, H.3, Jg.14, S. 271–326.
- Hyman, Richard (1979): The Politics of Workplace Trade Unionism: Recent Tendencies and some Problems for Theory. In: *Capital & Class*, H.8, S. 54–67.

Hyman, Richard (2001): *Understanding European Trade Unionism: Between Market, class and society*. London/Thousand Oaks.

Hyman, Richard (2002): Grenzen der Solidarität. In: *Transit: Europäische Revue*, Jg.24 (Winter), <http://www.eurozine.com/grenzen-der-solidaritat/>, letzter Zugriff 24.02.2017.

Hyman, Richard (2011): Gewerkschaftliche Strategien und Solidaritätspolitik unter globalen Konkurrenzbedingungen. In: Gerlach, Frank; Mückenberger, Ulrich; Greven, Thomas; Schmidt, Eberhardt (Hrsg.) (2011): *Solidarität über Grenzen: Gewerkschaften vor neuer Standortkonkurrenz*. Berlin, S. 51–72.

IGB (2010): Entschließung Organisierung.

http://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/06_Final_Resolution_Organising_-_March-DE.pdf, letzter Zugriff: 6.10.2015.

Jarley, Paul; Maranto, Cheryl L. (1990): Union Corporate Campaigns: An Assessment. In: *Industrial and Labor Relations Review*, H.5, Jg.43, S. 505–524.

John Russo (1999): Strategic Campaigns and International Collective Bargaining: The Case of the IBT, FIET, and Royal Ahold NV. In: *Labor Studies Journal*, H.3, Jg.24, S. 23–37.

Johns, Rebecca A. (1998): Bridging the Gap between Class and Space: U.S. Worker Solidarity with Guatemala. In: *Economic Geography*, H.3, Jg.74, S. 252–271.

Jürgens, Ulrich (1984): Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozess – Eine Problemskizze zur Arbeitspolitik. In: Jürgens, Ulrich, Naschold, Frieder (Hrsg.): *Arbeitspolitik. Materialien zum Zusammenhang von Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit*. Opladen, S. 58–91.

Juratovic et al. (2013): Kleine Anfrage der Abgeordneten Josip Juratovic, Anette Kramme, Hubertus Heil (Peine), Petra Ernstberger, Iris Gleicke, Angelika Krüger-Leißner, Ute Kumpf, Gabriele Lösekrug-Möller, Katja Mast, Thomas Oppermann, Anton Schaaf, Silvia Schmidt (Eisleben); Ottmar Schreiner, Dr. Frank-Walter Steinmeier und der Fraktion der SPD: Vereinigungsfreiheit auch bei Tochterunternehmen deutscher Unternehmen sicherstellen. Deutscher Bundestag, 17. Wahlperiode, Drucksache 17/12588, <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/17/125/1712588.pdf>, letzter Zugriff: 15.1.2014.

Juravich, Tom (2007): *Beating Global Capital: A Framework and Method for Union Strategic Corporate Research and Campaigns*. In: Bronfenbrenner, Kate (Hrsg.): *Global Unions. Challenging Transnational Capital through Cross-Border Campaigns*. Ithaca, N.Y., S. 16–39.

Juravich, Tom; Bronfenbrenner, Kate (2000): *Ravenswood: the Steelworkers' Victory and the Revival of American Labor*. Ithaca, N.Y.

- Juravich, Tom; Bronfenbrenner, Kate (2001): The Evolution of Strategic and Coordinated Bargaining Campaigns in the 1990s: The Steelworkers' Experience. In: Lowell, Turner; Katz, Harry C.; Hurd, Richard W.: *Rekindling the Movement: Labor's Quest for Relevance in the Twenty-First Century*. Ithaca, N.Y., S. 211–237.
- Juravich, Tom; Bronfenbrenner, Kate (2003): Out of Ashes: The Steelworkers' Global Campaign at Bridgestone/Firestone. In: Cooke, William N. (Hrsg.): *Multinational Companies and Transnational Workplace Issues*. Westport, CT., S. 249–267.
- Katz, Harry C. (1997): Introduction and Comparative Overview. In: Katz, Harry C. (Hrsg.): *Telecommunications: Restructuring Work and Employment Relations Worldwide*. Ithaca, N.Y., S. 1–30.
- Katz, Harry C.; Batt, Rosemary; Keefe, Jeffrey H. (2003): The Revitalization of the CWA: Integrating Collective Bargaining, Political Action, and Organizing. In: *Industrial and Labor Relations Review*, H.4, Jg.56, S. 573–589.
- Kawulich, Barbara (2005): Participant Observation as a Data Collection Method. In: *Forum Qualitative Sozialforschung*, H.2, Jg.6, <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/466/996>, letzter Zugriff: 13.10.2014.
- Kay, Tamara (2005): Labor Transnationalism and Global Governance: The Impact of NAFTA on Transnational Labor Relationships in North America. In: *American Journal of Sociology*, H.3, Jg.111, S. 715–756.
- Kay, Tamara (2011): *NAFTA and the Politics of Labor Transnationalism*, New York, N.Y.
- Keck, Margaret E.; Sikkink, Kathryn (1998): *Activists beyond Borders: Advocacy Networks in International Politics*. Ithaca, N.Y.
- Keefe, Jeffrey; Batt, Rosemary (1997): The United States. In: Katz, Harry C. (Hrsg.): *Telecommunications: Restructuring of Work and Employment Relations Worldwide*. Ithaca, N.Y., S. 43–86.
- Keller, Berndt (2004a): Multibranchengewerkschaft als Erfolgsmodell? Zusammenschlüsse als organisatorisches Novum – das Beispiel ver.di., Hamburg.
- Keller, Berndt (2004b): Zusammenschlüsse von Gewerkschaften. Folgen und Perspektiven am Beispiel der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di). In: *Leviathan. Zeitschrift für Sozialwissenschaft*, H.1, S. 89–112.
- Keller, Berndt (2007): Ver.di - quo vadis? In: *WSI-Mitteilungen*, H.9, S. 467–474.
- Kelly, John (1998): *Rethinking Industrial Relations: Mobilization, Collectivism and Long Waves*. New York.
- Kelly, John; Frege, Carola (2004): Conclusions: Varieties of Unionism. In: Kelly, John;

- Frege, Carola (Hrsg.): *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*. Oxford, New York, S. 181–196.
- Kern, Thomas (2008): *Soziale Bewegungen*. Wiesbaden.
- Killer, Robert; Kruse, Susanne (2005): Offshoring und betriebliche Interessenvertretung. Ein Bericht aus der Praxis (T-Systems). In: Boes, Andreas; Schwemmler, Michael (Hrsg.): *Bangalore statt Böblingen? Offshoring und Internationalisierung im IT-Sektor*. Hamburg, S. 97–105.
- Klein, Naomi (2000): *No logo*. New York, N.Y.
- Klemm, Claudia; Siebens, Frank (2004): Erfolgreiche Bildung eines Europäischen Betriebsrats am Beispiel der Unternehmensgruppe der Deutschen Telekom. In: *Arbeitsrecht im Betrieb*, H.6, S. 355–359.
- Kluge, Friedrich (1995): *Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache*. Berlin.
- Knirsch, Nina (2015): Europäische Betriebsräte: Zwischen Konkurrenz und Solidarität. In: Bormann, Sarah; Jungehülsing, Jenny; Bian, Shuwen; Schubert, Florian; Hartung, Martina (Hrsg.): *Last call for solidarity: Perspektiven grenzüberschreitenden Handelns von Gewerkschaften*. Hamburg, S. 123–136.
- Kutlu, Yalcin (2013): Partizipative Streikführung: Der Erzieherinnenstreik. In: Dörre, Klaus; Schmalz, Stefan (Hrsg.): *Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven*. Frankfurt am Main, S. 226–254.
- Lahusen, Christian (2002): Transnationale Kampagnen sozialer Bewegungen. In: *Forschungsjournal NSB*, H.1, Jg.15, S. 40–46.
- Lamnek, Siegfried (1995): *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim.
- Lehndorff, Steffen (2011): „Besser statt billiger“ als Türöffner zur Stärkung der Gewerkschaft? Anregungen aus einer gewerkschaftlichen Innovationskampagne für die „Trade union revitalisation studies“. In: Haipeter, Thomas; Dörre, Klaus (Hrsg.): *Gewerkschaftliche Modernisierung*. Wiesbaden, S. 86–112.
- Lerner, Stephen (2007): Global Corporations, Global Unions. In: *Contexts*, H.3, Jg.6, S. 16–22.
- Lévesque, Christian; Murray, Gregor (2008): Local Union Strategies in Cross-border Alliances: from Defensive Isolation to Proactive Solidarity. In: *Labor Studies Journal*, H.2, Jg.35, S. 222–245.
- Lévesque, Christian; Murray, Gregor (2013): Gewerkschaftsmacht verstehen: Ressourcen und Fähigkeiten zur Erneuerung strategischen Handlungsvermögens. In: Schmalz, Stefan; Dörre, Klaus (Hrsg.): *Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Prak-*

tiken, internationale Perspektiven. Frankfurt am Main, S. 39–55.

Levi, Margaret; Olson, David (2000): The Battles in Seattle. In: *Politics & Society*, H.3, Jg.28, S. 309–329.

Liebold, Renate; Trinczek, Rainer (2009): Experteninterview. In: Kühl, Stefan; Strodtholz, Petra; Taffertshofer, Andreas (Hrsg.): *Handbuch Methoden der Organisationsforschung*, S. 32–56.

Lillie, Nathan; Lucio, Miguel Martínez (2004): International Trade Union Revitalization: The Role of National Union Approaches. In: Frege, Carola; Kelly, John (Hrsg.): *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*. Oxford, S. 159–180.

Lillie, Nathan; Martinez Lucio, Miguel (2003): Globalisierung und gewerkschaftliche Solidarität. In: *WSI-Mitteilungen*, H.9, S. 555–559.

Lindberg, Ingemar (2011): Conclusions: a Variable Landscape of Emerging Transnational Solidarities. In: Bieler, Andreas; Lindberg, Ingemar (Hrsg.): *Global Restructuring, Labour, and the Challenges for Transnational Solidarity*. Milton Park, Abingdon, Oxon (England)/New York, S. 206–219.

Linden, Marcel van der (2003): *Transnational Labour History: Explorations*. Aldershot, Hants, England/Burlington, VT.

Logan, John (2009): Lowering the bar or setting the standard. Deutsche Telekom's US labor practices. <http://files.cwa-union.org/tmobile/LoweringTheBar.pdf>, letzter Zugriff: 14.10.2014.

Lösche, Peter (2008): *Länderbericht USA: Geschichte, Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur*. Bonn.

Lüders, Christian (2000): 5.5. Beobachten im Feld und Ethnographie. In: Flick, Uwe; von Kardoff, Ernst; Steinke (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbek bei Hamburg, S. 384–401.

Lüthje, Boy (1989): Neuordnung der Telekommunikation in den USA – Auswirkungen auf Arbeitnehmer und Gewerkschaften. In: *WSI-Mitteilungen*, H.2, S. 71–79.

Lüthje, Boy (1993): Die Neuordnung der Telekommunikationsindustrie in den USA: Krise fordristischer Akkumulation, Deregulierung und Gewerkschaften. Wiesbaden.

Lüthje, Boy; Scherrer, Christoph (1993): Jenseits des Sozialpakts. Neue Unternehmensstrategien, Gewerkschaften und Arbeitskämpfe in den USA. In: Lüthje, Boy; Scherrer, Christoph: *Jenseits des Sozialpakts. Neue Unternehmensstrategien, Gewerkschaften und Arbeitskämpfe in den USA*. Münster, S. 9–30.

- Lüthje, Boy; Scherrer, Christoph (2003): Rassismus, Immigration und Arbeiterbewegung in den Vereinigten Staaten. In: Prokla, H.1, Jg.33, S. 97–118.
- Lukes, Steven (2005): Power: A Radical View. London.
- Lutz, Burkart (1989): Der kurze Traum immerwährender Prosperität: eine Neuinterpretation der industriell-kapitalistischen Entwicklung im Europa des 20. Jahrhunderts. Frankfurt am Main/New York.
- Maggio, Gregory F. (2013): U.S. NCP Final Assessment: Communications Workers of America (AFL-CIO, CWA) / ver.di and Deutsche Telekom AG. 9.7.2013. <http://www.state.gov/e/eb/oece/usncp/links/rls/211646.htm>, letzter Zugriff: 9.12.2015.
- Manheim, Jarol B. (2001): The Death of a Thousand Cuts: Corporate Campaigns and the Attack on the Corporation. Mahwah, N.J.
- Manheim, Jarol B. (2005): Trends in Union Corporate Campaigns. A Briefing Book. Washington, D.C.
- Markard, Morus (2006): Wenn jede(r) an sich denkt, ist an alle gedacht. Zum Problem der Verallgemeinerbarkeit von Interessen / Handlungen zwischen kollektiver Identität und Universalismus. In: Forum Kritische Psychologie, H.49, S. 106–123.
- Markowitz, Linda Jill (2000): Worker Activism after Successful Union Organizing. Armonk, N.Y.
- Master, Bob; Rosenstein, Hetty (o.J.): No Short-Cuts: Mobilization and Politics must Drive Labor's Revival from the Bottom-Up. Unveröffentlicht.
- Matrai, David (2006): Das Organizing-Konzept – ein Ausweg aus der Krise für die deutschen Gewerkschaften? Das Beispiel der Lidl-Kampagne der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di. Diplomarbeit.
- Mayring, Philipp (2007): Generalisierung in qualitativer Forschung. In: Forum Qualitative Sozialforschung, H.3, Jg.8, <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/rt/prinTerfriendly/291/639>, letzter Zugriff: 14.10.2014.
- McAdam, Doug (1996): Conceptual Origins, Current Problems, Future Directions. In: McAdam, Doug; McCarthy, John D.; Zald, Mayer (Hrsg.): Comparative Perspectives on Social Movements: Political Opportunities, Mobilizing Structures, and Cultural Framings. Cambridge (England)/New York, S. 23–40.
- McCallum, Jamie K. (2013): Global Unions, Local Power: the New Spirit of Transnational Labor Organizing. Ithaca, N.Y./London.
- McGuire, Donna (2013): Re-Framing Trade Union Mobilisation against the General Agree-

ment on Trade in Services (GATS). München.

McGuire, Donna (2014): Analysing Union Power, Opportunity and Strategic Capability: Global and Local Union Struggles Against the General Agreement on Trade in Services (GATS). In: *Global Labour Journal*, H.1, Jg.5, S. 45–67.

McKay, Steven (2006): The Squeaky Wheel's Dilemma: New Forms of Labor Organizing in the Philippines. In: *Labor Studies Journal*, H.4, Jg.30, S. 41–63.

Meinefeld, Werner (1997): Ex-ante Hypothesen in der Qualitativen Sozialforschung: zwischen „fehl am Platz“ und unverzichtbar. In: *Zeitschrift für Soziologie*, H.1, Jg.26, S. 22–34.

Melucci, Alberto (1996): *Challenging Codes: Collective Action in the Information Age*. Cambridge (England)/New York.

Merk, Jeroen (2009): Jumping Scale and Bridging Space in the Era of Corporate Social Responsibility: Cross-border Labour Struggles in the Global Garment Industry. In: *Third World Quarterly*, H.3, Jg.30, S. 599–615.

Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (1991): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig beachtet: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, Detlef; Kraimer, Klaus (Hrsg.): *Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen*. Opladen, S.441–471.

Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (2009): Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In: Pickel, Susanne; Pickel, Gert; Lauth, Hans-Joachim; Jahn, Detlef (Hrsg.): *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft: neue Entwicklungen und Anwendungen*. Wiesbaden, S. 465–479.

Meyerson, Harold (2010): Vom Aussterben bedroht? Der Zustand der US-Gewerkschaften. In: Friedrich-Ebert-Stiftung Perspektive, <http://library.fes.de/pdf-files/id/07460.pdf>, letzter Zugriff: 14.10.2015.

Michels, Robert (1989): *Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie: Untersuchungen über die oligarchischen Tendenzen des Gruppenlebens*. Stuttgart.

Milkman, Ruth (2013): Back to the Future? US Labour in the New Gilded Age. In: *British Journal of Industrial Relations*, H.4, Jg.51, S. 645–665.

Mitbestimmungsgesetz (2002): <http://www.gesetze-im-internet.de/mitbestg/>, letzter Zugriff: 2.9.2016.

Mückenberger, Ulrich (2011): Globale Solidarität oder Protektionismus wider Willen? In: Gerlach, Frank; Greven, Thomas; Schmidt, Eberhardt; Mückenberger, Ulrich (Hrsg.): *Solidarität über Grenzen: Gewerkschaften vor neuer Standortkonkurrenz*. Berlin, S. 17–34.

- Muhl, Charles J. (2001): The Employment-at-will Doctrine: Three Major Exceptions. In: *Monthly Labor Review*, H.1, Jg.124, S. 1–11.
- Müller-Jentsch, Walther (Hrsg.) (1982): Gewerkschaften als intermediäre Organisation. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Sonderheft „Industriesoziologie“, S. 408–432.
- Munck, Ronaldo (1999): Labour Dilemmas and Labour Futures. In: Munck, Ronaldo; Waterman, Peter (Hrsg.): *Labour Worldwide in the Era of Globalization. Alternative Union Models in the New World Order*. London, S. 3–27.
- Münnich, Sascha (2011): Interessen und Ideen: Soziologische Kritik einer problematischen Unterscheidung. In: *Zeitschrift für Soziologie*, H.5, Jg.40, S. 371–387.
- Nachtwey, Oliver (2010): Institutionelle Macht und prekäre Beschäftigung. In: *Sozialismus*, H.11, Jg.37, S. 38–44.
- Naglo, Kristian (2003): Die Erneuerung der amerikanischen Gewerkschaftsbewegung. Strategische Revitalisierung und Kollektivverhandlungen. In: *Industrielle Beziehungen*, H.3, Jg.10, S. 438–458.
- Newman, Dave (1993): Neue Technologien, Deregulierung und Arbeitskämpfe im Telekommunikationssektor. In: Lüthje, Boy; Scherrer, Christoph (Hrsg.): *Jenseits des Sozialpakts. Neue Unternehmensstrategien, Gewerkschaften und Arbeitskämpfe in den USA*. Münster, S. 159–177.
- NGG (o.J.): Nestlé Indonesien. NGG fordert faire Verhandlungen mit der Gewerkschaft SBNIP. Flugblatt.
- Nicholson, Philip Yale (2006): *Geschichte der Arbeiterbewegung in den USA*. Berlin.
- Niemann-Findeisen, Sören; Berhe, Jonas; Kim, Susanne (2013): Organizing in der IG Metall. Eine Begriffsbestimmung. In: Wetzels, Detlef; Niemann-Findeisen, Sören; Berhe, Jonas; Kim, Susanne (Hrsg.): *Organizing. Die Veränderung der gewerkschaftlichen Praxis durch das Prinzip Beteiligung*. Hamburg, S. 67–91.
- Nies, Sarah; Sauer, Dieter (2010): Theoriegeleitete Fallstudienforschung. Forschungsstrategien am ISF München. In: Pongratz, Hans J.; Trinczek, Rainer; Nies, Sarah; Sauer, Dieter (Hrsg.): *Industriesoziologische Fallstudien: Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie*. Berlin, S. 119–162.
- Nissen, Bruce; Rosen, Seth (1999): The CWA Model of Membership-based Organizing. In: *Labor Studies Journal*, H.1, Jg.24, S. 73–88.
- Novelli, Mario (2011): Thinking Through Transnational Solidarity: the Case of SINTRA-EMCALI in Colombia. In: Bieler, Andreas; Lindberg, Ingemar (Hrsg.): *Global Restructuring, Labour, and the Challenges for Transnational Solidarity*. Milton Park, Abingdon,

Oxon, (England)/New York, S. 147–161.

OECD Watch (2006): The OECD Guidelines for Multinational Enterprises: The Confidentiality Principle, Transparency and the Specific Instance Procedure. http://www.oecdwatch.org/publications-en/Publication_1678, letzter Zugriff: 9.10.2015.

Offe, Claus (2004): Pflichten versus Kosten: Typen und Kontexte solidarischen Handelns. In: Beckert, Jens; Eckert, Julia; Kohli, Martin; Streeck, Wolfgang (Hrsg.): Transnationale Solidarität: Chancen und Grenzen. Frankfurt am Main/New York, S. 35–50.

Offe, Claus; Wiesenthal, Helmut (1980): Two Logics of Collective Action: Theoretical Notes on Social Class and Organizational Form. In: Political Power and Social Theory, H.1, Jg.1, S. 67–115.

Pardini, Riccardo; Fritz, Bianca (2015): Arbeiten im Call Center. Eine Fallstudie zur Arbeitspraxis und beruflichen Perspektive von Beschäftigten in Schweizer Call Centern. Basel, http://www.syndicom.ch/fileadmin/user_upload/Dokumente/Dossiers/Call-Center/15.10.12_Call_Center_Buch.pdf, letzter Zugriff: 15.3.2016.

Perry, Charles R. (1987): Union Corporate Campaigns, Philadelphia, Pa.

Perry, Charles R. (1996): Corporate Campaigns in Context. In: Journal of Labor Research, H.3, Jg.17, S. 329–343.

Pflüger, Jessica; Pongratz, Hans J.; Trinczek, Rainer (2010): Fallstudien in der deutschen Arbeits- und Industriesoziologie. In: Pongratz, Hans J.; Trinczek, Rainer (Hrsg.): Industriesoziologische Fallstudien: Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie. Berlin, S. 23–67.

Piazza, James A. (2002): Going Global: Unions and Globalization in the United States, Sweden, and Germany. Lanham, Md.

Piven, Frances Fox (2008): Can Power from below Change the World? In: American Sociological Review, H.1, Jg.73, S. 1–14.

Piven, Frances Fox (2009): Der Wirklichkeit ins Auge schauen – Strategien zur Stärkung der „Macht von unten“ im Zeitalter neoliberaler Globalisierung. In: transform, H.5, <http://www.transform-network.net/de/jahrbuch/zeitschrift-052009/news/detail/Journal/facing-reality-strategies-to-increase-power-from-below-in-an-era-of-neoliberal-globalisation.html>, letzter Zugriff: 6.10.2016.

Piven, Frances Fox; Cloward, Richard A. (2000): Power Repertoire and Globalization. In: Politics and Society, H.3, Jg.28, S. 413–430.

Platzer, Hans-Wolfgang; Müller, Torsten (2009): Die globalen und europäischen Gewerkschaftsverbände. Handbuch und Analysen zur transnationalen Gewerkschaftspolitik. Berlin.

- Plehwe, Dieter (2009): Gewerkschaften in Europa. Gründe und Grenzen ihres defensiven Internationalismus. In: Sorge, Arndt (Hrsg.): Internationalisierung: Gestaltungschancen statt Globalisierungsschicksal. Berlin, S. 239–264.
- Pries, Ludger (2010): Transnationalisierung Theorie und Empirie grenzüberschreitender Vergesellschaftung. Wiesbaden.
- Prott, Jürgen (2006): Vertrauensleute: ehrenamtliche Gewerkschaftsfunktionäre zwischen Beruf und sozialer Rolle. Münster.
- Provan, Keith G.; Kenis, Patrick (2007): Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. In: Journal of Public Administration Research and Theory, H.2, Jg.18, S. 229–252.
- Raffo, Jeffrey (2007): Gucci – internationale Solidarität konkret. In: Huckenbeck, Kirsten; Kobel, Anton; Wohland, Ulrich (Hrsg.): Kampagnen. Eine Kampfform der Gewerkschaften und sozialen Bewegungen. Frankfurt am Main, S. 73–82.
- Rainnie, Al; Herod, Andrew; McGrath-Champ, Susan (2011): Review and Positions: Global Production Networks and Labour. In: Competition and Change, H.2, Jg.15, S. 155–169.
- Ramsay, Harvie (1997): Solidarity at Last? International Trade Unionism Approaching the Millenium. In: Economic and Industrial Democracy, H.4, Jg.18, S. 503–537.
- Ramsenthaler, Christina (2013): Was ist „Qualitative Inhaltsanalyse?“ In: Schnell, Martin; Schulz, Christian; Kolbe, Harald; Dunger, Christine (Hrsg.): Der Patient am Lebensende. Wiesbaden, S. 23–42,
- Rechenbach, Jeff; Cohen, Larry (2002): Union Global Alliances at Multinational Corporations. A Case Study of the Ameritech Alliance. In: Nissen, Bruce (Hrsg.): Unions in a Globalized Environment. Changing Borders, Organizational Boundaries and Social Roles. Armonk, N.Y./London, S. 76 – 102.
- Rehder, Britta (2008): Revitalisierung der Gewerkschaften? Die Grundlagen amerikanischer Organisierungserfolge und ihre Übertragbarkeit auf deutsche Verhältnisse. In: Berliner Journal für Soziologie, H.3, Jg.18, S. 432–456.
- Rheinisches Journalistenbüro (1987): Unternehmermethoden gegen Betriebsratswahlen. Reportagen aus Grauzonen der Arbeitswelt. Reinbek bei Hamburg.
- Rüb, Stefan (2009): Die Transnationalisierung der Gewerkschaften: eine empirische Untersuchung am Beispiel der IG Metall. Berlin.
- Rügemer, Werner; Wigand, Elmar (2014): Union-Busting in Deutschland. Die Bekämpfung von Betriebsräten und Gewerkschaften als professionelle Dienstleistung. Frankfurt am Main.

- Russo, John; Banks, Andy (1999): How the Teamsters Took the UPS Strike Overseas. In: WorkingUSA. The Journal of Labor and Society, H.5, Jg.2, S. 74–87.
- Sadler, David (2004): Trade Unions, Coalitions and Communities: Australia’s Construction, Forestry, Mining and Energy Union and the International Stakeholder Campaign against Rio Tinto. In: Geoforum, H.1, Jg. 35, S. 35–46.
- Sarkar, Ranjana S. (2001): Akteure, Interessen und Technologien der Telekommunikation: USA und Deutschland im Vergleich. Frankfurt am Main.
- Sattler, Hans-Jürgen; Schwemmler, Michael (1994): Verfassungsrechtliche und gesetzliche Grundlagen der Postreform II. In: WSI-Mitteilungen, H.9, S. 587–593.
- Sauerland, Frank (2008): Telekommunikation. In: Brandt, Torsten; Schulten, Thorsten; Sterkel, Gabriele; Wiedemuth, Jörg (Hrsg.): Europa im Ausverkauf: Liberalisierung und Privatisierung öffentlicher Dienstleistungen und ihre Folgen für die Tarifpolitik. Hamburg, S. 92–107.
- Scherrer, Christoph (1992): Verschlägt’s den US-Gewerkschaften die Stimme? Der „business unionism“ vor dem politischen Bankrott. In: Kommune, H.8, S. 21–27.
- Scheytt, Stefan (2012): Gewerkschaftsfrei mit allen Mitteln. In: Mitbestimmung, Jg.3, S. 10–16.
- Schmalstieg, Catharina (2009): Organisierung Prekärer in den USA. In: Argument, H.284, 905–915.
- Schmalstieg, Catharina (2015): Prekarität und kollektive Handlungsfähigkeit: Gewerkschaftsarbeit im Niedriglohnssektor – das Beispiel USA. Hamburg.
- Schmalz, Stefan; Dörre, Klaus (2013): Einleitung: Comeback der Gewerkschaften? Eine machtssoziologische Forschungsperspektive. In: Schmalz, Stefan; Dörre, Klaus (Hrsg.): Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven. Frankfurt am Main, S. 13–38.
- Schröder, Lothar (2007): Der Tarifkonflikt bei der Deutschen Telekom AG. In: WSI-Mitteilungen, H.9, S. 515–518.
- Schulten, Thorsten (2001): Barrieren und Perspektiven eines „neuen Internationalismus“ der Gewerkschaften. In: Bieling, Hans-Jürgen; Dörre, Klaus; Steinhilber, Jochen; Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.): Flexibler Kapitalismus: Analysen – Kritik – Politische Praxis. Hamburg, S. 193–206.
- Schwemmler, Michael (2005): Von der staatlichen Fernmeldebehörde zum globalen Konzern: Die Transformation der Deutschen Telekom 1995–2005., http://www.input-consulting.com/download/MS_ISW_Telekom_end.pdf, letzter Zugriff: 15.1.2015.

Schwemmlé, Michael; Sattler, Hans-Jürgen (1995): Steuerung durch Regulierung? Post- und Telekommunikationspolitik nach der Privatisierung der Deutschen Bundespost. In: WSI-Mitteilungen, H.3, S. 189–186.

Schwetz, Wilfried (2013): Strategische Recherche. Die unverzichtbare Basis für strategische Kampagnen. In: Wetzel, Detlef (Hrsg.): Organizing: die Veränderung der gewerkschaftlichen Praxis durch das Prinzip Beteiligung. Hamburg, S. 195–215.

Scipes, Kim (2010): AFL-CIO's Secret War against Developing Country Workers: Solidarity or Sabotage? Lanham, Md.

Selwyn, Ben (2007): Labour Process and Workers' Bargaining Power in Export Grape Production, North East Brazil. In: Journal of Agrarian Change, H.4, Jg.7, S. 526–553.

Sharpe, Teresa (2004): Union Democracy and Successful Campaigns: The Dynamics of Staff Authority and Worker Participation in an Organizing Union. In: Milkman, Ruth; Voss, Kim (Hrsg.): Rebuilding Labor. Organizing and Organizers in the New Union Movement. Ithaca, N.Y., S. 62–87.

Shelton, Chris (2015): Grußwort des Präsidenten der CWA Chris Shelton. Auszug aus dem Tagesprotokoll – Mittwoch, 23.9.2015, 4. ver.di Bundeskongress 2015. <https://www.verdi.de/++file++5603cb226f6844756d0003dc/download/Tag%20-%20Textauszug%20Shelton.pdf>, letzter Zugriff: 30.1.2017.

Silver, Beverly (2005): Forces of Labor. Arbeiterbewegungen und Globalisierung seit 1870. Berlin/Hamburg.

Silvia, Stephen J. (2005): Ursachen und Bedeutung der Spaltung des AFL-CIO. In: WSI-Mitteilungen, H.11, S. 651–653.

Sjölander, Jonas (2011): Detours of Solidarity: Experiences from Ericsson in Colombia. In: Bieler, Andreas; Lindberg, Ingemar (Hrsg.): Global Restructuring, Labour, and the Challenges for Transnational Solidarity. Milton Park, Abingdon, Oxon, (England)/New York, S. 48–57.

Smith, Jackie (2011): Transnational Processes and Movements. In: Snow, David A.; Soule, Sarah A.; Kriesi, Hanspeter (Hrsg.): The Blackwell Companion to Social Movements. Malden, MA, S. 311–336.

Sorkin, Andrew Ross; Romero, Simon (2000): Deutsche Telekom to Pay \$50 Billion for U.S. Company. In: New York Times, 24.7.2000. <http://www.nytimes.com/2000/07/24/business/deutsche-telekom-to-pay-50-billion-for-us-company.html?src=pm>, letzter Zugriff: 15.1.2015.

Spiegel-online (2014): Sprint steht vor Übernahme von T-Mobile US. 5.6.2014. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/t-mobile-telekom-und-sprint-stehen-vor->

einigung-ueber-verkauf-a-973486.html, letzter Zugriff: 30.1.2017.

Spiegel-online (2015): US-Boom bringt Telekom Gewinne. 5.11.2015.
<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/deutsche-telekom-us-boom-bei-t-mobile-beschert-hohen-gewinn-a-1061183.html>, letzter Zugriff: 10.12.2015.

Stevis, Dimitris; Boswell, Terry (2007): International Framework Agreements: Opportunities and Challenges for Global Unionism. In: Bronfenbrenner, Kate (Hrsg.): *Global Unions: Challenging Transnational Capital through Cross-Border Campaigns*. Ithaca, N.Y., S. 174–194.

Stiftung Deutsche Postgewerkschaft (2009): *Zusammenhalten und gestalten: von der traditionellen Beamtenorganisation zur streitbaren Gewerkschaft: die Deutsche Postgewerkschaft bis zur Bildung von ver.di*. Hamburg.

Stillerman, Joel (2003): Transnational Activist Networks and the Emergence of Labor Internationalism in the NAFTA Countries. In: *Social Science History*, H.4, Jg.27, S. 577–601.

Stirling, John; Tully, Barbara (2004): Power, Process and Practice: Communications in European Works Councils', *European Journal of Industrial Relations*. In: *European Journal of Industrial Relations*, H.1, Jg.10, S. 73–89.

Sweeney, John J. (1998): Afterword. In: Mantsios, Gregory (Hrsg.): *A New Labor Movement for the New Century*. New York, S. 329–335.

Tait, Vanessa (2005): *Poor Workers' Unions: Rebuilding Labor from Below*. Cambridge, Massachusetts.

Tarrow, Sidney (1996): States and Opportunities: The Political Structuring of Social Movements. In: McAdam, Doug; McCarthy, John D.; Zald, Mayer (Hrsg.): *Comparative Perspectives on Social Movements: Political Opportunities, Mobilizing Structures, and Cultural Framings*. Cambridge (England)/New York, S. 41–61.

Tarrow, Sidney (2005): *The New Transnational Activism*. New York.

Tattersall, Amanda (2007): Labor-Community Coalitions, Global Union Alliances, and the Potential of SEIU's Global Partnership. In: Bronfenbrenner, Kate (Hrsg.): *Global Unions. Challenging Transnational Capital through Cross-Border Campaigns*. Ithaca, N.Y., S. 155–173.

Tattersall, Amanda (2010): *Power in Coalition: Strategies for Strong Unions and Social Change*. Ithaca, N.Y.

T-Systems (2012): Heute hier. Heute dort. T-Systems Bestshoring Excellence: Blickpunkt Nearshoring. Angebot für Infrastruktur und Computing Services.
<http://www.t-systems.de/servlet/contentblob/t-systems-2012.de/>

- de/umn/uti/774224_1/blobBinary/Flyer-Nearshoring-ps.pdf, letzter Zugriff: 15.9.2015.
- Turner, Lowell (1996): The Europeanization of Labour: Structure before Action. In: *European Journal of Industrial Relations*, H.3, Jg.2, S. 325–344.
- Turner, Lowell (2005): From Transformation to Revitalization. A New Research Agenda for a Contested Global Economy. In: *Work and Occupations*, H.4, Jg.32, S. 383–399.
- Turner, Lowell (2011): A Future for the Labour Movement? In: Gall, Gregor; Wilkinson, Adrian; Hurd, Richard (Hrsg.): *The International Handbook of Labour Unions: Responses to Neo-liberalism*. Northampton, MA, S. 311–327.
- Uellenberg-van Dawen, Wolfgang (2013): Gute Arbeit in den Dienstleistungen – Interessen, Macht, Beteiligung. In: Schmalz, Stefan; Dörre, Klaus (Hrsg.): *Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven*. Frankfurt am Main, S. 397–406.
- UNI Global Union: Deutsche Telekom & T-Mobile outsourced workers expect better in the Philippines.
- UNI ICTS (2012): Pledge for Solidarity and Cooperation. 31.10.2012. Dokument.
- Urata, Mac (2011): Building Rank and File Activism: A Study of the Global Action Day Campaign in the History of the International Transport Workers' Federation. In: Bieler, Andreas; Lindberg, Ingemar (Hrsg.): *Global Restructuring, Labour, and the Challenges for Transnational Solidarity*. Milton Park, Abingdon, Oxon, (England)/New York, S. 58–72.
- Urban, Hans-Jürgen (2010): Wohlfahrtsstaat und Gewerkschaftsmacht im Finanzmarkt-Kapitalismus: Der Fall Deutschland. In: *WSI-Mitteilungen*, H.9, S. 444–450.
- Urban, Hans-Jürgen (2012): Krisen-Korporatismus und gewerkschaftliche Revitalisierung in Europa. In: Lehndorff, Steffen (Hrsg.): *Ein Triumph gescheiterter Ideen*. Hamburg, S. 226–246.
- Urban, Hans-Jürgen (2013): Gewerkschaftsstrategien in der Krise: Zur kollektiven Handlungsfähigkeit im Gegenwartskapitalismus. In: Schmalz, Stefan; Dörre, Klaus (Hrsg.): *Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven*. Frankfurt am Main, S. 376–396.
- US Department of Labor (2012): TAA Decision 81520. 26.7.2012.
<https://www.doleta.gov/tradeact/taa/taadecisions/taadecision.cfm?taw=81520>, letzter Zugriff: 8.12.2015.
- van der Linden, Marcel (1988): The Rise and Fall of the First International: an Interpretation. In: van Holthoon, F.; van der Linden, Marcel (Hrsg.): *Internationalism in the Labour Movement 1830-1940*. Leiden, S. 323–355.

- ver.di (Hrsg.) (2004): Kampagnen organisieren. Berlin.
- ver.di (2011): Tagesprotokoll, ver.di Bundeskongress 2011, fünfter Kongresstag, Donnerstag, 22.9.2011. https://www.verdi.de/++file++5073a21ddeb5011af9001d6d/download/Tagesprotokoll_22_09_2011.pdf, letzter Zugriff: 28.12.2015.
- ver.di (2013): Schwarzbuch Telekom. Verstöße gegen Vereinigungsfreiheit, Menschenrechte und Arbeitsrecht im Ausland.
<https://www.verdi.de/++file++52aad1d36f6844031a000000/download/SchwarzbuchTelekom.pdf>, letzter Zugriff: 23.10.2015.
- ver.di (2015): Geschäftsbericht 2011-2015.
<https://www.verdi.de/ueber-uns/bundeskongress-2015/++co++d6a944ec-5170-11e5-808b-52540059119e>, letzter Zugriff: 1.10.2015.
- Völlings, Hermann (2004): Die Privatisierung und Deregulierung des Postsektors. In: Lorenz, Frank; Schneider, Günter (Hrsg.): Wenn öffentliche Dienste privatisiert werden. Herausforderungen für Betriebs- und Personalräte. Hamburg, S. 76–80.
- Voss, Kim (2013): Innergewerkschaftliche Demokratie und die Erneuerung der Gewerkschaften. In: Schmalz, Stefan; Dörre, Klaus (Hrsg.) (2013): Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven. Frankfurt am Main, S. 56–72.
- Voss, Kim; Sherman, Rachel (2000): Breaking the Iron Law of Oligarchy: Union Revitalization in the American Labor Movement. In: American Journal of Sociology, H.2, Jg.106, S. 303–349.
- Vowe, Gerhard (2002): Feldzüge um die öffentliche Meinung. Politische Kommunikation in Kampagnen am Beispiel von Brent Spar und Mururoa. In: Röttger, Ulrike (Hrsg.): PR-Kampagnen: über die Inszenierung von Öffentlichkeit. Wiesbaden, S. 121–142.
- Wad, Peter (2007): „Due Diligence“ at APM-Maersk. From Malaysian Industrial Dispute to Danish Cross-Border Campaign. In: Bronfenbrenner, Kate (Hrsg.): Global Unions. Challenging Transnational Capital through Cross-Border Campaigns. Ithaca, N.Y., S. 40–56.
- Wallstreet Online (02.2012 2012): Deutsche Telekom – T-Systems will Arbeit verstärkt in Billiglohnländer verlagern. 7.2.2012. <http://www.wallstreet-online.de/nachricht/4535691-presse-deutsche-telekom-t-systems-arbeit-verstaerkt-billiglohnländer-verlagern>, letzter Zugriff: 15.9.2015.
- Waterman, Peter (1991): Social-Movement Unionism: A New Model for a New World. Working Paper Series No. 110.
- We expect better (2011a): Internationaler Gewerkschaftsbund pocht bei Deutsche

- Telekom/T-Mobile auf Arbeitnehmerrechte. 4.2.2011.
<http://www.weexpectbetter.org/Internationaler-Gewerkschaftsbund.html>, letzter Zugriff: 18.2.2013.
- We expect better (2011b): Die Welt schaut zu: Internationale Gewerkschaften starten T-Mobile-Kampagne. 4-3-2011
<http://www.weexpectbetter.org/die-welt-schaut-zu-internationale.html>, letzter Zugriff: 18.2.2013.
- We expect better (2012a): Protestaktion auf der IFA: Nicht alles rosa bei der Telekom. 3.9.2012. <http://www.weexpectbetter.org/protestaktion-auf-der-ifa-nicht.html>, letzter Zugriff: 6.2.2013.
- We expect better (2012b): To T-Mobile USA and Other U.S. Subsidiaries of German Companies (Open letter in the New York Times). 28.3.2012.
<http://www.weexpectbetter.org/leven-senior-german-politicians>, letzter Zugriff: 14.6.2016.
- We expect better (2012c): Trotz Dauerregen: Kampagnenaktion beim Bundesligaspiel in Hamburg. 7.11.2012. <http://www.weexpectbetter.org/trotz-dauerregen-kampagnenaktion?lang=de>, letzter Zugriff: 26.10.2015.
- We expect better (2013a): Fair Play auch bei T-Mobile USA – ver.di-Kolleginnen informieren Fußballfans. 24.4.2013. <http://www.weexpectbetter.org/fair-play-auch-bei-t-mobile-usa>, letzter Zugriff: 26.10.2015.
- We expect better (2013b): Protest gegen gewerkschaftsfeindliches Verhalten der Telekom in den USA. „We expect better“ zu Besuch bei der Startupnight in der Hauptstadtrepräsentanz. 9.9.2013. <http://www.weexpectbetter.org/protest-gegen>, letzter Zugriff: 31.1.2017.
- We expect better (2013c): In Deutschland protestierten tausende Telekom-Beschäftigte gegen die Entlassung eines Gewerkschafters bei T-Mobile US.
<http://www.weexpectbetter.org/bundesweiter-aktionstag-telekom>, letzter Zugriff: 31.1.2017.
- We expect better (2014a): Petition an den Deutschen Bundestag. Für die Wahrung von Arbeitnehmerrechten an ausländischen Standorten deutscher Unternehmen. 14.10.2014.
<http://www.weexpectbetter.org/petition-an-den-deutschen>, letzter Zugriff: 15.1.2015.
- We expect better (2014b): Konferenz: Mitbestimmung und Arbeitsstandards in Transnationalen Unternehmen. 28.6.2014. <http://www.weexpectbetter.org/konferenz-mitbestimmung-und>, letzter Zugriff: 30.1.2017.
- Weber, Max (1972): Wirtschaft und Gesellschaft. Studienausgabe. Tübingen.

- Webster, Eddie; Lambert, Robert; Bezuidenhout, Andries (2008): *Grounding Globalization: Labour in the Age of Insecurity*. Malden, MA/Oxford.
- Wehner, Ewald (2005): *Von der Bundespost zu den Global Players Post AG + Telekom AG. Profiteure und Verlierer der Privatisierung*. München.
- Wilhelm, Ado (2008): ver.di und CWA arbeiten international zusammen. In: *KOMM (Mitgliederzeitschrift des FB 9)*, H.1/2, S. 7.
- Wilhelm, Ado (2010): ver.di und CWA Seite an Seite. In: *KOMM (Mitgliederzeitschrift des FB 9)*, H.10, S. 6–7.
- Wilhelm, Ado (2014): „Fieses Spiel“ im Ausland. In: *KOMM (Mitgliederzeitschrift des FB 9)*, H.8, S. 6.
- Wilhelm, Ado (2015): Bundestagspetition auf den Weg gebracht. In: *KOMM extra (Mitgliederzeitschrift des FB 9)*, S.1.
- Windmuller, John P. (2000): *The International Trade Secretariats*. In: Gordon, Michael E.; Turner, Lowell (Hrsg.): *Transnational Cooperation among Labor Unions*. Ithaca, N.Y., S. 102–119.
- Wohland, Ulrich (2013): *Kampagnen, Organizing und mitgliederorientierte Tarifpolitik. Konzepte und Praxis*. In: Kocsis, Andrea; Sterkel, Gabriele; Wiedemuth, Jörg (Hrsg.): *Organisieren am Konflikt: Tarifaueinandersetzungen und Mitgliederentwicklung im Dienstleistungssektor*. Hamburg, S. 65–77.
- Wright, Eric O. (2000): *Working Class Power, Capitalist Class Interests, and Class Compromise*. In: *American Journal of Sociology*, H.4, Jg.105, S. 957–1002.
- Wundrak, Anton (2011): *A Global Union in the Making? A Case Study in Trade Union Responses to Deutsche Telekom's Labour Practices in the United States*. Master Arbeit. Berlin.
- Zeuner, Bodo (1991): *Arbeitsunrecht: Geschichten über Bürgerrechte im Betrieb*. Hamburg.
- Zeuner, Bodo (2004): *Widerspruch, Widerstand, Solidarität und Entgrenzung – neue und alte Probleme der deutschen Gewerkschaften*. In: Beerhorst, Joachim; Demirovic, Alex; Guggemos, Michael (Hrsg.): *Kritische Theorie im gesellschaftlichen Strukturwandel*. Frankfurt am Main, S. 318–353.
- Zoll, Rainer (1982): *Der Doppelcharakter der Gewerkschaften: zur Aktualität der Marx-schen Gewerkschaftstheorie*. Frankfurt am Main.
- Zoll, Rainer (2000): *Was ist Solidarität heute?* Frankfurt am Main.