

Ingrid Artus • Andreas Fischer • Judith Holland • Michael Whittall*

Im Osten was Neues?

Tarifpolitische Strategien der IG Metall in Ostdeutschland

Zusammenfassung: Der Artikel untersucht die Entwicklung der Tarifpolitik in der Metall- und Elektroindustrie in Thüringen und Sachsen. Ostdeutschland gilt gemeinhin als ein Terrain mit besonders ausgeprägten tariflichen Erosionstendenzen. Der Flächentarifvertrag befindet sich dort in der Krise. Wir bieten jedoch eine weniger pessimistische Perspektive an und skizzieren, wie die IG Metall erfolgreich für Haustarifverträge wirbt, um den Rückgang des tariflichen Deckungsgrads aufzuhalten; eine Strategie, die dazu beigetragen hat, die Zahl der Gewerkschaftsmitglieder und auch der tarifgebundenen Unternehmen zu stabilisieren. Dabei werden auch neue Strategien gewerkschaftlicher Organisation und Interessenvertretung entwickelt.

Schlagwörter: Tarifverhandlungen, Betriebsvereinbarungen, Erneuerung der Gewerkschaften, Organizing

What is Happening in the East?

IG Metall's Collective Bargaining Strategies in East Germany

Abstract: The article considers collective bargaining developments in the metal and electrical industry in Thuringia and Saxony. Although recent studies show how collective bargaining, specifically branch level collective bargaining has declined in these two Bundesländer, we offer a less pessimistic perspective. We outline how the IG Metall has successfully promoted plant level agreements to stem this decline; a strategy that has helped steady union membership as well as stabilize the

* **Ingrid Artus** ist Professorin für Soziologie an der FAU Erlangen-Nürnberg mit den Schwerpunkten Vergleichende Gesellschaftsanalyse, Industrielle Beziehungen, Soziale Ungleichheit, Gender. | **Andreas Fischer** ist Post-Doc-Researcher an der FAU Erlangen-Nürnberg, forscht und veröffentlicht an den Schnittstellen von Arbeits-, Jugend- und Kulturosoziologie. | **Judith Holland** ist Post-Doc-Researcher an der FAU Erlangen-Nürnberg. Ihre Forschungs- und Lehrinteressen sind: Mitbestimmung, Gender Studies und Arbeitsbeziehungen. | **Michael Whittall**  ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der FAU Erlangen-Nürnberg. Seine Forschungs- und Lehrinteressen sind: Mitbestimmung, transnationale Arbeitsbeziehungen, Arbeitsmigration und prekäre Beschäftigung.

number of firms in possession of a collective agreement. In addition, we outline how this approach develops new trade union ways of organizing and representing employees.

Keywords: Collective Bargaining, Plant Agreements, Trade Union Renewal, Organizing

Das deutsche Tarifsysteem steht unter Druck.¹ Besonders krisenhaft ist die Situation in Ostdeutschland. Die Erosion des Flächentarifvertrags hat hier besonders früh begonnen; sie war und ist zudem sehr ausgeprägt. Wurden im Jahr 2021 in Westdeutschland noch 45 Prozent der Beschäftigten von Flächentarifverträgen erfasst, so waren es in Ostdeutschland lediglich 34 Prozent, in der ostdeutschen Privatwirtschaft sogar nur 26 Prozent (Ellguth/Kohaut 2022). Das gilt auch in einer Branche, die gemeinhin als Kernbereich des bundesdeutschen Systems industrieller Beziehungen gilt: die Metall- und Elektroindustrie (M+E), der Organisationsbereich der IG Metall (Bispinck 2020).

Gründe für die besonders ausgeprägte Krise des Flächentarifvertrags in Ostdeutschland gibt es viele: die krisenhafte Transformationsgeschichte mit langanhaltender Massenarbeitslosigkeit, die Deindustrialisierung und ein massiver Rückgang des gewerkschaftlichen und arbeitgeberverbandlichen Organisationsgrads (Bergmann/Schmidt 1996), eine Logik »stellvertretender Tarifautonomie« primär westdeutsch geprägter Gewerkschaften für ostdeutsche Beschäftigte (Artus 2001, 2018), Tariffucht (Schroeder 2000; Schulten u.a. 2021), defizitäre Mitbestimmungspraxen (Artus u.a. 2001), ein verlorener Streik um die 35-Stunden-Woche im Jahr 2003 (Schmidt 2003) sowie die anhaltend differente industrielle Struktur mit vielen kleinen Zulieferfirmen und wenigen großen Endherstellern. So wurde Ostdeutschland gar als »Labormaus des Westens« bezeichnet (Brinkmann 2003), als ein Terrain, in dem die ausgeprägte Schwäche der Gewerkschaften von der Arbeitgeberseite tarifpolitisch genutzt worden sei, um besonders aggressive neoliberale Strategien auszutesten, durchzusetzen und letztlich bundesweit salonfähig zu machen. Etwas überspitzt implizierte die These, dass Ostdeutschland als »Einfallstor« für Tarifdumping und die Schwächung tariflicher Normen fungierte.²

1 Wir danken den Gutachtern der PROKLA-Redaktion für wertvolle Hinweise und Kommentare. Auch bei unseren studentischen Hilfskräften Selin Aktas, Tobias Gellenthien und Hanna Wanke möchten wir uns bedanken. Sie hatten an der Erarbeitung dieses Textes einen wichtigen Anteil.

2 Es sei auf den thetischen Charakter der Labormetapher verwiesen. Die These zeigt zwar eindrücklich die schwierige Situation Ostdeutschlands in und nach der »Wendezeit« auf, ist jedoch empirisch kaum haltbar.

Im Folgenden geht es darum, wie die IG Metall in Thüringen und Sachsen auf diese prekäre Situation reagiert hat³ – und weshalb sie mittlerweile durchaus gewisse Erfolge verbuchen kann. Um zu verstehen, wie es gelang, den Niedergang des Tarifvertragssystems aufzuhalten und den Grundstein für dessen Stabilisierung und potenzielle Revitalisierung zu legen, diskutieren wir sowohl die strukturellen Bedingungen in den ostdeutschen Bundesländern als auch die Organisationssituation und tarifpolitischen Strategien der IG Metall. Neben der Aufarbeitung verfügbarer Daten und einschlägiger Literatur bilden Interviews mit Gewerkschaftsfunktionären⁴ der IG Metall in Geschäftsstellen in Thüringen und Sachsen die zentrale empirische Grundlage der folgenden Darstellung. Sie wurden im Rahmen eines von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projekts zur Mitbestimmung in der ostdeutschen M+E-Branche (Artus u.a. 2022) im ersten Halbjahr 2022 geführt. Zum Zeitpunkt der Verschriftlichung dieses Textes waren im Rahmen des Projekts insgesamt 36 qualitative Leitfadeninterviews durchgeführt worden, davon neun mit Vertretern der IG Metall und 27 Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern aus Betriebsrat (22 Interviews) und Geschäftsleitung (fünf Interviews) in sechs Thüringer Untersuchungsbetrieben. Für den vorliegenden Text wurden vor allem die Gespräche mit den Gewerkschaftsvertretern unter anderem anhand der Software MaxQDA systematisch ausgewertet. Die betrieblichen Interviews sind selektiv als zusätzlicher Wissenshorizont in die folgende Darstellung (vor allem der historischen Entwicklung, siehe 2.) eingeflossen.

Wir beginnen mit einem Überblick über die bundesweite und die ostdeutsche Tariflandschaft, um die Situation in der M+E-Industrie in Thüringen und Sachsen adäquat einordnen zu können (1). Anschließend zeigen wir die historische Entwicklung ostdeutscher Gewerkschafts- und Tarifpolitik zwischen 1992 und 2022 und unterscheiden dabei grob vier differente Phasen (2). Im Hauptteil des Beitrags analysieren wir aktuelle Strategien der IG Metall zur Stabilisierung des Tarifsystems (3). Es geht um die Entwicklung und Anwendung betriebsorientierter Tarifarbeit, um Prozesse des »Organizing« und »Häuserkämpfe«, das heißt den Abschluss von Haustarifverträgen. Im

3 Obwohl im Folgenden immer wieder summarisch von »Ostdeutschland« die Rede ist, beziehen sich unsere empirischen Daten im Wesentlichen auf Thüringen und Sachsen. Aufgrund der historischen, ökonomischen und demographischen Parallelitäten dürften zwar viele Aussagen im Grundsatz auch für die übrigen ostdeutschen Bundesländer zutreffen – im Detail sind sie allerdings zu differenzieren. Das kann im vorliegenden Text leider nicht geleistet werden.

4 Alle gewerkschaftlichen Interviewpartner waren männlich; daher wird an dieser Stelle auf eine genderneutrale Schreibweise verzichtet.

Fazit stellen wir fest (4), dass die verstärkt basisdemokratische Vertretungspolitik der IG Metall in Thüringen und Sachsen Früchte zu tragen scheint. Der Text vertritt die These: Gerade die besonders ausgeprägte Krise des Flächentarifvertrags zwang die ostdeutschen Akteure und Akteurinnen schon früh dazu, sich der heiklen Situation zu stellen und darauf zu reagieren. Inzwischen haben sich daher gerade die ostdeutschen Tarifgebiete zu wichtigen Laboratorien bei der Erprobung offensiver Gewerkschaftskonzepte für die Stärkung des Tarifsystems entwickelt, freilich unter nach wie vor prekären Bedingungen. Inwiefern diese Wege zum Erfolg führen und ob sie auch anwendbar sind für westdeutsche Verhältnisse, lässt sich derzeit noch nicht abschließend beurteilen, aber qualifiziert diskutieren. Jedenfalls: Ein Blick in den Osten der Republik lohnt sich – bundesweit.

1. Entwicklung der Tarifbindung: Vom Flächentarif zum Haustarif?

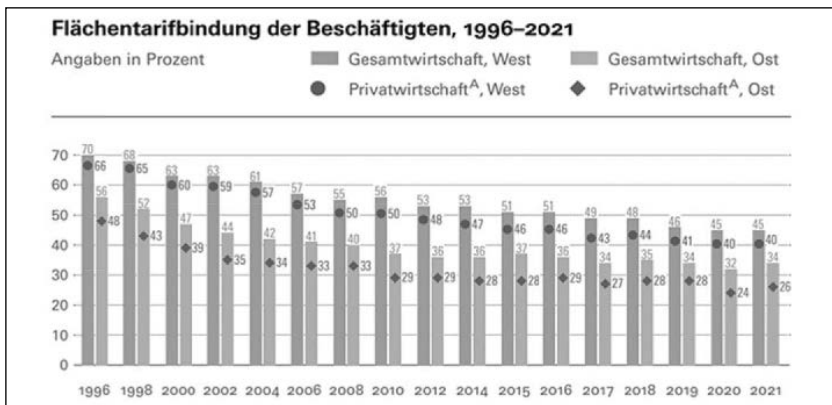
Erosion des Flächentarifvertrags in Deutschland

Seit den 1990er-Jahren wird der Zustand des deutschen Modells industrieller Beziehungen im In- und Ausland heftig debattiert. Ein Zusammenspiel von Faktoren – darunter der politische und wirtschaftliche Schock der Wiedervereinigung, die neoliberale Agenda der Europäischen Währungsunion sowie der Zusammenbruch des Sowjetblocks, eine Entwicklung, die dem deutschen Kapital Zugang zu einem billigen Arbeitskräftereservoir im In- und Ausland bot (Whittall/Trinczek 2019) – hat dazu beigetragen, die Fundamente des traditionellen deutschen Modells sozialpartnerschaftlicher Koordinierung wirtschaftlichen Handelns zu erschüttern; ein Modell, das vergleichsweise hohe Löhne und ein starkes institutionelles Mitspracherecht der abhängig Beschäftigten in Form von Tarifverträgen und Zugang zu Betriebsräten garantierte. Der abnehmende Deckungsgrad von Tarifverträgen, die die Arbeitsbedingungen abhängig Beschäftigter kollektiv regeln, und von Betriebsräten, die gegen Entscheidungen der Unternehmensleitung vorgehen können (Ellguth/Kohaut 2022), deutet darauf hin, dass ein Erosionsprozess des klassischen deutschen Modells industrieller Beziehungen im Gange ist, an dessen Ende möglicherweise eine neue Regulierungsweise stehen könnte. Das spiegelt sich etwa in der Tatsache wider, dass gegenwärtig rund 7,5 Millionen abhängig Beschäftigte im sogenannten Niedriglohnsektor arbeiten, das heißt, sie verdienen weniger als 12,50 Euro pro Stunde (Sell 2022: 1).

Die Erosion des Modells Deutschland wird aber auch deutlich, wenn man die Entwicklung der Tariflandschaft in den letzten Jahrzehnten betrachtet, sowohl was die Reichweite als auch die Form der Tarifbindung betrifft (Schul-

ten/Bispinck 2018). So stellen etwa Ellguth und Kohaut (2022: 329) auf Basis der Daten des IAB-Betriebspanels fest: »Seit Beginn der Datenerhebung 1996 für West- und Ostdeutschland zeigt die Branchentarifbindung in beiden Landesteilen insgesamt eine stark rückläufige Tendenz, auch wenn es in Westdeutschland eine kurze Phase der Stabilisierung gab, bis hier ab 2010 erneut ein Rückgang bei der Tarifbindung einsetzt.« Die beiden skizzieren, wie zwischen 1996 und 2021 die Tarifbindung von Beschäftigten im Westen von 70 auf 45 Prozent und im Osten von 56 auf 34 Prozent zurückging. Im gleichen Zeitraum sank die Zahl der Beschäftigten in branchentarifgebundenen Betrieben in Westdeutschland um 25 Prozentpunkte und in Ostdeutschland um 22 Prozentpunkte (ebd., siehe Abbildung 1).

Abbildung 1: Flächentarifbindung der Beschäftigten, 1996–2021



Quelle: Ellguth/Kohaut (2022: 329)

Neben dem Rückgang der Tarifbindung hat sich auch das Niveau der Tarifverhandlungen verändert. Es gibt eine starke Tendenz zur Dezentralisierung in Form von Haustarifverträgen. Laut Schulten u.a. (2021: 13) gab es 1990 bundesweit rund 2.500 Haustarifverträge, drei Jahrzehnte später hatte sich diese Zahl mit etwas über 12.000 fast verfünffacht. Während diese Art von Tarifverhandlungen »außerhalb der Fläche« stattfindet, ist nach Aussage eines IG Metall-Funktionärs auch »innerhalb der Fläche« eine tarifpolitische Differenzierung üblich geworden: »Betriebliche Tarifpolitik heißt für mich natürlich jetzt nicht nur Haustarifverträge, sondern betriebliche Tarifpolitik, [...] das können reine Haustarifverträge sein, das kann aber auch sein, [...] irgendeine kleine Differenzierung, irgendeine kleine Anpassung [der Fläche].« (IGM 6)

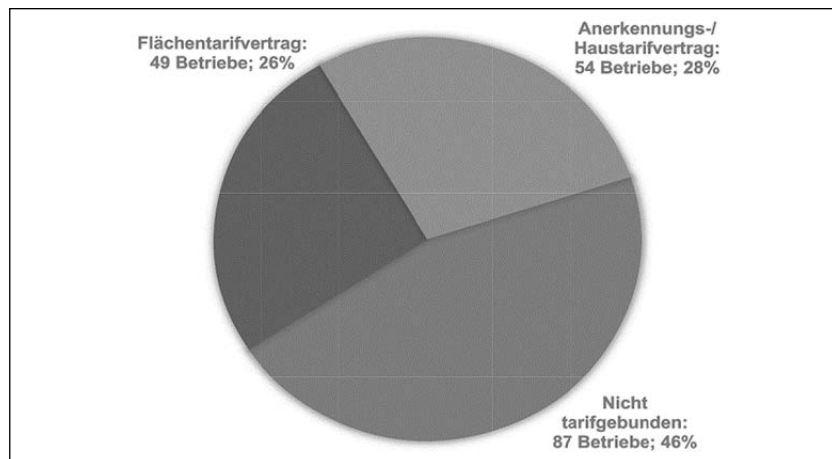
Tarifbindung in der Metall- und Elektroindustrie Thüringen und Sachsen

Diese Veränderung in der Tariflandschaft, sowohl im Sinne eines Rückgangs des tariflichen Deckungsgrads als auch im Sinne der Dezentralisierung des Tarifsystems, ist nach Schulten u.a. (2021) sowie Ellguth und Kohaut (2022) in den neuen Bundesländern deutlich stärker ausgeprägt. Sachsen und Thüringen haben im Vergleich der Bundesländer über alle Branchen hinweg den niedrigsten tariflichen Deckungsgrad. Nur 43 beziehungsweise 44 Prozent aller Beschäftigten wurden hier im Jahr 2019 überhaupt noch durch tarifliche Regelungen erfasst (Schulten u.a. 2021: 12). Während im Westen neun Prozent der Entgelte durch Haustarifverträge geregelt wurden, waren es im Osten elf Prozent.

Das zeigt sich auch in der M+E-Industrie: Zwischen 2000 und 2017 sank die Zahl der im Flächentarifvertrag des Verbandes der Sächsischen Metall- und Elektroindustrie erfassten Unternehmen von 153 auf 59 (Schulten u.a. 2019: 41). Ein ähnlicher Rückgang, obwohl weniger drastisch als in Sachsen, fand etwa zeitgleich auch in Thüringen statt, von 66 auf 53 Unternehmen (Schulten u.a. 2021: 36). Auch unsere eigenen Daten aus den aktuellen Interviews zur Tarifsituation in Betrieben, die von der Thüringer IG Metall betreut werden, zeigen den dramatischen Trend zur Erosion des Flächentarifvertrags (siehe Abbildung 2).

Aktuell werden 190 Thüringer Betriebe von der IG Metall betreut. Nur in 49 dieser Betriebe gilt der Flächentarifvertrag; das sind vier Betriebe weni-

Abbildung 2: Tarifbindung in gewerkschaftlich betreuten Betrieben der IG Metall in Thüringen (2022)



Quelle: Eigene Darstellung

ger als 2019 (Schulten u.a. 2021). Inzwischen machen Haus- und Anerkennungstarifverträge die Mehrheit der tarifgebundenen Unternehmen aus, aktuell in 54 Betrieben. Ihre Zahl hat seit 2019 um sieben Betriebe zugenommen (ebd.). In einem Interview mit einem Thüringer IG Metall-Funktionär wird deutlich, dass die Zunahme von Haustarifverträgen eine lange Geschichte hat: Bei seinem Amtsantritt in den 2000er-Jahren habe es überhaupt keine Haustarifverträge in seinem Betreuungsgebiet gegeben; inzwischen sei die Zahl fast dreimal so hoch wie die Flächenoption. In Sachsen stellt sich die Situation ähnlich dar. Wenngleich wir hier nicht über so detaillierte Zahlen verfügen, stimmen die Aussagen der Gesprächspartner darin überein, dass die Flächentarifbindung in den letzten Jahren massiv gesunken ist: »Die meisten Tarifverträge, die existieren hier in der Gegend, sind Haustarifverträge. Fläche spielt keine Rolle« (IGM 1). Trotz Rückgang des flächentariflichen Deckungsgrads wäre es aber kurzfristig, die Bedeutung des Flächentarifvertrags zu unterschätzen. Ein Befragter sieht die Aufteilung zwischen Betrieben, die flächen- und haus-beziehungsweise anerkennungstariflich gebunden sind, in seinem Bereich ausgewogen als »halbe-halbe«. Und es gibt auch Ausnahmen vom Gesamttrend. So werden etwa in einer der interviewten Geschäftsstellen viel Kraft und Ressourcen explizit in die Stabilisierung »der Fläche« investiert, wie ein IG-Metall-Funktionär unmissverständlich betont: »Ich stehe auf Vertragsbindung [Flächentarifverträge], schon immer. Viele sehen ja in Haustarifverträgen mehr Chancen, weil sie da Krawall machen können. Ich bin halt auch zu alt für das Geschäft, ich stehe auf Vertragsbindung. Das ist für mich die Sozialpolitik der alten Schule« (IGM 5).

In der Tat hat die Dezentralisierung des Tarifsystems und die Zunahme von Haustarifverträgen diverse heikle Konsequenzen: Sie belastet die Ressourcen der Gewerkschaft aufgrund der Vervielfachung des tariflichen Betreuungs- und Verhandlungsaufwands. Zugleich liegen die meisten haustariflichen Regelungen eher unter dem Niveau des Flächentarifs. »So und insofern geraten wir jetzt quasi langsam an unsere Ressourcengrenzen. Ich glaube, wenn unser Team, wenn unsere Beschäftigten, abgesehen von mir, nicht so jung wären und viel Energie hätten, wären wir da, glaube ich, schon drüber hinaus.« (IGM 3) Der vermehrte Abschluss von Haustarifverträgen ist keineswegs eine intentionale Gewerkschaftsstrategie zum Ersatz des Flächentarifvertrags. Sie ist eher eine pragmatische Strategie der Gegenwehr unter strukturell schwierigen Bedingungen. »Man könnte auf die Idee kommen zu sagen: Scheiß auf den Flächentarifvertrag, wir machen das nur noch hausmäßig. [I 1: Aber du hast nicht die Ressourcen dafür?] Nein! Wir haben erstmal nicht die Ressourcen.« (IGM 2)

Und doch ist der Haustarifvertrag mittlerweile offenbar salonfähig geworden. Er ist zum selbstverständlichen und notwendigen Teil des gewerk-

schaftlichen Überlebenskampfes in Ostdeutschland avanciert: »Es ist viel vielfältiger und intensiver geworden dadurch, dass wir versuchen, halt diese Haustarifgeschichten, also das Tarifvertragssystem am Leben zu halten, indem wir Haustarifvertragsachen machen« (IGM 2). Der »Pushback« der IG Metall in Form von Haus- und Anerkennungstarifverträgen schloss teilweise Löcher, die die Abkehr vom Flächentarifvertrag hinterlassen hatte. So wird die Not zuweilen sogar zur Tugend erklärt; der Defensive scheint zum Teil eine Offensive inhärent zu sein.⁵ Offensiv ist die Strategie der »Häuserkämpfe«, weil sie eine grundsätzliche Anbindung an das Tarifsystem als demokratische Aushandlung kollektiv verbindlicher Normen gewährleistet. Zugleich orientieren sich die vereinbarten Tarifnormen materiell im Regelfall am Flächentarif und definieren ihn als Zielgröße. Ein Interviewpartner ging so weit zu behaupten, dass die Diskussion um den schlechten Zustand der Tarifbindung im Osten falsche Akzente setze:

»Nein, das ist falsch [dass die Tarifbindung grundsätzlich abnimmt im Osten]. Wir haben von elf auf sieben Betriebe verloren [in der Fläche], da kannst du sagen, die Tarifbindung nimmt grundsätzlich ab. Wir haben aber 20 Betriebe mit Haustarifverträgen. Die ist gestiegen bei uns in der Region, die Tarifbindung. Da kann ich nicht nur den Flächentarifvertrag angucken, sondern da muss ich gucken insgesamt, was macht die Gewerkschaft vor Ort. Wir haben sie gesteigert die Tarifbindung. Die zweite Geschichte: die Betriebsratsdichte nimmt [angeblich] immer mehr ab. Hier in der Region auch bewiesen, dass das Gegenteil auch möglich ist, wir haben die gesteigert« (IGM 2).

In der angrenzenden Geschäftsstelle ist die gleiche Entwicklung zu beobachten: »Die Anzahl der Betriebe mit Tarifbindung ist deutlich angewachsen, die Anzahl der Beschäftigten, die tariflichen Bedingungen unterliegen, ist deutlich angewachsen.« (IGM 7) Zugegebenermaßen

»hat die IG Metall in dem Bereich einige [Betriebe] verloren, das heißt, die Tarifbindung im Flächentarifvertrag hat abgenommen. Dafür haben wir in ganz vielen Betrieben Haustarifverhandlungen initiiert. Und haben mit jedem Arbeitgeber ganz am Anfang die Frage diskutiert: »Könnt ihr euch vor-

5 Die Strategie der Haustarifverträge mit dem Ziel der allmählichen Heranführung an den Flächentarifvertrag ist damit eine Alternative zur – von der Arbeitgeberseite häufig gewünschten – Modularisierung des Tarifvertragsgeschehens. Eine solche Modularisierung, also die Bereitstellung eines Portfolios von Tarifverträgen, aus dem der Arbeitgeber wählen kann, würde ein zentrales Anliegen der Gewerkschaft gefährden, nämlich die Förderung der Solidarität zwischen den Betrieben.

stellen, in den Arbeitgeberverband einzutreten, den Flächentarifvertrag anzuwenden?«. Da haben alle Arbeitgeber gesagt: »Nö. Wir lassen uns hier nicht von irgend nem Verband bevormunden«. [...] Wir haben inzwischen in etwa 30 Betrieben Haustarife, die wir anwenden, haben also die Tarifbindung massiv ausbauen können, haben Belegschaften gesagt: »Komm, lasst uns hier mal angreifen.« (Ebd.)

Es wäre übertrieben zu behaupten, dass diese Erschließung der Tariflandschaft über Haus- und Anerkennungsverträge zu einem massiven gewerkschaftlichen Mitgliederzuwachs geführt habe. Sie hat aber zweifellos dazu beigetragen, den Verlust von Mitgliedern, unter anderem durch Werksschließungen, Firmenaustritte aus dem Arbeitgeberverband und Pensionierungen, zumindest auszugleichen. Auch die Steigerung des Organisationsgrads in manchen stabil flächentariflich gebundenen Großbetrieben ist wichtig für die Konsolidierung des Mitgliederbestands. Interessant ist aber, dass nach Angaben eines Gesprächspartners der Organisationsgrad in Thüringer Betrieben mit Haus- und Anerkennungsvertrag um zehn Prozentpunkte höher liegt als »in der Fläche«. Zwar arbeitet immer noch die Mehrheit der Thüringer Gewerkschaftsmitglieder in flächentariflich gebundenen Betrieben, aber auch hier scheint sich ein Wandel anzubahnen.

2. Woher kommt der Wandel? Zur Chronologie der ostdeutschen Gewerkschafts- und Tarifgeschichte

Wer die Gegenwart verstehen will, muss in die Vergangenheit blicken. Im Folgenden wird daher die ostdeutsche Gewerkschafts- und Tarifgeschichte in pointierter Weise rekapituliert. Wir stützen uns dabei zum einen auf historische und wissenschaftliche Quellen. Zum anderen wird die Vergangenheit (auch) aus der Sicht aktueller Akteure, das heißt unserer ostdeutschen Interviewpartner, rekonstruiert. Folgt man unter anderem den Deutungsmustern der befragten IG Metall-Funktionäre, so lassen sich grob vier wesentliche Phasen unterscheiden: die Zeit betrieblicher »Notgemeinschaftspakte« (1992–2003), der verlorene Streik in der M+E-Industrie 2003 als folgenreicher Einschnitt, eine darauffolgende gewerkschaftliche »Durststrecke« und schließlich seit etwa 2008–2010 der Übergang in einen »offenen Suchprozess« nach Wegen für gewerkschaftliche Erneuerung.

Kaum mehr Erwähnung in unseren Gesprächen mit betrieblichen und gewerkschaftlichen Akteurinnen und Akteuren findet heutzutage noch die unmittelbare »Wendezeit«, das heißt jener Zeitraum des Systemumbruchs vor dem Beitritt der DDR zur Bundesrepublik, die von hohen Erwartungen der

ostdeutschen Bevölkerung bezüglich demokratischer Mitbestimmung und einer offensiven betrieblichen Basisbewegung geprägt war (Hürtgen 2018). Aus Sicht der Interviewten scheint die heutzutage relevante Geschichte mit der formalen Übertragung des westdeutschen dualen Institutionensystems industrieller Beziehungen auf die ostdeutschen Bundesländer zu beginnen – und diese Geschichte scheint vor allem eine Krisengeschichte zu sein. Hatten sich die ostdeutschen Beschäftigten anfänglich von den DGB-Gewerkschaften und neu etablierten Betriebsräten eine durchsetzungsstarke Vertretung ihrer Interessen und schnelle Angleichung ihrer Arbeits- und Lebensbedingungen an westdeutsches Niveau erhofft, so wurden sie im Zuge der wirtschaftlichen Transformationskrise mit massiv steigenden Arbeitslosenzahlen oft bitter enttäuscht. Zwar formulierten die neuen ostdeutschen Betriebsräte teilweise noch weitgehende Ansprüche auf wirtschaftsdemokratisches Co-Management (Artus u.a. 2001); im Rahmen betrieblicher Überlebenspakte hatten sie jedoch oft wenig Gestaltungsspielraum und sahen sich gezwungen, bei der sozialverträglichen Abwicklung breiter Belegschaftsteile zu kollaborieren.

Die oft stark kohäsiven Beziehungsmuster zwischen Management, Betriebsrat und Belegschaften wurden in der einschlägigen Literatur »Betriebsgemeinschaftspakte« oder auch »Notgemeinschaftspakte« genannt (Mense-Petermann 1996). Kollektive gewerkschaftliche Mobilisierungen erwiesen sich als schwierig. Das zeigte bereits der Konflikt um die außerordentliche Kündigung des Stufentarifvertrags in der Metallindustrie 1993 (Wentzel 2018). Zwar gelang es damals noch durch Streiks in der ostdeutschen Stahlindustrie, in der Metallindustrie in Sachsen und Mecklenburg-Vorpommern sowie durch Warnstreikaktionen in den übrigen ostdeutschen Bundesländern einen Kompromiss zu erzielen. Dieser bedeutete jedoch eine Verlangsamung des Angleichungstempos sowie den Einstieg in die Flexibilisierung von Tarifstandards auch beim Thema Entgelt durch die sogenannte »Härtefallklausel« – eine Entwicklung, die im Folgenden auch in Westdeutschland Schule machen sollte. Die nahezu flächendeckende Deindustrialisierung bei anhaltend hoher Arbeitslosigkeit führte auch in den Folgejahren unter den ostdeutschen Beschäftigten häufig zu Ohnmachtsgefühlen, Resignation und Enttäuschung über die Grenzen gewerkschaftlichen und betriebsrätlichen Handelns. Vergleichsweise selten agierten Betriebsräte konfliktorientiert (Artus u.a. 2001). Ihre normative Bindung an die »neuen westdeutschen« Gewerkschaften war nicht selten gering (Artus 2001, 2003). Erinnern sich heutzutage IGM-Funktionäre an die 1990er-Jahre, so scheinen diese vor allem von »Angst« der Belegschaften und Betriebsräte um den Erhalt des Betriebs und der Arbeitsplätze geprägt: »Was es eher noch in den 1990ern und 2000er-Jahren gab, [...] so Betriebsräte, die das wirklich seit den 1990ern ge-

macht haben, die sehr ängstlich waren, weil die gesagt haben: »Wir haben ein Auskommen in dem Betrieb, einigermaßen und jetzt willst du das zerstören, jetzt willst du Streik.« (IGM 4)

Das obige Zitat verdeutlicht gut die Bruchstellen zwischen gewerkschaftlicher Strategie und betrieblichen Befindlichkeiten – Brüche, die im Zuge des Streiks 2003 virulent wurden und desaströse Wirkung entfalteten. Als die IG Metall im Juni 2003 versuchte, das Tarifziel der Angleichung der Wochenarbeitszeit in Ost und West auf 35 Stunden (das heißt die Reduktion der tariflichen Wochenarbeitszeit in Ostdeutschland von 38 auf 35 Stunden) über einen »Angriffsstreik« durchzusetzen, wurde deutlich, dass hierfür »die erforderliche breite Unterstützung in den Belegschaften [...] nicht gegeben« war (Schmidt 2003: 501). Besonders schwach war damals die Mobilisierungsbereitschaft in Thüringen: »Und ich weiß es noch sehr genau, weil es für mich natürlich auch eine wichtige Zeit war, dass die Bevollmächtigten in Thüringen von der Bezirksleitung gefragt worden sind: Würden wir eine Urabstimmung gewinnen? Und zwei von sechs Geschäftsstellen haben gesagt »Ja« und vier haben »Nein« gesagt« (IGM 3). Schwerwiegende strategische Fehleinschätzungen der zuständigen IGM-Funktionäre, interne Streitigkeiten um die Nachfolge des IGM-Vorsitzes, aber auch die teilweise mangelhafte Solidarität westdeutscher Betriebsräte mit den ostdeutschen Kolleginnen und Kollegen⁶ waren letztlich dafür verantwortlich, dass der Streik nach vier Wochen ergebnislos abgebrochen werden musste. Für die IG Metall war dies die bitterste Niederlage seit dem verlorenen Bayern-Streik 1954. Ein Interviewpartner resümiert die Bedeutung des Konflikts aus heutiger Sicht: »Diese ganze Auseinandersetzung 2003 [...], das war ja nach 1993 dann zum ersten Mal wieder die erste große Streikbewegung, [...] unsere Kollegen sagen, »ergebnislos abgebrochen«. Die Organisation, glaube ich, sagt »verloren«. Und ich glaube, wenn man diese Auseinandersetzung nicht mitgekriegt hat, versteht man ganz viel an Diskussionen unserer ehrenamtlichen Kolleginnen und Kollegen auch nicht, weil, das hat sich ja auch tief eingebrannt in das kollektive Bewusstsein« (IGM 1).

Schon in den 1990er-Jahren lag der tarifliche Deckungsgrad in Ostdeutschland unter dem westdeutschen Niveau; nach dem verlorenen Streik 2003 ging er beschleunigt weiter zurück. Parallel sanken die gewerkschaftlichen

6 Die Betriebsratsvorsitzenden einiger großer Automobilkonzerne in Westdeutschland traten in medienwirksamer Weise gegen den Streik in Ostdeutschland auf, als dieser die Produktion in den westdeutschen Werken mangels Zulieferungen aus Ostdeutschland zu gefährden drohte. Diese öffentliche Entsolidarisierung hoher betrieblicher IGM-Funktionäre während eines akuten Tarifkampfes kann als einzigartiger Vorfall in der Tarifgeschichte der IG Metall gelten.

Mitgliederzahlen. Die gewerkschaftliche Misere beschränkte sich in diesem Zeitraum freilich nicht auf Ostdeutschland und auch nicht auf die IG Metall. Angesichts einer Arbeitslosenquote von bundesweit über 10 Prozent wurden im Jahr 2004 von der rot-grünen Koalition die sogenannten »Hartz-Gesetze« und die Agenda 2010 ohne nennenswerten gewerkschaftlichen Widerstand verabschiedet. Auch das »Pforzheimer Abkommen« im Jahr 2004 kennzeichnete in gewisser Weise einen Tiefpunkt, aber auch einen Wendepunkt in der Tarifgeschichte der IG Metall. Es öffnete zum ersten Mal bundesweit den Weg für eine tarifpolitische Flexibilisierung der Entgelte. Zugleich beschränkte es das »wilde« Unterlaufen tariflicher Standards in den Betrieben durch die Festlegung klarer Regeln für gewerkschaftliche Beteiligung und Regulierung. Das Pforzheimer Abkommen war damit sowohl ein Eingeständnis gewerkschaftlicher Schwäche als auch eine erste pragmatische Maßnahme, mit dieser adäquat umzugehen. Es verhinderte jedoch nicht, dass die zweite Hälfte der 2000er-Jahre zur gewerkschaftlichen »Durststrecke« wurde – insbesondere (aber nicht nur) in Ostdeutschland, wie dies auch einer unserer Interviewpartner beschreibt: »Wir haben sozusagen diese ganze Durststrecke auch, wir haben [...] im Niedergang von 2003 [...] auch nochmal massiv Mitglieder verloren« (IGM 1).⁷ Die IG Metall Geschäftsstellen in Ostdeutschland konnten sich nicht länger aus eigener Kraft finanzieren. »Wir waren damals, als ich Bevollmächtigter wurde [zwischen 2005 und 2010], aber pleite. Also wir hatten, ich weiß es nicht ganz genau, aber einen Ortskassen-Bestand von 2.835 Euro und 60 Cent« (ebd.).⁸

Die »Durststrecke« machte klar: Es brauchte neue Konzepte. Die IG Metall war zum Handeln gezwungen. Spätestens ab Beginn der 2010er-Jahre (zweifellos unterstützt von nunmehr sinkenden Arbeitslosenzahlen) wurde nicht nur in Ostdeutschland, sondern bundesweit intensiv über neue Orga-

7 Parallel ging auch die Organisierung in den ostdeutschen Arbeitgeberverbänden fast schockartig zurück: Zwischen 2002 und 2005 verlor der Thüringer Verband der Metall- und Elektroindustrie (VMET) fast 30 Prozent seiner tarifgebundenen Mitglieder (Gesamtmetall 2020, zit. n. Schulten u.a. 2021: 36).

8 Es ist bezeichnend, dass sich auch die Wissenschaft in Zeiten der »Durststrecke« kaum mehr für die industriellen Beziehungen in Ostdeutschland interessierte. Die Situation war offenbar so unerfreulich, dass man lieber nicht so genau hinsehen wollte. So konstatiert etwa Brunner (2018: 98), dass nach dem »ersten sozialwissenschaftlichen Boom in den 1990er Jahren« das Interesse an Ostdeutschland zu Beginn der 2000er-Jahre stark abgenommen habe. Auch laut Meise (2010: 215) war der verlorene Streik der IG Metall in Ostdeutschland im Jahr 2003 ein prägendes Ereignis, nach dem »das Thema Gewerkschaften in den neuen Bundesländern nicht nur aus der öffentlichen Wahrnehmung weitgehend verschwunden« ist, sondern auch »das wissenschaftliche Interesse merklich« nachließ. Die neuen Themen der Forschung über Ostdeutschland waren nunmehr die mentale Verarbeitung von Prekarität und Arbeitslosigkeit (Brinkman u.a. 2006).

nizing-Strategien und betriebsnahe Tarifpolitik diskutiert (Wetzel 2013; vgl. für ver.di: Kocsis u.a. 2013). Auch die Stimmung unter den ostdeutschen Beschäftigten veränderte sich. Die sprichwörtliche »Bescheidenheit« der »ostdeutschen Arbeitsspartaner« (Behr 2017; Ellinghaus/Wolf 2020) nahm ab und wich einer neuen Forderungshaltung. Ein Generationenwechsel fand statt, nicht nur in den Belegschaften, sondern auch in den Reihen der IG Metall. Gute Voraussetzungen für einen Wandel.

3. Aktuelle tarifpolitische Strategien der IG Metall: Back to the Roots?

Auf einem kürzlich abgehaltenen Hans-Böckler-Workshop, auf dem wir einen Entwurf dieses Artikels vorstellten, bemerkte ein Teilnehmer, dass die IG Metall offenbar eine »Back to the Roots«-Strategie praktiziere. »Zurück zu den Wurzeln« – das meint die Rückbesinnung auf grundlegende und sehr alte Methoden gewerkschaftlicher Organisation, wie sie in der Geschichte der Arbeiter*innenbewegung gang und gäbe waren. Man denke hier etwa an den Beginn der Gewerkschaften im 19. Jahrhundert, aber auch an diverse links-oppositionelle Neuansätze betrieblicher Organisation in den 1970er-Jahren (Arps 2011; Behruzi 2015). Nach dem verlorenen Streik 2003 und einer schweren gewerkschaftlichen »Durststrecke« besann man sich auf alte Tugenden in neuem Gewand. Gewerkschaftliche Erschließung und Organizing waren die neuen Zauberworte, die etwa gegen Ende der 2000er-Jahre auch in Ostdeutschland an Terrain gewannen. Einer unserer Interviewpartner formulierte dies wie folgt: »Und, klar, die [Erschließungssekretäre] haben gesagt: Also alles, was hier in den letzten 10, 15, 20 Jahren versucht worden ist, hat ja offensichtlich nicht ans Ziel geführt, wir müssen was Anderes machen« (IGM 6). Bei einer neuen, jüngeren Generation von IG Metall-Funktionärinnen und -Funktionären, die nach und nach in ostdeutschen Geschäftsstellen ins Amt kamen, setzte sich die Erkenntnis durch, dass die alten Strategien überdacht werden mussten. Damit war auch die ausschließliche Fokussierung auf die Flächentarifbindung gemeint.

Ein neues Bewusstsein bei den Funktionärinnen und Funktionären der IG Metall ist aber nur die eine Seite der Medaille. Das Ende der »Durststrecke« wurde zugleich – oder vielleicht sogar in erster Linie – dadurch eingeläutet, dass ein neuer Kampfgeist unter den Beschäftigten spürbar wurde. Wichtige strukturelle Rahmenbedingungen hierfür waren das Erstarken der ostdeutschen Industrie, insbesondere in einigen wirtschaftlichen »Boom-Regionen« (zum Beispiel Leipzig, Halle, Jena, Dresden). Schon 2011 war die Zahl der Arbeitslosen erstmals niedriger als im Jahr 1991. Die vielen Jahre massiver

Abwanderung jüngerer Beschäftigter von Ost nach West forderten nun ihren Tribut in der Form stark alternder Belegschaften und eines »drohenden Facharbeitermangels« (Lutz u.a. 2010). Die Generation der »ostdeutschen Arbeitsspartaner« (Behr 2000), die Lohnverzicht und harte Arbeitsbedingungen nahezu klaglos für den Erhalt ihres Arbeitsplatzes in Kauf genommen hatten, wurde in den Betrieben sukzessive abgelöst durch jüngere gut ausgebildete Beschäftigte, die keinen Grund mehr dafür sahen, ihre Arbeitskraft zu schlechten Konditionen zu verkaufen.⁹ Ein Interviewpartner schilderte im Rückblick jenen einprägsamen Moment »so um 2010«, in dem ihm erstmals klar wurde, dass sich unter den ostdeutschen Beschäftigten ein neuer Kampfgeist breitmachte:

»So um 2010 ist was passiert, ich kann mich noch an einen Schlüsselmoment erinnern. Da war ein Betrieb, 140 Beschäftigte, da saß ich mit meiner Kollegin in dem aktiven Kreis, also waren so round about 25 Leute und wir haben »die Impfung« gemacht [gemeint ist ein standardisiertes Informationstool, bei dem den Beschäftigten die Angst genommen werden sollte, sich kollektiv zu engagieren]. Und da hat sich dann ein Kollege gemeldet, sagt: »Peter und Hannah [Namen anonymisiert], also ehrlich, verstehe ich, könnt ihr euch sparen.« So, ich sage: »Warum?« »Weil zu den beschissenen Bedingungen, die wir hier haben, können wir jederzeit überall arbeiten. Weißt du, was ich meine?« Also, es war quasi auf einmal so ein Kämpfergeist, so und wir haben dann gemerkt, okay, wir haben in der Erschließung zu Anfang sehr langsam gearbeitet und dann war klar, das braucht es gar nicht mehr, sondern es war umgekehrt. Da mussten wir gucken, dass wir im Tempo mithalten« (IGM 4).

Der neue forderungspolitische Rückenwind aus den Belegschaften zwang die ostdeutschen IGM-Geschäftsstellen, ihre eingefahrenen Routinen zu überdenken und Neues auszuprobieren. Dabei geriet auch die traditionelle Orientierung am Flächentarif auf den Prüfstand: »Wenn man sich die Fläche anguckt, das Bundesland [Thüringen] im Ganzen, ist halt irgendwo auf halber Strecke steckengeblieben, ja, es ist an Grenzen gestoßen, der Ansatz [Tarifbindung über den Flächentarif], und [...] die Thüringer IG Metall begegnet dem eben mit einem Suchprozess, der durchaus also örtlich unterschiedlich interpretiert wird, wo unterschiedliche Dinge ausprobiert werden« (IGM 6).

⁹ Der geschilderte »Aufbruch« fand jedoch nicht flächendeckend überall in Ostdeutschland statt. Schmalz u.a. (2021) haben kürzlich sehr prägnant die räumliche Polarisierung der Verhältnisse in »Boom-Zentren« einerseits und anhaltend »peripheren« Regionen andererseits beschrieben.

Gemeinsam ist den neuen Strategien eine verstärkte Konfliktorientierung und Fokussierung auf die betriebliche Erschließung. Der Haustarifvertrag avanciert zum probaten Mittel betriebsnaher Tarifpolitik: »Thüringen ist eine andere Spielart, Thüringen ist mehr so die Spielart Häuserkämpfe, so wie in Sachsen, in Südbrandenburg. Und wir haben als Bezirk schon wesentlich früher versucht, dafür zu werben bei den Geschäftsstellen, dass wir auf eine betriebliche Durchsetzungsstrategie umstellen sollten, weil wir ja die Einschätzung hatten, die, glaube ich, auch zutreffend ist, dass wir das in der Fläche nicht durchsetzen können, nicht absehbar« (IGM 6). Erneut wird an diesem Zitat deutlich, dass die Strategie vermehrter »Häuserkämpfe« zunächst ein Ausdruck davon ist, dass flächentarifliche Standards häufig nicht durchgesetzt werden können. Sie ist also ein Ausdruck von relativer Schwäche. In unserer Empirie zeigt sich daher, was bereits Schulten u.a. (2021: 37f.) verdeutlicht haben: Die Fokussierung auf Haustarifverträge erzeugt potenziell einen »Flickenteppich« an tariflichen Vereinbarungen, deren betriebliche und tarifliche Ausgangslagen, Ausgestaltungen und Zielsetzungen sehr unterschiedlich sind. Zugleich wird dadurch aber auch die Möglichkeit geschaffen, durch einen sukzessiven Aufbau betrieblicher Mobilisierungskraft die einzelnen »Flicken« nach und nach zu vernetzen und vielleicht irgendwann (wieder) den Flächentarifvertrag zu stärken.

»Häuserkämpfe« als Mittel der Organisations- und Vertretungsstrategie

Angeichts der spezifischen Kontextfaktoren in Ostdeutschland – historisch ein massiver Rückgang der Flächentarifbindung bei neuerdings verstärkter Forderungshaltung und Kampfbereitschaft der Belegschaften – scheint der Abschluss von Haustarifverträgen aktuell trotz vieler Widersprüche und Ambivalenzen eine geeignete pragmatische Strategie, um den Rückgang der Tarifbindung zu stoppen, konkrete Verbesserungen der Lohn- und Arbeitsbedingungen der Beschäftigten durchzusetzen und darüber hinaus neue Gewerkschaftsmitglieder zu gewinnen. So lässt sich die Fokussierung auf Haustarifverträge auch als Organizing-Ansatz begreifen. Und diese Feststellung lässt sich auch umkehren: Für Organizing-Ansätze, die bislang kaum gewerkschaftlich organisierte Betriebe »erschließen« sollen, sind Haustarifverträge oft das Mittel der Wahl: »Erfolgreiche Erschließungsprojekte haben meistens einen Konflikt, ja, und arbeiten ja sogar bewusst damit, auch sozusagen Themen, Situationen konflikthaft zuzuspitzen und da bietet sich natürlich ein Haustarifkonflikt an« (IGM 3). Man könnte von einer gewissen Wahlverwandtschaft zwischen Organizing-Strategien und Haustarifverträgen sprechen.

Haustarifverträge sind im Regelfall das Produkt von »Häuserkämpfen«. Es handelt sich um konfliktorientierte Ansätze »von unten«. Während der Flä-

chentarifvertrag zumeist eine friedenssichernde Funktion besitzt und den Klassenkonflikt tendenziell vom Betrieb auf die tarifliche Ebene verlagert, machen »Häuserkämpfe« den Betrieb (wieder) bewusst zur Arena der Auseinandersetzung. Die Durchsetzung von Tarifforderungen kann nicht irgendwelchen gut organisierten und kampferprobten Belegschaften in Großbetrieben überlassen werden, sondern der Erfolg von »Häuserkämpfen« steht und fällt mit der konkreten Mobilisierung der Beschäftigten vor Ort. Ohne Warnstreiks oder gar Streiks wird kaum ein Haustarifvertrag zustande kommen – und das ist gut so, nach Meinung der von uns befragten IGM-Funktionäre: »Für uns ist der Warnstreik wichtig. Der Warnstreik ist mehr als ein Mittel zum Zweck. Es ist der Moment des Empowerments. Es ist der Moment, in dem die Leute ihre Macht spüren. Und wir setzen alles daran, dass sie die spüren können. [...] Wir machen wirklich viele Warnstreiks« (IGM 3).

»Back to the roots«: Die Rolle des Streiks verändert sich. Er ist nicht länger das »drohende Schwert an der Wand«; die ganz konkrete und reale Streikpraxis als kollektive Machtdemonstration und unabdingbares Instrument zur Verbesserung der eigenen Lohn- und Arbeitsbedingungen steht (wieder) im Zentrum des Geschehens. Und dabei geht es auch immer um den Nachweis, dass solche Streiks nur mit Hilfe der IG Metall geführt werden können: »Und dafür brauche ich eine IG Metall, die sich einmischt in die Problemlagen, die auch neue Konzepte entwirft und die gleichzeitig aber eins nicht verlernt, unsere Kernaufgabe ist Umverteilung. Und Umverteilung heißt, gute Tarifverträge, Betriebsratsarbeit und so weiter, ist schon klar. Aber, sie definiert sich anders. Die IG Metall alleine zeigt eine Kampforganisation, die vor allem mit Widerstand gegläntzt hat« (IGM 4).

War historisch das Verhältnis zwischen ostdeutschen Belegschaften/Betriebsräten und der IG Metall eher distanzierter als in Westdeutschland (Artus 2001, 2003), so bieten die »Häuserkämpfe« nun eine günstige Voraussetzung, um das »Zusammenwachsen« zu fördern. Da der Tarifkonflikt nicht externalisiert wird, sondern direkt vor Ort stattfindet, ist auch die IG Metall viel häufiger und direkter am Arbeitsplatz erlebbar. Der neue kämpferische Modus mit direkter Basisbeteiligung motiviert so manche(n) Beschäftigte(n), der/die zuvor wenig Hoffnung in eine vertretungsstarke Gewerkschaft hatte, sich nunmehr selbst zu engagieren, sei es (oft zunächst) in der betrieblichen Tarifkommission, (später auch) im Betriebsrat oder in der Geschäftsstelle. »Ich würde sagen, dass wir heute als IG Metall auch viel näher dran sind an den Belegschaften, als wir es in den 1990ern und 2000ern waren. [...] Wir machen doppelt so viele Mitgliederversammlungen wie früher. Und zu diesen Mitgliederversammlungen kommen, anders als früher, auch nicht mehr zehn Leute, sondern 60, 70, 80, 100. Und das hat die IG Metall damals,

hat das nicht funktioniert, das Stellvertreterding hat nicht funktioniert damals, 2003« (IGM 3).

Die verstärkte Präsenz in den Betrieben und die (partielle) Abkehr von der Stellvertreterpolitik sind zweifellos geeignet, den gewerkschaftlichen Organisationsgrad zu verbessern. Die Beschäftigten fühlen sich wahrgenommen und – auch ganz persönlich – betreut und vertreten: »In 20 Betrieben haben wir vor Ort erstrittene Haustarifverträge. Da ist der Organisationsgrad höher wie in den Betrieben, wo unser Kernprodukt, der Flächentarifvertrag, gilt. Hat was damit zu tun, dass du die unmittelbare Beteiligung an der Herstellung von guten Arbeits- und guten Tarifregelungen in den Betrieben, wo du vor Ort eine Mitgliederversammlung machst, die Leute den Eindruck haben, der ist da und kümmert sich nur hier um meinen kleinen Betrieb, der verbessert mein Entgelt, die IG Metall ist dafür verantwortlich und ich spiele da eine Rolle« (IGM 3).

Haustarifverträge werden also inzwischen nicht mehr (nur) als »Notlösung« in der Krise oder »Tarifbindung zweiter Klasse« gesehen. Sie werden auch als offensives Instrument gedacht, das Vorteile hat und die Gewerkschaft stärken kann. Ihre Zunahme verändert jedoch die Logiken gewerkschaftlicher Tarifpolitik: »Das [die sinkende Arbeitgeberverbandsbindung] zwingt uns dazu, wenn wir gewerkschaftlich mächtig sein wollen, dass wir sehr viel mehr Haustarifverträge abschließen, erkämpfen, erstreiten. Und das haben wir getan in den letzten Jahren. Aber das führt dazu, dass zentral organisierte Tarifrunden, klassisch in der Metall-, Elektroindustrie, für uns keine so große Bedeutung haben wie in einer Geschäftsstelle mit 90 Prozent Arbeitgeberverbandsbindungen« (IGM 3). Der daraus resultierende Aufwand macht es nötig, Ressourcen neu aufzuteilen und anders zu priorisieren: »Wären alle Betriebe im Verband, dann hätte ich alle zwei Jahre mal Tarifverhandlung. Jetzt hab' ich jede Woche Tarifverhandlungen. Ich hatte gestern Tarifverhandlung, ich habe heute Tarifverhandlung, ich hab' jeden Tag Tarifverhandlung. Das bindet Kapazitäten« (IGM 7). Auch hier stolpern wir wieder über die heikle Frage der Ressourcen. Das Zitat macht deutlich, dass Tarifverhandlungen in Ostdeutschland mittlerweile zum Alltagsgeschäft gewerkschaftlicher Arbeit zählen. Das bindet erhebliche Personalkapazitäten – in einer Situation, in der ohnehin bereits relativ wenige, in der Vergangenheit oft zusammengelegte Geschäftsstellen teils räumlich weit entfernte und infrastrukturell schlecht angebundene Betriebe betreuen müssen. Das dürfte die Geschäftsstellen mindestens perspektivisch vor größere Probleme stellen.

Die graduelle Abkopplung von den »zentral organisierten Tarifrunden« hat jedoch auch ihre Vorteile. Man ist nicht an die – zunehmend länger werdende – Gültigkeitsdauer des Flächentarifs gebunden. »Anders, als

wenn es jetzt um einen Tarifbindungskonflikt geht, wo du ein Unternehmen in die Fläche führst, liegt es beim Haustarifvertrag natürlich auch eher auf der Hand, dass du es wiederholen kannst in gewissen kürzeren Abständen, die wesentlich stärker in deiner Hand liegen als in der Fläche. In der Fläche wiederholst du es auch gelegentlich, aber da hast du ja auch manchmal Tarifabschlüsse, die dauern zweieinhalb Jahre. Das ist schon ganz schön lange für so eine periodische Wiederholung von Konflikterleben, Erleben des Zusammenhalts« (IGM 6).

Die größere Basisnähe und das häufigere sowie direktere »Konflikterleben« sorgt in haustariflich gebundenen Betrieben oft dafür, dass die IG Metall im betrieblichen und betriebsrätlichen Alltag und in den Köpfen der Beschäftigten präsenter ist als in flächentariflich gebundenen Betrieben. Dies trägt dazu bei, das Profil der IG Metall zu schärfen, was wiederum zu einer stärkeren Bindung zwischen der Gewerkschaft und ihren Mitgliedern führt: »Ich [als Mitarbeiterin] spiele da eine aktive Rolle dabei, indem ich mich am Warnstreik beteilige, das wirkt sich direkt auf mein Entgelt aus. Das kannst du da viel besser darstellen in solchen Haustarifgeschichten als im Flächentarif, wo die Leute den Eindruck haben, ja, die treffen sich da, irgendwelche alten grauen Männer in grauen Anzügen und verhandeln da nachts irgendwas und dann kommt irgendwas raus und ob ich da jetzt dabei bin oder nicht, spielt dann nicht so eine Rolle. Das ist oftmals so eine Sichtweise der Leute im Flächentarifvertrag« (IGM 2).

In gewisser Weise erlernen die ostdeutschen Beschäftigten somit die institutionelle Funktionsweise des deutschen Systems industrieller Beziehungen in der direkten Aktion. Die häufigeren kollektiven Mobilisierungsereignisse bieten Raum, um das Gefühl der Solidarität unter den Beschäftigten zu stärken, aber auch ein Gefühl der Verbundenheit zwischen der Gewerkschaft und den Mitgliedern zu schaffen. Der Streik stellt in diesem Sinne nicht nur ein singuläres »Ereignis« dar, das heißt etwas Außergewöhnliches; er kann auch systematisch genutzt werden zur Bewusstseinsbildung oder um die Kunst des zivilen Ungehorsams zu üben: »Oder [wir sagen], »Wir machen ein bisschen Straßentraining. Stellt euch vor, wir werden noch einen zweiten, dritten Warnstreik machen und es wird Streikbrecher geben. Wir möchten, dass ihr Bezugsgruppen bildet, ja« [...] Also Bezugsgruppen ist eigentlich ein System aus der Anti-AKW-Bewegung der 1970er-, 1980er-Jahre, wo zehn, zwölf Leute sich zusammentun und über eine Reihe von Fragen sprechen, wie man jetzt in diese Straßenaktion geht« (IGM 3).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass viele ostdeutsche Geschäftsstellen in Reaktion auf virulente Krisenerfahrungen und eine bittere gewerkschaftliche »Durststrecke« mittlerweile neue Wege gehen, um die IG Metall

zu konsolidieren und zu restrukturieren. Es geht um eine Stabilisierung der Tarifbindung, um Mitgliedergewinnung und eine neue, basisdemokratischere Gewerkschaftskultur. Die Strategie der Tarifbindung über Haustarifverträge ist vielerorts ein Mittel der Wahl, denn diese hat eine Reihe von Vorteilen: Der kollektive Kampf für verbesserte Arbeitsbedingungen wird »aus erster Hand« am Arbeitsplatz ausgetragen. Die kollektive Praxis gemeinsamen solidarischen Handelns stabilisiert die Bindung zwischen IG Metall und Mitgliedern, macht die Gewerkschaft »vor Ort« erlebbar und verleiht ihr Bedeutung als Mittel und Hilfe zur Organisation. Sie zwingt die Gewerkschaft zu einer basisnäheren Politik und fördert damit zugleich ihre Informiertheit über die betrieblichen Bedingungen. Diese Abkehr von der tradierten »Stellvertreterpolitik« hat Folgen für die Beschäftigten, denn es wird klar: eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen gelingt nur dann, wenn sich möglichst viele dafür einsetzen. Ihr Erfolg hängt davon ab, dass die Beschäftigten bereit sind, sich gewerkschaftlich zu organisieren und selbst aktiv werden. Dieses Element der Eigenverantwortung ist gemeint, wenn wiederholt auch von »bedingungsgebundener Gewerkschaftsarbeit« die Rede ist. Gerade hier verdeutlicht sich jedoch auch die Ambivalenz der Häuserkämpfe, die sich letztlich nur dort realisieren lassen, wo der Organisationsgrad hoch ist. Zudem führen die Kämpfe oft zu gegenüber der Fläche materiell nachteiligeren Tarifverträgen – bei gleichzeitig deutlich stärker belasteten Kapazitäten der Gewerkschaft. Und doch: Die aktuelle Tarifpolitik der IG Metall in Thüringen und Sachsen birgt das Potenzial, den historischen Trend zur Erosion des Tarifsystems in Ostdeutschland zumindest wirksam zu bekämpfen, vielleicht sogar ihn zu stoppen.

4. Fazit

Der Einblick in die ostdeutsche Tariflandschaft hat deutlich gemacht, dass es mittlerweile zu kurz greift, hier – wie in der Vergangenheit – in erster Linie von einer defizitären Praxis zu sprechen. Es stimmt zwar, dass die Tarifbindung deutlich geringer ist als im Westen und auch die materiale Angleichung der Tarifkonditionen noch längst nicht geschafft ist. Dennoch ist die Situation eher als ein – mittlerweile partiell durchaus erfolgreicher – Suchprozess nach neuen, geeigneten Strategien zu beschreiben. In diesem Suchprozess erweisen sich basisdemokratisch angelegte, konfliktorientierte Organizing-Konzepte betrieblicher Erschließung beziehungsweise bedingungsgebundener Gewerkschaftsarbeit als aktuell passfähig. Der vermehrte Abschluss von Haustarifverträgen ist in diesem Kontext nicht nur negativ als »Dezentralisierung« der Tarifnormen und Ausdruck des erodierenden Flächentarifver-

trags zu interpretieren. Er ist zugleich ein Zeichen der Re-Konstruktion und Stabilisierung des Tarifsystems in Ostdeutschland – möglicherweise sogar eine Brücke, die zum Flächentarifvertrag führt.

In den kollektiven Mobilisierungsprozessen zum Abschluss von Haustarifverträgen werden zudem die grundlegenden Mechanismen und Vertretungslogiken des deutschen Systems industrieller Beziehungen authentisch erfahren, erlebt und erlernt. Gerade in Ostdeutschland, wo die westdeutschen Institutionenregeln trotz ihrer formalen Eins-zu-eins-Übertragung nie auf einem adäquaten kulturellen »Unterbau« und »Praxiswissen« der Akteure aufbauen konnten, sind diese betrieblichen Mobilisierungsprozesse wertvolle Erfahrungsräume für die Entwicklung einer schlagkräftigen ostdeutschen Gewerkschaftskultur. Das klassische Problem »stellvertretender Tarifautonomie« in der ostdeutschen Transformationsperiode könnte somit nach und nach der Vergangenheit angehören.

Aber die aktuelle Entwicklung hat auch ihre Gefahren und Schattenseiten. Der Weg zur Angleichung tarifpolitischer Logiken sowie materialer Tarifnormen in Ost- und Westdeutschland ist noch weit. Das gilt auch und gerade aufgrund der höheren Verbreitung von Haustarifverträgen in Ostdeutschland, deren Konditionen in der Regel schlechter sind als der Flächentarifvertrag. Ob der haustarifliche »Flickenteppich« betrieblicher Tarifnormen irgendwann solidarisch verknüpft und vereinheitlicht werden kann, sodass auch kleinere und schwächere Belegschaften von der Kampfkraft der »Großen« und »Starken« profitieren können, ist ungewiss. Ein gesellschaftliches Gerechtigkeitsproblem ergibt sich aus der Auflösung flächendeckender allgemeingültiger Tarifnormen allemal. Und doch scheint es momentan Licht zu geben am Ende des ostdeutschen Tunnels: Die Mitgliederzahlen der IG Metall sind wieder auf dem Stand vor dem Streik 2003 und die Zahl der sogenannten »weißen Flecken« – also der Betriebe, in denen die IG Metall nicht vertreten ist – geht zurück. Die Finanzen sind einigermaßen konsolidiert; in einigen Bereichen kämpft man nicht mehr nur gegen Rückschritte, sondern macht auch Fortschritte: Es werden Betriebsräte gegründet (Goes u.a. 2015; Röbenack/Artus 2015). Auch Betriebe »auf der grünen Wiese« werden gezwungen, einen Tarifvertrag abzuschließen. Die Arbeitgeber sind mit zunehmend selbstbewussten und immer häufiger auch kampferfahrenen Verhandlungspartnerinnen konfrontiert. Sicher ist: Es tut sich was – auch und gerade im Osten der Republik.

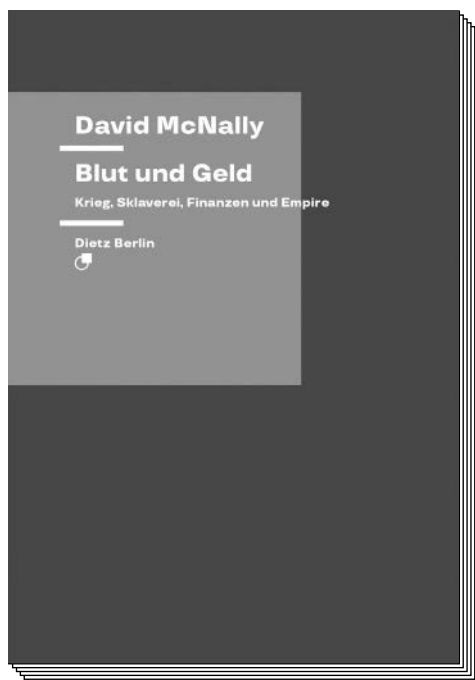
Literatur

Arps, Jan Ole (2011): Frühschicht. Linke Fabrikintervention in den 70er Jahren. Hamburg/Berlin.
 Artus, Ingrid (2001): Krise des deutschen Tarifsystems. Die Erosion des Flächentarifvertrags in Ost und West. Wiesbaden. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-322-90661-8>.

- (2003): Die Kooperation zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften als neuralgischer Punkt des Tarifsystems. Eine exemplarische Analyse am Beispiel Ostdeutschlands. In: Industrielle Beziehungen 10(2): 250-272.
 - (2018): Tarifpolitik in der Transformation oder: Das Problem »stellvertretender Tarifaufonomie«. In: Brunner, Detlev / Kuhnhenne, Michaela / Simon, Hartmut (Hg.): Gewerkschaften im deutschen Einheitsprozess. Möglichkeiten und Grenzen in Zeiten der Transformation. Bielefeld: 151-168.
 - u.a. (2001): Betriebliches Interessenhandeln. Band 2. Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen in der ostdeutschen Industrie. Opladen.
 - u.a. (2022): Ostdeutsche Mitbestimmung im historischen Wandel. Projekt Nr. 2021-427-5 der Hans-Böckler-Stiftung. URL: <https://www.boeckler.de/>, Zugriff: 21.12.2022.
- Behr, Michael (2000): Ostdeutsche Arbeitsspartaner. Der positive Trend in der ostdeutschen Industrie führt zu neuen Herausforderungen. In: Die politische Meinung 369: 27-38.
- (2017): Das Ende des ostdeutschen Arbeitsspartaners. In: Berliner Debatte Initial 28(3): 29-42.
- Behruzi, Daniel (2015): Wettbewerbspakte und linke Betriebsratsopposition. Fallstudien in der Automobilindustrie. Hamburg.
- Bergmann, Joachim / Schmidt, Rudi (1996): Industrielle Beziehungen. Institutionalisierung und Praxis unter Krisenbedingungen. Beiträge zu den Berichten zum sozialen und politischen Wandel in Ostdeutschland. Opladen.
- Bispinck, Reinhard (2020): Tarifpolitik in Ostdeutschland 1990-2020. Ein Rückblick auf zentrale Entwicklungen, Konflikte und Ergebnisse. Elemente qualitativer Tarifpolitik Nr. 88. Düsseldorf.
- Brinkmann, Ulrich (2003): Die Labormaus des Westens. Ostdeutschland als Vorwegnahme des Neuen Produktionsmodells? In: Dörre, Klaus / Röttger, Bernd (Hg.): Das neue Marktregime. Hamburg: 250-269.
- / Dörre, Klaus / Röbenack, Silke (2006): Prekäre Arbeit. Ursachen, Ausmaß, soziale Folgen und subjektive Verarbeitungsformen unsicherer Beschäftigungsverhältnisse, Friedrich-Ebert-Stiftung. Gesprächskreis Migration und Integration. URL: <https://library.fes.de/>, Zugriff: 13.1.2023.
- Brunner, Detlev (2018): Gewerkschaftspolitik in der Transformation. Anmerkungen zum Forschungsstand. In: Brunner, Detlev / Kuhnhenne, Michaela / Simon, Hartmut (Hg.): Gewerkschaften im deutschen Einheitsprozess. Möglichkeiten und Grenzen in Zeiten der Transformation. Bielefeld: 95-107. DOI: <https://doi.org/10.1515/9783839442197-005>.
- Ellguth, Peter / Kohaut, Susanne (2022): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2021. WSI Mitteilungen 75(4): 328-336. DOI: <https://doi.org/10.5771/0342-300X-2022-4>.
- Ellinghaus, Christoph / Wolf, Franziska (2020): Ende der Bescheidenheit? Christoph Ellinghaus und Franziska Wolf über Tendenzen der Gewerkschaftsarbeit in Ostdeutschland. In: express 8-9: 12-13.
- Gesamtmetall (2020): Die Metall- und Elektroindustrie in der Bundesrepublik Deutschland in Zahlen. Ausgabe 2020. Berlin.
- Goes, Thomas u.a. (2015): Gewerkschaften im Aufwind? Stärkung gewerkschaftlicher Organisationsmacht in Ostdeutschland. OBS-Arbeitsheft 83. Frankfurt/M.
- Hürtgen, Renate (2018): Betriebliche und gewerkschaftliche Basisbewegungen 1989/90 in der DDR. In: Brunner, Detlev / Kuhnhenne, Michaela / Simon, Hartmut (Hg.): Gewerkschaften im deutschen Einheitsprozess. Möglichkeiten und Grenzen in Zeiten der Transformation. Bielefeld: 69-93. DOI: <https://doi.org/10.1515/9783839442197-004>.
- Kocsis, Andrea / Sterkel, Gabriele / Wiedemuth, Jörg (Hg.) (2013): Organisieren am Konflikt. Tarifaufinandersetzungen und Mitgliederentwicklung im Dienstleistungssektor. Hamburg.
- Lutz, Burkart u.a. (2010): Fachkräftemangel in Ostdeutschland – Konsequenzen für Beschäftigung und Interessenvertretung. OBS-Arbeitsheft 65. Frankfurt/M.

- Meise, Stephan (2010): Regionale Gewerkschaftspraxis in Ostdeutschland 20 Jahre nach der »Wende« – eine Fallstudie. In: *Industrielle Beziehungen* 17(2): 214-231.
- Mense-Petermann, Ursula (1996): Die Verbetrieblichung der industriellen Beziehungen in Ostdeutschland als Herausforderung für das duale System. In: *Industrielle Beziehungen* 1(3): 65-78.
- Röbenack, Silke / Artus, Ingrid (2015): Betriebsräte im Aufbruch? Vitalisierung betrieblicher Mitbestimmung in Ostdeutschland. Eine Studie der Otto Brenner Stiftung. OBS-Arbeitsheft 82. Frankfurt/M.
- Schmalz, Stefan / Dörre, Klaus (2013): Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven. Frankfurt/M./New York.
- Schmalz, Stefan u.a. (2021): Abgehängt im Aufschwung. Demografie, Arbeit und rechter Protest in Ostdeutschland. Frankfurt/M./New York.
- Schmidt, Rudi (2003): Der gescheiterte Streik in der ostdeutschen Metallindustrie. In: *PROKLA* 132 33(3): 493-509. DOI: <https://doi.org/10.32387/prokla.v33i132.663>.
- Schroeder, Wolfgang (2000): Das Modell Deutschland auf dem Prüfstand. Zur Entwicklung der industriellen Beziehungen in Ostdeutschland. Wiesbaden. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-322-83355-6>.
- Schulzen, Thorsten / Bispinck, Reinhard (2018): 4 Varieties of decentralisation in German collective bargaining. In: Leonardi, Salvo / Pedersini, Roberto (Hg.): *Multi-employer bargaining under pressure Decentralisation trends in five European countries*. Brüssel: 105-150.
- Schulzen, Thorsten / Lübker, Malte / Bispinck, Reinhard (2019): Tarifverträge und Tarifflicht in Sachsen. Studie der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 19. Düsseldorf.
- Schulzen, Thorsten / Bispinck, Reinhard / Lübker, Malte (2021): Tarifverträge und Tarifflicht in Thüringen. Studie der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 26. Düsseldorf.
- Schulzen, Thorsten u.a. (2021): WSI-Tarifarchiv 2021. Statistisches Taschenbuch Tarifpolitik. Düsseldorf.
- Sell, Stefan (2022): Immer noch 7,5 Millionen abhängig Beschäftigte, aber: der Niedriglohnsektor ist etwas geschrumpft (27.11.2022). In: *Aktuelle Sozialpolitik*. URL: <https://aktuelle-sozialpolitik.de/>, Zugriff: 13.1.2023.
- Wentzel, Lothar (2018): Der Streik der IG Metall zur Verteidigung des Stufentarifvertrags in den neuen Bundesländern im Jahre 1993. In: Brunner, Detlev / Kuhnhenne, Michaela / Simon, Hartmut (Hg.): *Gewerkschaften im deutschen Einheitsprozess. Möglichkeiten und Grenzen in Zeiten der Transformation*. Bielefeld: 169-180. DOI: <https://doi.org/10.1515/9783839442197-009>.
- Wetzel, Detlef (Hg.) (2013): *Organizing. Die Veränderung der gewerkschaftlichen Praxis durch das Prinzip Beteiligung*. Hamburg.
- Whittall, Michael / Trinczek, Rainer (2019): Where is the Industrial Relation's Meat in the German Pork Industry? In: *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali* 164: 695-712. DOI: <https://doi.org/10.3280/GDL2019-164005>.

Eine Geschichte des Geldes – von der Antike bis zum Aufstieg des US-Dollars –, eindrucksvoll erzählt.



David McNally
Blut und Geld
Krieg, Sklaverei, Finanzwesen und Imperium
Aus dem Englischen von Raul Zelik
344 Seiten, Klappenbroschur
29,90 €,
ISBN 978-3-320-02399-7

dietzberlin.de

 **Dietz Berlin**

Kritik ist keine Leidenschaft des Kopfes, sie ist der Kopf der Leidenschaft

Karl Marx

Jetzt abonnieren
und monatlich
Wirtschaft anders
denken



OXI WIRTSCHAFT
ANDERS DENKEN
OXIBLOG.DE

