

**OBS**-Arbeitsheft 83



**Thomas Goes, Stefan Schmalz, Marcel Thiel, Klaus Dörre**

# **Gewerkschaften im Aufwind?**

**Stärkung gewerkschaftlicher Organisationsmacht  
in Ostdeutschland**

**Eine Studie der Otto Brenner Stiftung  
Frankfurt am Main 2015**

OBS-Arbeitsheft 83  
ISSN Print 1863-6934  
ISSN Online 2365-2314

Herausgeber:

Otto Brenner Stiftung  
Jupp Legrand  
Wilhelm-Leuschner-Straße 79  
D-60329 Frankfurt am Main  
Tel.: 069-6693-2810  
Fax: 069-6693-2786  
E-Mail: [info@otto-brenner-stiftung.de](mailto:info@otto-brenner-stiftung.de)  
[www.otto-brenner-stiftung.de](http://www.otto-brenner-stiftung.de)

Autoren:

Thomas Goes M.A., [thomas.goes@uni-jena.de](mailto:thomas.goes@uni-jena.de)  
Dr. Stefan Schmalz, [s.schmalz@uni-jena.de](mailto:s.schmalz@uni-jena.de)  
Dipl.-Psych. Marcel Thiel, [marcel.thiel@uni-jena.de](mailto:marcel.thiel@uni-jena.de)  
Prof. Dr. Klaus Dörre, [klaus.doerre@uni-jena.de](mailto:klaus.doerre@uni-jena.de)

Unter Mitarbeit von:

Manfred Füchtenkötter, Jakob Köster,  
Daniel Menning, Yvonne Möller

Friedrich-Schiller-Universität Jena  
Institut für Soziologie  
Arbeitsbereich  
Arbeits-, Industrie- und Wirtschaftssoziologie  
Carl-Zeiß-Straße 2  
D-07743 Jena

Projektmanagement:

Dr. Burkard Ruppert  
Otto Brenner Stiftung

Lektorat:

Elke Habicht, M.A.  
[www.textfeile.de](http://www.textfeile.de)  
Hofheim am Taunus

Satz und Gestaltung:

[complot-mainz.de](http://complot-mainz.de)

Titelbild:

meonfriday – Fotolia

Druck:

mww.druck und so ... GmbH, Mainz-Kastel

Redaktionsschluss:

20. August 2015

Hinweis zu den Nutzungsbedingungen:

Dieses Arbeitsheft darf nur für nichtkommerzielle Zwecke im Bereich der wissenschaftlichen Forschung und Beratung und ausschließlich in der von der Otto Brenner Stiftung veröffentlichten Fassung – vollständig und unverändert – von Dritten weitergegeben sowie öffentlich zugänglich gemacht werden.

In den Arbeitsheften werden die Ergebnisse der Forschungsförderung der Otto Brenner Stiftung dokumentiert und der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Für die Inhalte sind die Autorinnen und Autoren verantwortlich.

Bestellungen:

Über die Internetseite der Otto Brenner Stiftung können weitere Exemplare dieses OBS-Arbeitsheftes kostenlos bezogen werden – solange der Vorrat reicht. Dort besteht auch die Möglichkeit, das vorliegende und weitere OBS-Arbeitshefte als pdf-Datei herunterzuladen.

## Vorwort

25 Jahre nach der Überwindung der staatlichen Teilung blickt die Republik auf einen teilweise erfolgreichen, mitunter aber ausgesprochen schwierigen und widersprüchlichen Vereinigungsprozess der beiden deutschen Staaten zurück. Für die Otto Brenner Stiftung, die diesen Prozess seit Jahren mit Studien, Expertisen und Veranstaltungen begleitet hat, bietet das Jubiläum einen willkommenen Anlass, ebenfalls Bilanz zu ziehen. Unser Augenmerk richtet sich dabei vor allem auf die Rolle, die Betriebsräte und Gewerkschaften im Osten Deutschlands spielen. Es geht uns aber nicht so sehr um einen Blick zurück, sondern vor allem um die Gegenwart und die Zukunft der organisierten Arbeitsbeziehungen in den neuen Bundesländern. Mit dieser Thematik beschäftigen sich zwei aktuelle OBS-Studien. Während die Erlanger Untersuchung von Silke Röbenack und Ingrid Artus, die parallel als OBS-Arbeitsheft 82 erscheint, Betriebsräte und Mitbestimmung im Fokus hat, befasst sich die vorliegende Studie des Jenaer Teams um Klaus Dörre schwerpunktmäßig mit Entwicklungen, die die Organisationsmacht und die Durchsetzungsfähigkeit der Gewerkschaften betreffen.

Beide Studien kommen zu dem Ergebnis, dass sich „im Osten etwas Neues tut“ und sich dort tatsächlich sogar Erstaunliches vollzieht. In seiner kritischen Bilanz des Vereinigungsprozesses hatte Claus Offe seinerzeit vom „Tunnel am Ende des Lichts“ gesprochen. Diese düstere Sicht schien nicht zuletzt auf die Gewerkschaften zuzutreffen. Statt der versprochenen blühenden Landschaften sahen sich die Arbeitnehmerorganisationen im Osten mit massiver Deindustrialisierung, Massenarbeitslosigkeit und starken Mitgliederverlusten konfrontiert. Forschungen zu den ostdeutschen Arbeitsbeziehungen geizten denn auch nicht mit Niedergangsszenarien. In der kleinteiligen Wirtschaft der neuen Länder mit ihren demografischen Problemen und realen oder vermeintlichen Produktivitätsrückständen schien es um die Zukunft der Gewerkschaften schlecht bestellt zu sein. Wie steigende Mitgliederzahlen und neue Betriebsratsgremien zeigen, beginnt sich das seit einigen Jahren allmählich zu ändern. Die Gewerkschaften werden im Osten wieder attraktiv – und das gerade auch für jüngere Beschäftigte.

Die Jenaer Studie fragt nach den Gründen für diesen „Aufwind“. In einem Forschungsprozess, der mit qualitativen Methoden nah am Alltag von Betriebsräten und aktiven Gewerkschaftern operiert, haben die Jenaer Forscher am Beispiel der Organisationsbereiche von IG Metall und der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG) untersucht, was zur Stärkung gewerkschaftlicher Organisationsmacht führt. Dabei gelangen sie zu erstaunlichen Ergebnissen, die – so hoffen wir jedenfalls – die öffentliche Diskussion um die organisierten Arbeitsbeziehungen in den neuen Ländern beleben dürften.

Aus unserer Sicht verdienen drei Befunde besondere Beachtung. Erstens zeigt sich, dass Mitgliederzuwächse und gewerkschaftliche Organisationsmacht von einem ganzen Bündel unterschiedlicher Faktoren abhängen. Die Autoren spannen

den Bogen von einer veränderten Situation am Arbeitsmarkt über wahrgenommene Ungerechtigkeiten, die am Lohn aufbrechen, bis hin zur strategischen Handlungsfähigkeit lokaler Gewerkschaften und zu besonderen Unterstützungsleistungen der Landespolitik. Dabei zeigen sie zweitens, dass die Angleichung der Arbeits- und Lebensverhältnisse in Ost und West noch keineswegs abgeschlossen ist. Hinter wahrgenommener Lohnungerechtigkeit verbirgt sich häufig auch eine Kritik an Benachteiligungen im Osten. Neu ist allerdings, dass sich diese Kritik offen entlädt und in gewerkschaftliche Organisation einmünden kann. Die Autoren sehen vor allem bei jüngeren Beschäftigten ein „Ende ostdeutscher Bescheidenheit“. Dies kann Gewerkschaften in die Hände spielen. Drittens belegt die Studie am Thüringer Beispiel, dass eine starke Arbeitgeberdominanz in den Arbeitsbeziehungen, wie sie für den Osten noch immer charakteristisch ist, durch Unterstützungsleistungen der Landespolitik zumindest ansatzweise korrigiert werden kann.

Für kontroverse Diskussionen dürfte vielleicht ein weiterer Befund sorgen. Durchaus provokant interpretiert das Jenaer Team die Entwicklungen in den Untersuchungsbetrieben als „nachholende Demokratisierung“. Gewissermaßen als Nebenfolge von Lohnbewegungen und gewerkschaftlicher Organisation wird der Betrieb zu einer Arena, in der Diskussion und Disput, das Pochen auf verbrieftete Rechte und Konflikte bis hin zum Arbeitskampf ihren Platz haben. Dieser Befund ist bemerkenswert, weil er nicht so recht zu der allseits grassierenden Klage über postdemokratische Tendenzen im Allgemeinen und dem vielfach behaupteten Demokratiedefizit der Ostdeutschen im Besonderen passen will.

Allerdings gilt es zu beachten, dass die Jenaer Forscher eine explorative Studie vorgelegt haben, die keine Sicherheit bietet, dass die Stärkung gewerkschaftlicher Organisationsmacht und die Demokratisierung der betrieblichen Arena im Osten schon nachhaltige Trends sind. Die politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen sowie das veränderte gesellschaftspolitische Klima bieten jedoch gegenwärtig gute Voraussetzungen für eine nachhaltige Stabilisierung. Es bedarf aber weiterhin der Anstrengung und Initiative zahlreicher Akteure unterschiedlicher Ebenen, um diese Prozesse zu verstetigen. Weil die Ergebnisse der Studie dazu einen wichtigen Beitrag liefern können, wünschen wir ihr kritische Aufmerksamkeit und engagierte Beachtung – nicht nur im Osten der Republik und auch über die „Feiertage“ im Herbst 2015 hinaus.

  
Jupp Legrand

Geschäftsführer der Otto Brenner Stiftung

Frankfurt am Main, im August 2015

# Inhalt

<b>Zusammenfassung der Ergebnisse .....</b>	<b>5</b>
<b>1 Gewerkschaften mit Rückenwind: Vom Lohn zur betrieblichen Demokratisierung?.....</b>	<b>7</b>
1.1 Ostwind 2000.....	7
1.2 Ostwind 2015 .....	12
1.3 Forschungsdesign, Methoden, empirische Basis .....	17
1.4 Machtressourcenansatz und empirische Befunde im Überblick .....	21
<b>2 Arbeitsmarkt und Arbeitsbeziehungen in den neuen Ländern .....</b>	<b>26</b>
2.1 Zwei Phasen der Transformation .....	26
2.2 Eine neue Phase von Arbeitsbeziehungen?.....	31
2.3 Zwischenfazit I .....	36
<b>3 Ursachen gewerkschaftlicher Organisierung: Ungerechte Löhne als Katalysator .....</b>	<b>38</b>
3.1 Wahrgenommene Lohnungerechtigkeit und gewerkschaftliche Organisierung .....	39
3.2 Der Lohn ist nicht alles .....	44
3.3 Von den Ursachen zum Anlass .....	48
3.4 Sinkende Arbeitslosigkeit, größere Konfliktbereitschaft .....	49
3.5 Zwischenfazit II .....	51
<b>4 Organisierungspolitik: Aktivengruppen und strategische Handlungsfähigkeit .....</b>	<b>55</b>
4.1 Bewegung in den Betrieben – Die Schlüsselrolle der betrieblich Aktiven.....	55
4.2 Wichtige Begleit- und Unterstützungsleistungen durch Hauptamtliche .....	62
4.3 Exkurs: Aktive aus mittleren Altersgruppen, Jüngere als Unterstützer? .....	70
4.4 Zwischenfazit III .....	74
<b>5 Gegenwind: „Arbeitgeberdruck“ und gespaltene Belegschaften .....</b>	<b>77</b>
5.1 „Arbeitgeberdruck“ gegen gewerkschaftliche Initiativen.....	77
5.2 Gespaltene Belegschaften als Folge von Union-Busting .....	82

<b>6</b>	<b>Politische Unterstützungsleistungen: Der „Thüringenkorporatismus“</b>	<b>87</b>
6.1	Entstehung des „Thüringenkorporatismus“	89
6.2	Gremien, Instrumente, Akteure	91
6.3	Wirkungen des „Thüringenkorporatismus“	97
<b>7</b>	<b>Schluss: Wandel der Arbeitsbeziehungen und nachholende Demokratisierung</b>	<b>102</b>
7.1	Wichtige Ergebnisse im Überblick	102
7.2	Nachholende betriebliche Demokratisierung in Ostdeutschland	106
7.3	Fazit und Ausblick	113
<b>Anhang</b>		
	Literaturverzeichnis	118
	Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen	127
	Abkürzungsverzeichnis	128
	Glossar	129
	Hinweise zu den Autoren	130
	OBS-Arbeitsheft 82: Inhalt und Zusammenfassung	131

## Zusammenfassung der Ergebnisse

### **1. Der Rückgang von Arbeitslosigkeit fördert das Ende ostdeutscher Bescheidenheit**

Rückgang der Arbeitslosigkeit, demografischer Wandel und Fachkräftengpässe ermöglichen ein neues Selbstbewusstsein ostdeutscher Beschäftigter. Die Verhandlungsmacht vor allem jüngerer, qualifizierter Beschäftigter nimmt zu. Weil prekäre Beschäftigung gerade im Osten weit verbreitet ist, mündet das nicht von selbst in gewerkschaftliche Mitgliederzuwächse. Insgesamt gilt jedoch: Die veränderte Lage am Arbeitsmarkt fördert das Ende ostdeutscher Bescheidenheit und verbessert die Bedingungen für gewerkschaftliche Organisation.

### **2. Lohnungerechtigkeit ist das verbindende Thema gewerkschaftlicher Organisation**

Auslöser gewerkschaftlicher Organisation ist zumeist eine wahrgenommene Lohnungerechtigkeit. Lohnforderungen bündeln unterschiedliche Problematiken wie langjährige Lohnstagnation bei Festangestellten, fortbestehende Ost-West-Differenzen sowie besondere Diskriminierungen von Frauen, prekär Beschäftigten, gering Qualifizierten und Migranten. In einer zerklüfteten Arbeitswelt erweist sich der Lohn als verbindendes, mobilisierungsfähiges Thema. Damit eng verbunden sind die Problemfelder Arbeitszeit, Leistungsintensivierung, Flexibilisierungsdruck, Planungsunsicherheit im Privatleben und die Kritik an autoritativen betrieblichen Kontrollregimes. Den Beschäftigten geht es nicht ausschließlich ums Geld, gefordert werden Löhne zum Leben.

### **3. Aktive mittleren Alters werden besonders von jüngeren Beschäftigten unterstützt**

Maßgeblich für Organisationserfolge sind kleine Gruppen aktiver Gewerkschafter, die sich überwiegend aus den mittleren Alterskohorten der Stammebelegschaften rekrutieren. Mit ihren Aktivitäten tragen sie entscheidend dazu bei, dass sich wahrgenommene Ungerechtigkeit in Bereitschaft zu gewerkschaftlichem Engagement verwandelt. Wichtigste Unterstützer der betrieblich Aktiven sind jüngere Beschäftigte mit eher schwach ausgeprägter Bindung an Arbeitsplatz, Betrieb, Unternehmen und Region, die „jetzt“ ein besseres Leben wollen. Die Aktivenkreise und die von ihnen repräsentierten Beschäftigten verkörpern mit ihrem Engagement authentisch das Ende der Bescheidenheit im Osten.

### **4. Beschäftigtenpartizipation ist Kernkompetenz für strategische Handlungsfähigkeit**

Um betriebliche Lohnbewegungen zur Stärkung von Organisationsmacht nutzen zu können, ist das strategische Handlungsvermögen lokaler Gewerkschaften entscheidend. Handlungsfähigkeit entsteht im Dreieck von betrieblichen Gewerkschaftsmitgliedern, Aktivenkreisen und hauptamtlichen Gewerkschaftssekretären aus der Region. Aufgrund begrenzter Ressourcen knüpfen die zuständigen Gewerkschaftsgliederungen ihr Engagement an Bedingungen – zumeist an einen bestimmten gewerkschaftlichen Organisationsgrad. Dies beinhaltet eine Abkehr von reiner Stellvertreterpolitik. Der Umgang mit direkter Mitglieder- und Beschäftigtenpartizipation wird zu einer Schlüsselqualifikation hauptamtlicher Gewerkschafter.

### **5. Auf gewerkschaftliche Organisirungen antworten viele Arbeitgeber mit Druck**

Der Rückenwind für die Gewerkschaften provoziert „Arbeitgeberdruck“. Meist verlaufen die Fronten aber nicht geradlinig zwischen Eigentümern und Geschäftsleitungen auf der einen und den Belegschaften auf der anderen Seite. Störaktionen gegen Betriebsratsgründungen und Organisirungen bewirken, dass die Durchsetzung elementarer Mitbestimmungsrechte im Betrieb zu einem umkämpften Terrain wird. Im Extremfall führt die Mobilisierung zu gespaltenen Belegschaften, deren „Geschichten“ lange nachwirken. Sind Mitbestimmung und Tarifierung durchgesetzt, stellt sich allerdings das bekannte Verlaufsmuster von Anerkennungskämpfen ein. Neue Praktiken werden institutionalisiert und allmählich zur Routine. Dennoch müssen betrieblich Aktive ein gehöriges Maß an Zivilcourage mitbringen, um dem „Arbeitgeberdruck“ zu widerstehen.

### **6. Politische Initiativen können gewerkschaftliche Interessenpolitik fördern**

Politische Unterstützungsleistungen wie der sogenannte „Thüringenkorporatismus“ zu Zeiten des SPD-Wirtschaftsministers Machnig (2009-2013) können erheblich zur Stärkung der Gewerkschaften beitragen. Sie verändern das gesellschaftliche Klima und den öffentlichen Diskurs, schreiben soziale Regeln in Gesetzen fest (Beispiel Vergaberichtlinie) und öffnen so Handlungsräume, die für Betriebsratsgründungen und gewerkschaftliche Organisirung genutzt werden können. Solche Unterstützungsleistungen sind auf starke Persönlichkeiten mit

Einfluss auf politische Grundsatzentscheidungen angewiesen. Die eigentlichen Träger solcher Politiken sind jedoch gewerkschaftsnahe Netzwerke, die arbeitspolitische Richtungsentscheidungen mit langem Atem vorbereiten, um zur Stelle zu sein, wenn Weichenstellungen im politischen Raum erfolgen.

### **7. In den Untersuchungsbetrieben kommt es zu einer nachholenden Demokratisierung**

Mit nachholender Demokratisierung ist gemeint, dass Mitbestimmung und Tarifautonomie, die zunächst eher formal in den Osten transferiert wurden, in den Untersuchungsbetrieben nun auf neue Weise mit Leben gefüllt werden. Dabei verändern sich eingespielte Arbeitsteilungen von Betriebsräten und lokalen Gewerkschaftsgliederungen. Lohngerechtigkeit ist in erster Linie ein Thema gewerkschaftlicher Tarifpolitik. Um Löhne zum Leben durchzusetzen, müssen jedoch zunächst handlungsfähige betriebliche Interessenvertretungen entstehen. Betriebsratsgründungen werden deshalb zum Mittel, um Ziele anzugehen, die ohne gewerkschaftliche Organisirung und Unterstützung nicht zu realisieren sind. Solche Prozesse bewirken, dass fraglose Konsensorientierungen, wie sie für die Nachwendegeneration der „Arbeitsspartaner“ häufig charakteristisch waren, von Arbeitsbeziehungen abgelöst werden, die stärker auf Diskussion, Disput, Bereitschaft zum Konflikt und vor allem auf direkter Beteiligung (potenzieller) Gewerkschaftsmitglieder beruhen.

## 1 Gewerkschaften mit Rückenwind: Vom Lohn zur betrieblichen Demokratisierung?

„Deutschland, einig Streikland“, so oder ähnlich titelt die Tagespresse im Frühsommer 2015. Den Anlass für solche Schlagzeilen bietet eine für Deutschland ungewöhnliche Häufung von Arbeitskämpfen. „Bahnstreik, Kita-Streik, Poststreik: 2015 ist auf dem besten Weg, ein ‚Superstreikjahr‘ zu werden“ (KN, 16. Juni 2015). Von den Arbeitskämpfen beeindruckt, ertönt bereits der Ruf nach neuen staatlichen Regeln für den Streik (SZ, 24. Mai 2015). Derselbe Schlagzeilen mögen stark übertreiben, weil die Bundesrepublik im europäischen Vergleich gemessen an Streiktagen noch immer ein wirtschaftsfreundliches Land ist.<sup>1</sup> Schlagzeilen über die „Streikrepublik Deutschland“ belegen dahervor allem eines: Die Gewerkschaften sind zurück – in der Öffentlichkeit, als Tarifpartei und als sichtbare, konfliktfähige Akteure. Diese Entwicklung ist weder selbstverständlich, noch ist sie über Nacht eingetreten. Und sie äußert sich keineswegs allein in Arbeitskämpfen im Dienstleistungssektor. Solche Konflikte haben überwiegend einen langen, unspektakulären Vorlauf. Sie beruhen auf Veränderungen am Arbeitsmarkt und in der Gesellschaft, die sich zunächst eher unter der Oberfläche vollziehen. Sie ereignen sich auch in Branchen, in denen gegenwärtig nicht gestreikt wird, und sie erfassen Regionen, in denen Gewerkschaften lange nur noch eine Nebenrolle spielten. Rückenwind verspüren die deutschen Gewerkschaften erstmals seit langer Zeit auch im Osten der Republik. Vielleicht kann man sogar

sagen, der Rückenwind ist, vielfach noch unbemerkt, ein Ostwind.

### 1.1 Ostwind 2000

Das ist alles andere als selbstverständlich. Erinnern wir uns: Noch vor einem Jahrzehnt schienen die deutschen Gewerkschaften an einem Tiefpunkt ihrer Geschichte angekommen. Marktradikale Ökonomen hatten sie als Hauptschuldige für die „deutsche Krankheit“, für hohe Arbeitslosigkeit und Inflexibilität am Arbeitsmarkt, ausgemacht. Das Bild eines Arbeitsmarktes im „Würgegriff der Gewerkschaften“ (Sinn 2005) stand schon damals in groteskem Kontrast zur sozialen Realität. Die DGB-Gewerkschaften hatten seit Jahren flächendeckend Mitglieder verloren und zugleich Organisationsmacht, Konflikt- und Mobilisierungsfähigkeit eingebüßt. Der Negativtrend machte sich insbesondere in den neuen Ländern bemerkbar. Nach einer kurzen Scheinblüte unmittelbar nach der Wende, als die Mitgliederzahlen der DGB-Organisationen binnen Jahresfrist um 49 % auf 11,8 Millionen gestiegen waren (1991), ging es steil und stetig bergab. Die Mitgliederverluste fielen stärker aus als der Rückgang der Beschäftigung. Lag der gewerkschaftliche Organisationsgrad 1991 in den neuen Ländern mit ca. 50 % der abhängig Erwerbstätigen noch weit über dem Durchschnitt der kontinentaleuropäischen Staaten, so stürzte er bis zur Jahrtausendwende auf 18 % ab.

*Ostdeutschland:  
Gewerkschaften ver-  
spüren Rückenwind*

<sup>1</sup> Gab es in Deutschland pro 1.000 abhängig Beschäftigten im Jahresdurchschnitt (2004-2014) gerade einmal 16 streikbedingte Ausfalltage, waren es in Frankreich 139, in Kanada 102 und in Großbritannien immerhin noch 23.

*Der Osten  
drohte eine  
gewerkschaftsfreie  
Zone zu werden*

Das, was folgte, war weit mehr als eine gewöhnliche Krise gewerkschaftlicher Repräsentation. Der „ohne Ergebnis abgebrochene“ (Gewerkschaftssekretär<sup>2</sup> I11) Arbeitskampf um die Einführung der 35-Stunden-Woche in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie (vgl. Schmidt 2003) schien geradezu symbolisch einen „Auflösungsprozess gewerkschaftlicher Organisationsmacht“ (Brinkmann et al. 2008: 33) anzudeuten. Der Osten drohte, wenn schon nicht zu einer gewerkschaftsfreien Zone, so doch zu einer Region ohne nennenswerten Gewerkschaftseinfluss zu werden. Diese Tendenz schlug sich auch in unseren empirischen Forschungen nieder.<sup>3</sup> Rückblickend sind vor allem drei Beobachtungen interessant, die gewissermaßen als Kontrastfolie für unsere neuen empirischen Befunde dienen können.

(1) *Betriebsräte auf Distanz zu den Gewerkschaften*: Die erste Beobachtung betrifft die betriebliche Mitbestimmung und die Betriebsräte. Zwar kann im Rückblick von einem gelungenen Institutionentransfer gesprochen werden; die betriebliche Mitbestimmung wurde – wenngleich mit geringerer betrieblicher Deckungsrate – im Osten der Republik erfolgreich adaptiert (Kohte/Burkert/Schika 2012: 189-201). Doch lange Zeit agierte eine überdurchschnittliche Zahl von Betriebsräten allenfalls

in freundlicher Distanz zu den Gewerkschaften; in nicht wenigen Fällen handelten sie geradezu „betriebswirtschaftlich“ und antigewerkschaftlich (Candeias/Röttger 2008). In unserer 2009 abgeschlossenen Untersuchung zu „Betriebsräten in der Zivilgesellschaft“ (Candeias/Dörre/Röttger 2009) waren wir auf erhebliche Ost-West-Unterschiede gestoßen. Unter den ostdeutschen Betriebsräten befanden sich, wie qualitative und quantitative Erhebungen belegen,<sup>4</sup> überdurchschnittlich viele, die sich dem Typus der reinen „Belegschaftsvertreter“ oder dem der managementaffinen „Betriebswirte“ zuordneten. Diese Typen zeichneten sich durch eine bewusste Distanzierung von den Gewerkschaften aus, teilweise waren sie gar ausgesprochene Gewerkschaftsgegner. Anders als im Westen wurde die Infragestellung tariflicher Standards auch von anderen befragten Betriebsräten nicht als sonderlich bedrohlich empfunden. Zahlreiche ostdeutsche Interessenvertreter erlebten den ständigen Druck auf Arbeits- und Lohnstandards als Normalität. Vielerorts waren Arbeitszeitverlängerungen durchgesetzt und vertraglich fixiert worden. Zwar fielen Standortverlagerungen weniger ins Gewicht als im Westen, weil ab 1990 im Osten bereits eine massive Deindustrialisierung stattgefunden hatte. Doch das Lohnniveau war

---

2 Im Folgenden wird für die Lesbarkeit, Anonymisierung und Einheitlichkeit überwiegend die männliche Form verwendet. Frauen sind ausdrücklich mit gemeint.

3 „Wir“ und „uns“ steht in diesem Fall für Forschungen im Bereich Arbeits-, Industrie- und Wirtschaftssoziologie der FSU Jena. Die personelle Zusammensetzung der Teams hat sich im Laufe der Jahre immer wieder geändert.

4 Die qualitative Betriebsrätestudie umfasste 84 Interviews mit Betriebsräten aus fünf Regionen (n=70), 38 Befragte kamen aus den neuen Ländern (vgl. Candeias/Dörre/Röttger 2009: 23-25). Im Rahmen der standardisierten Erhebung in den Jahren 2006 und 2007 wurden 407 Betriebsräte in sieben Regionen (n=407) erfasst, 43 % der Befragten kamen aus den neuen Ländern (vgl. ebd.: 25-27).

generell niedriger als im Westen und die Arbeitslosigkeit überdurchschnittlich hoch. Wer es geschafft hatte, eine vergleichsweise gut bezahlte Stelle in einem Metallbetrieb zu ergattern, setzte alles daran, diesen Arbeitsplatz zu behalten, und wollte ihn nicht durch gewerkschaftliches Engagement gefährden.

Angesichts der überwiegend schwachen Mobilisierungsfähigkeit ihrer Belegschaften praktizierten Betriebsräte in der überwältigenden Mehrheit eine Stellvertreterpolitik. Für gewerkschaftliche Ziele zu mobilisieren, trauten sich nur gut 20 % der befragten Ost-Betriebsräte (im Westen 28 %) zu. Mehrheitlich konzentrierten sie sich auf die Pflege eines guten Verhältnisses zu ihren Geschäftsführungen. Um Arbeitsplätze zu erhalten, wurden schlechtere Arbeitsbedingungen auf breiter Front akzeptiert. „Die Sicherheit des Arbeitsplatzes liegt unseren Mitarbeitern eben näher als eine Lohnerhöhung oder sonst etwas“, lautete das symptomatische Statement eines befragten Betriebsrates (ebd.: 150). Die Distanz zur Gewerkschaft und zu gewerkschaftlichen Positionen war im Durchschnitt deutlich größer als im Westen. Kritik an einer „Überpolitisierung“, an einem allzu kämpferischen Auftreten der IG Metall sowie an „überzogenen gewerkschaftlichen Forderungen“ kam häufig vor. Teilweise machte sie sich an „Gewerkschaftsfunktionären aus dem Westen“ fest, die in den Augen befragter Betriebsräte „ziemlich große Töne spuckten“ und so den kooperativen Umgang mit den Geschäftsführungen der Ost-Betriebe störten (ebd.: 152).

(2) *Das betriebliche und gesellschaftliche Demokratiedefizit:* Solche Haltungen erklärten sich aus besonderen Vor- und Nachwundererfahrungen vieler Interessenvertreter. Was sich in den Ost-Betrieben ereignete, kann auch aus der Binnensicht befragter Interessenvertreter als Demokratiedefizit beschrieben werden. Die großen Vorbehalte gegenüber Gewerkschaften rührten zum Teil aus der DDR-Vergangenheit: „Jeder war im FDGB. Mit der Wende wollten wir diesen Zwang nicht mehr. Das Erste, was wir abschaffen wollten, [war, Anm. d. A.], dass die Gewerkschaft bei allen Themen im Betrieb mitregiert – wir sind im Betrieb die Interessenvertreter“, erläuterte ein Betriebsrat aus der Optoelektronik diese Haltung (ebd.: 152). Die Devise „Kein neuer FDGB!“ war teilweise mit einer Konsensorientierung im Betrieb verknüpft, die nicht zuletzt darauf beruhte, dass die Anerkennung und das Austragen von Interessengegensätzen keineswegs als Voraussetzung und Lebenselixier – auch betrieblicher – Demokratie betrachtet wurde. Nicht zuletzt wegen der hohen Arbeitslosigkeit pochte ich „nicht auf das, was mir eigentlich zusteht, [...] denn ich weiß ja, was ich draußen bei anderen Betrieben bekomme – da geht es mir doch ganz gut hier, und das will man nicht aufs Spiel setzen“, beschreibt ein Interessenvertreter die Haltung vieler Beschäftigter. Der – zweifelsohne idealisierte – Westen erschien gewerkschaftlich engagierten Betriebsräten geradezu als positive Kontrastfolie: „Die haben dort mehr eine eigene Meinung, diskutieren mehr. Da ist es normaler, dass man auch Politisches diskutiert. Wir haben die Kultur nicht, weil wir immer ‚geführt‘ wurden“ (ebd.: 153).

*Für den Erhalt von Arbeitsplätzen wurden schlechtere Arbeitsbedingungen akzeptiert*

*Ohnmachtsgefühle  
und Passivität bei  
betrieblich Aktiven*

Im Osten delegierte man seine Interessen an Betriebsräte, die ihrerseits von Seiten des Managements wenig Anerkennung genossen. Waren betriebliche Mobilisierungen kurz nach der Wende vor allem beim Kampf um den Erhalt industrieller Kerne noch relativ leicht möglich, änderte sich das schon bald grundlegend. Die anfängliche Aufbruchsstimmung schlug in Desillusionierung um. Angesichts zahlloser Niederlagen nicht nur beim Erhalt von Betrieben und Arbeitsplätzen, sondern auch im Falle der vergeblichen Proteste gegen die Arbeitsmarktformen („Hartz-Gesetze“) stellten sich gerade bei den betrieblich Aktiven Ohnmachtsgefühle ein. Passivität sei ein Moment in der Wahrnehmung „überall, auf jeder Ebene“. An positive Erfahrungen werde kaum angeschlossen, wenn, „dann an die negativen“, lautete das bezeichnende Resümee einer befragten Betriebsrätin (ebd.: 141-147). Die beklagte Passivität paarte sich teilweise mit harscher Kritik an der Praxis parlamentarischer Demokratie und an mangelnden demokratischen Einflussmöglichkeiten. Anders als in der früheren DDR könne nun jede und jeder in der Öffentlichkeit sagen, was sie oder er möchte, es habe aber keine wahrnehmbare Bedeutung. Daher kümmerne sich jeder nur noch um seine Belange: „Wie im Westen: Ich schaue nur auf mich, was die anderen machen, geht mich nichts an“ (ebd.: 155 f.). Vorenthaltene Demokratie wurde nach Ansicht vieler befragter Interessenvertreter seitens der Beschäftigten mit Demokratieabstinenz, mit Entsolidarisierung und Distanz zum politischen Raum beantwortet.

(3) *Ungenutzte Potenziale:* Angesichts solcher Haltungen schien der Weg in eine allmähliche „Entgewerkschaftung“ oder zumindest in eine gewerkschaftsferne Verbetrieblung der ostdeutschen Arbeitsbeziehungen fast schon schicksalhaft vorgezeichnet. Gerade in der Kritik an der unbefriedigenden Praxis demokratischer Verfahren und Institutionen in Betrieb und Gesellschaft deutete sich aber schon damals eine Gegentendenz an. Die Kritik beinhaltete häufig ein unausgesprochenes Plädoyer für eine wirkungsvollere Mitbestimmung, für durchsetzungsfähige Gewerkschaften und für mehr Demokratie. Dabei handelte es sich nicht nur um Absichtserklärungen. So gaben immerhin 12 % der von uns standardisiert befragten Betriebsräte aus den östlichen Untersuchungsregionen an, in (lokalen) sozialen Bewegungen aktiv mitzuarbeiten – nicht viel weniger als in den westlichen Regionen, wo sich 15 % in solchen Bewegungen engagierten (ebd.). Ähnlich wie in einigen West-Verwaltungsstellen, gab es auch im Osten Betriebsräte und lokale Gewerkschaftsgliederungen, die mit direkter Beschäftigten- und Mitgliederpartizipation experimentierten. Ausnahmefälle illustrierten, dass eine beteiligungsorientierte Politik, wie sie vergleichbar im Bezirk *Küste* betrieben wurde, auch im Osten für gewerkschaftliche Erneuerung genutzt werden konnte (ebd.: 147). Wo es solche Orientierungen nicht gab, wurden Gewerkschaften keineswegs pauschal abgelehnt. Selbst gewerkschaftlich organisierte Betriebsräte definierten sich jedoch häufig als Vertreter betrieblicher Leistungsgemeinschaften, die in erster Linie für sich selbst zu sorgen hatten und

nur im Bedarfsfall punktuell auf gewerkschaftliche Unterstützung zurückgriffen.

So war es für die meisten befragten Interessenvertreter eines optoelektronischen Unternehmens selbstverständlich, Gewerkschaftsmitglied zu sein. Allerdings sprachen die Betriebsräte überwiegend von einem komplizierten Spagat zwischen den Interessenorientierungen der Beschäftigten und der Gewerkschaft, den sie zu leisten hatten, um tragbare Kompromisse zwischen betrieblich Machbarem und gewerkschaftlich Erwünschtem zu finden (vgl. Behr et al. 2013: 59 f.). Interessant ist, dass die Betriebsräte in ihrer Kritik an den Gewerkschaften häufig ein innerorganisatorisches Demokratiedefizit monierten:<sup>5</sup> „Die Gewerkschaft muss da auch mal auf die Leute stärker hören und nicht immer versuchen, ihre eigenen Interessen aus irgendwelchen Gründen durchsetzen zu wollen. Das kostet sicherlich Mitglieder. Das ist ganz klar“, argumentierte ein kritischer, aber sehr engagierter Betriebsrat, der selbst aus der Gewerkschaft ausgetreten war (ebd.: 60). Doch selbst die Gewerkschaftsmitglieder unter den befragten Betriebsräten betrachteten die IG Metall als „äußeren“ Akteur, auf dessen Unterstützung man nur zurückgriff, wenn keine andere Möglichkeit blieb. Dementsprechend skeptisch wurde die Entwicklung gewerkschaftlicher Organisationsmacht bewertet. Die pessimistische Sicht der meisten Betriebsräte

stand allerdings im Kontrast zu Ergebnissen einer Belegschaftsbefragung, die auf ein erhebliches ungenutztes Potenzial von Beschäftigten verwies. Dieser Teil der Belegschaft war prinzipiell für eine Gewerkschaftsmitgliedschaft ansprechbar, immerhin 15 % der Belegschaft waren „auf jeden Fall“ oder „unter Umständen“ bereit, sich aktiv für die IG Metall zu engagieren (ebd.; sowie Behr/Dörre 2008). Doch real blieb es bei Absichtsbekundungen. Weder den gewerkschaftsnahen Betriebsräten noch den zuständigen lokalen Gewerkschaftssekretären gelang es, bekundetes in reales Engagement zu verwandeln. Das gewerkschaftliche Mitgliederpotenzial in den Standortbetrieben schien groß, aber den lokalen Gewerkschaftern fehlte es an Konzepten und Gelegenheiten, um die gewerkschaftliche Organisationsmacht nachhaltig zu stärken.

Wenngleich es sich bei dem untersuchten Ostunternehmen um einen in vielerlei Hinsicht singulären Fall handelte – die Belegschaft zeichnete sich traditionell durch eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen aus –, ließen sich die Aussagen zur wachsenden Kluft zwischen den Akteuren der betrieblichen Mitbestimmung einerseits und der gewerkschaftlichen Interessenrepräsentation andererseits doch bis zu einem gewissen Grad verallgemeinern (Mense-Petermann 1996; Artus et al. 2001; Brinkmann et al. 2008: 33 f.). Im Osten Deutschlands war offenbar ein Raum

<sup>5</sup> Es handelt sich um eine qualitative Befragung von Betriebsräten, Gewerkschaftern und Managementvertretern (n=14) in einem großen Unternehmen aus der optoelektronischen Industrie Ostdeutschlands. Die Untersuchung fand 2008 statt und war als Vorstudie für eine standardisierte Belegschaftsbefragung (n=459) gedacht (vgl. Behr et al. 2013: 54-84).

### *Mitbestimmung und schwache Gewerkschaften*

entstanden, in dem die betriebliche Mitbestimmung, selbst dort, wo sich ihre Akteure aktiv betätigten, mit vergleichsweise schwacher gewerkschaftlicher Organisationsmacht einherging. Diese Entwicklung berührte und berührt noch immer die selten erforschte Nahtstelle von betrieblicher Interessenvertretung und gewerkschaftlicher Politik. In seiner viel beachteten Betriebsräte-Studie hatte Herrmann Kotthoff (1994) vergleichsweise stabile westdeutsche Mitbestimmungskulturen porträtiert, die künftig nur von zwei damals eher unwahrscheinlichen Entwicklungen bedroht schienen – der Auflösung des Lohnarbeiterstatus einerseits und dem dramatischen Verfall gewerkschaftlicher Organisationsmacht andererseits. Gut zehn Jahre später war das Szenario eines „Kapitalismus ohne Gewerkschaften“ (Müller-Jentsch 2006) zumindest im Osten Deutschlands nicht mehr vollständig von der Hand zu weisen.

Doch wie so häufig gilt: Totgesagte leben länger. Heute bedeutet Ostwind für die Gewerkschaften nicht mehr zwangsläufig Gegenwind. Aber noch ist unklar, ob es sich bei dem, was Interessenvertreter nun in ihrem Rücken spüren, nur um eine schwache Brise oder doch um eine jener kräftigen Luftströmungen handelt, die als Folge von Klimaveränderungen länger anhalten können.

### **1.2 Ostwind 2015**

Was ist 2015 anders als zur Jahrtausendwende? Eine erste Antwort lautet: Das Klima, die öffentliche Wahrnehmung von Gewerkschaften hat sich verändert. Auf den ersten Blick gerade-

zu paradox, ist dieser Stimmungsumschwung ausgerechnet mit der großen atlantischen Wirtschaftskrise von 2008/09 eingetreten. Während der tiefsten Rezession der bundesdeutschen Wirtschaftsgeschichte konnten insbesondere die Industriegewerkschaften mit kooperativem Krisenmanagement punkten. Es waren aber keineswegs nur Abwrackprämie und Langzeit-Kurzarbeit, die dazu beitrugen, eine Beschäftigungskatastrophe zu vermeiden. In manchen Unternehmen verhinderten Betriebsräte und Belegschaften mit Aktionen bis hin zu Warnstreiks und Großdemonstrationen Massenentlassungen. Unterhalb dieser Schwelle war es häufig dem hartnäckigen Drängen von lokalen Gewerkschaften und betrieblichen Interessenvertretungen zu verdanken, dass beschäftigungssichernde Instrumente angewendet wurden (Schwarz-Kocher 2014; Hinz/Woschnack 2013: 161-172). Ein Krisenmanagement, das in der Industrie maßgeblich dazu beitrug, Stammbeflegschaften zu sichern, sorgte in Verbindung mit einer wirkungsvollen betrieblichen Interessenpolitik offenbar für einen Imagegewinn der Gewerkschaften. Aus den vermeintlichen Hauptverursachern der „deutschen Krankheit“ wurden in den Leitmedien verantwortungsbewusste Krisenmanager.

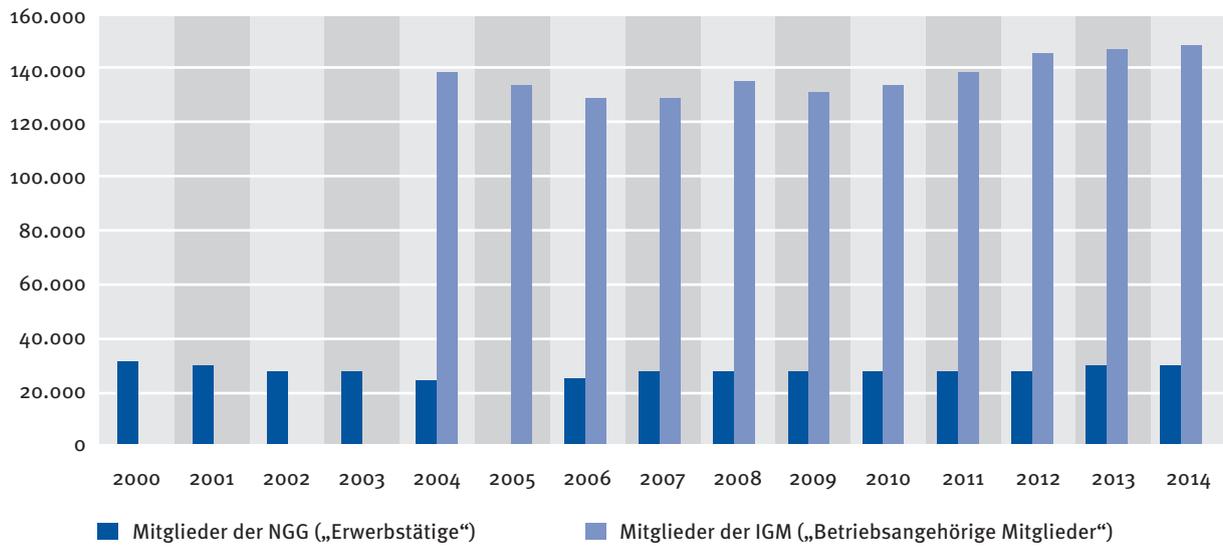
Der Stimmungsumschwung zugunsten der Gewerkschaften hält bis heute an. Lohnforderungen und selbst Arbeitskämpfe finden plötzlich Unterstützung in den Medien. Beim gesetzlichen Mindestlohn war das gewerkschaftliche Agenda-Setting erfolgreich. Demoskopien bescheinigen den Lohnabhängigenorganisationen ein deutlich verbessertes Ansehen in der

### *Positiveres Image der Gewerkschaften*

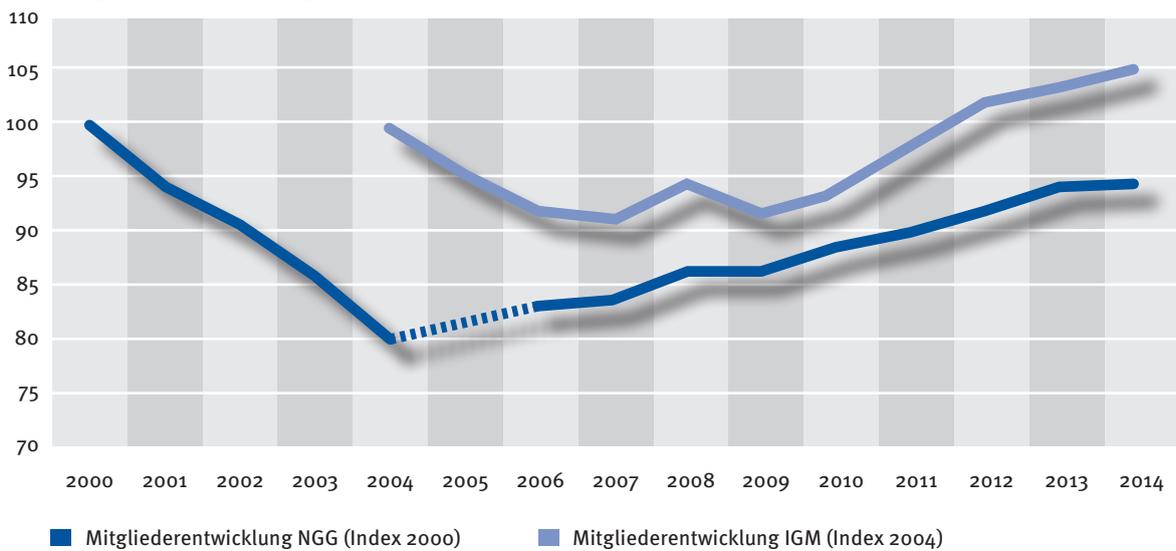
Abbildung 1:

**Betriebsangehörige bzw. erwerbstätige Gewerkschaftsmitglieder in Ostdeutschland:  
IG Metall und Gewerkschaft NGG**

Mitgliederzahlen absolut



Mitgliederentwicklung in Prozent



Hinweis: „Betriebsangehörige Mitglieder“ (IGM) beinhaltet auch die „Auszubildenden“. Ostdeutschland umfasst bei der NGG den Landesbezirk Ost und die Region Mecklenburg-Vorpommern. Für das Jahr 2005 (NGG) liegen keine Angaben vor.

Quelle: Interne Mitgliederstatistiken der NGG und der IG Metall; eigene Berechnungen.

Bevölkerung. Und auch von aktuell befragten Gewerkschaftssekretären und Betriebsräten wird dieser Umschwung sehr genau registriert. Zwar hat sich über Nacht nicht alles zum Besseren gewendet, im Gegenteil, aber es ist für die gewerkschaftliche Alltagsarbeit doch von Vorteil, wenn Arbeitnehmerorganisationen nicht mehr am öffentlichen Pranger stehen. Ein Auszug aus einem Interview mit einem lokalen IG-Metall-Sekretär bringt auf den Punkt, was uns in vielen Gesprächen begegnet ist:

Interviewer: „Was ist anders?“

Gewerkschaftssekretär: „Das Klima [...], da ist immer Skepsis da bei den Kollegen, das wird auch immer so bleiben, und das ist auch okay. [...] Aber die Abneigung oder dieser Hass, der geschürt wird, der ist nicht mehr da. Und das ermöglicht Menschen, auch andere Wege zu gehen, und das befähigt sie auch“ (Gewerkschaftssekretär I11).

Diese „Befähigung“ drückt sich nicht zuletzt in Mitgliederzahlen aus. Zwar verzeichnet der DGB noch immer Mitgliederverluste, doch manche seiner Mitgliedsorganisationen, darunter auch die IG Metall (IGM) und die Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG), weisen seit einigen Jahren eine positive Mitgliederbilanz auf. Diese Entwicklung setzte bei den Einzelgewerkschaften zu unterschiedlichen Zeitpunkten ein. Im Organisationsbereich der IG Metall machte sich der Trend ab 2011 besonders stark bei jungen Mitgliedern, Leiharbeitern und auch in den Ost-Verwaltungsstellen in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen bemerkbar (Interne Mitgliederstatistik der IG Metall 2015; Urban 2013: 383). Bei der NGG ist seit 2011 eben-

falls ein stetiges Mitgliederplus in Ostdeutschland, insbesondere bei den unter 35-Jährigen, zu beobachten. Sichtbar wird der Zuwachs vor allem dann, wenn man den Fokus auf die betriebsangehörigen bzw. erwerbstätigen Mitglieder legt. In dieser für Organisationsmacht zentralen Kernmitgliedschaft weisen IGM und NGG seit einigen Jahren wieder deutliche Mitgliederzuwächse auf (vgl. Abbildung 1).

Die „Kurve der Hoffnung“, in der sich andeutet, dass die Talsohle bei der Mitgliederentwicklung durchschritten sein könnte, ist aber nicht der einzige Indikator für ein Comeback der Gewerkschaften. Wie wir aus einer kleinen Pilotstudie zur vorliegenden Untersuchung wissen, ist es im Osten zu einer Serie erfolgreicher Betriebsratsneugründungen gekommen, bei denen oft Unzufriedenheit mit der Entlohnung oder eine Kritik an paternalistischen Strukturen der Unternehmensleitung im Vordergrund stehen (Schmalz et al. 2013: 258 f.). Anfragen zu Betriebsratsgründungen kommen aus Unternehmen, die für die lokalen Gewerkschaften lange als uneinnehmbare Festungen galten. Macht sich der Rückenwind für Gewerkschaften und betriebliche Mitbestimmung teilweise in der Neugründung oder Aktivierung betrieblicher Interessenvertretungen bemerkbar, so sind es in anderen Fällen Tarifverhandlungen und die direkte Beteiligung der Mitgliederbasis im Betrieb, die Chancen zur Erneuerung gewerkschaftlicher Organisationsmacht erkennen lassen (vgl. Röbenack/Artus 2015).

Mitgliedergewinne dürften auch darauf zurückzuführen sein, dass sich innerhalb der Gewerkschaften etwas verändert hat. Die DGB-Or-

### *IG Metall und NGG: Mitgliedergewinne*

ganisationen verfügen inzwischen über ein großes Repertoire an Erneuerungspraktiken (Kocsis/Sterkel/Wiedemuth 2013; Schmalz/Dörre 2013; Wetzel 2013). Unverkennbar werden bei der Stärkung gewerkschaftlicher Organisationsmacht neue Wege beschritten. Dazu gehören Experimente mit beteiligungsorientierten Ansätzen der Gewerkschaftsarbeit, die von der „Besser-statt-billiger“-Kampagne zur Mitbestimmung der Beschäftigten bei Tarifabweichungen (Brettschneider et al. 2010) über partizipative Formen der Streikführung (Kutlu 2013) bis hin zur bedingungsgebundenen Tarifarbeit (Neuner 2013) reichen. IG Metall und NGG nehmen, wenngleich auf unterschiedlichen Feldern und Ebenen, dabei eine Vorreiterrolle ein. Die IG Metall hat im Zuge einer umfangreichen Organisationsreform einen Fonds mit rund 20 Millionen Euro jährlich für Mitgliederwerbung und Kampagnen geschaffen. Über diesen Fonds können Erschließungs- und Organizingprojekte gefördert werden. Als wichtiges Medium zur Rückkoppelung für das „German Organizing“ (Wetzel 2013: 22) dienen Beschäftigtenbefragungen, aus denen Themen in die strategische Planung der Gewerkschaft eingeflossen sind. Die IG Metall verzeichnete deutliche Erfolge in Bereichen, die zuvor als „weiße Flecken“ galten. Zum Organisationswandel gehört auch die Öffnung für Gruppen, die lange Zeit nicht im Fokus gewerkschaftlicher Organisationsbemühungen standen. Ein erfolgreicher Tarifabschluss, der erhebliche Verbesserungen für Leiharbeiter beinhaltete, steht exemplarisch für diesen Trend.

Für die NGG bedeutete Erneuerung ebenfalls, „Geländegewinn“ in Branchen anzustreben, in denen die Tarifdeckung besonders gering ist (NGG 2013: 62). Im heterogenen Organisationsbereich der NGG sind nichtstandardisierte, schlecht entlohnte Beschäftigungsformen wie z. B. Werkverträge besonders stark verbreitet. Als Reaktion darauf hat die Gewerkschaft verstärkte Anstrengungen zum Abschluss von Tarifverträgen und zur Gründung von Betriebsräten unternommen. Die gewerkschaftliche Organisation von mindestens 50 % der Belegschaften gilt als Bedingung für den Abschluss von Haustarifverträgen (ebd.: 85). Zusätzlich zur tariflichen Arbeit organisierte die NGG eine Kampagne gegen verdeckte Leiharbeit, bei der Beschäftigte für die Problematik sensibilisiert und gesetzliche Veränderungen eingefordert wurden (NGG 2012). Entscheidende strategische Innovation war die frühzeitige Festlegung der kleinen Gewerkschaft auf die Forderung nach einem allgemeinen gesetzlichen Mindestlohn. Diese Forderung führte die heterogenen Organisationsbereiche zusammen, sie machte die NGG bündnisfähig und hat sich inzwischen als politisch durchsetzungsfähig erwiesen. Insgesamt hat in beiden Gewerkschaften ein weitreichender Organisationswandel stattgefunden, der bei aller Unterschiedlichkeit darauf hinausläuft, dass die Beteiligung von Mitgliedern an Entscheidungsprozessen und die Stärkung gewerkschaftlicher Organisationsmacht Eingang in die strategische Planung und die Organisationsroutinen gefunden haben.

Alle genannten Veränderungen deuten darauf hin, dass sich in den ostdeutschen Bun-

*Wandel in den Gewerkschaften als ein Erfolgsfaktor*

desländern derzeit ein günstiges Gelegenheitsfenster für eine Erneuerung gewerkschaftlicher Organisationsmacht öffnet. Vermutlich stellen günstige Gelegenheiten allein aber weder eine Garantie für eine Stärkung gewerkschaftlicher Organisationsmacht dar, noch beinhalten sie ein Versprechen auf einen widerspruchsfreien Trend hin zu einer Aufschwung von Mitbestimmung und kollektiver Interessenvertretung der Lohnabhängigen. Sind die geschilderten Phänomene als solche unstrittig, so wird unter Wissenschaftlern und Praktikern doch kontrovers diskutiert, was den Rückenwind auslöst, wie er von den Gewerkschaften zu nutzen ist und ob er auf Dauer gestellt werden kann (Lorenz 2013; Schmalz/Dörre 2013; Schroeder 2014).

An dieser Problematik setzt unsere<sup>6</sup> Untersuchung an. Ihr Ziel ist nicht, jedenfalls nicht in erster Linie, nachzuweisen, dass es eine Tendenz zu gewerkschaftlicher Erneuerung und Stärkung von Organisationsmacht gibt. Diese Tendenz setzen wir im Untersuchungsdesign in gewisser Weise voraus. Unser Untersuchungsgegenstand sind lokale Gewerkschaftsgliederungen sowie von ihnen betreute Betriebsfälle, die – möglicherweise – für gewerkschaftliche Revitalisierung und einen Zuwachs an Lohnabhängigenmacht stehen. Indikatoren sind neben steigenden Mitgliederzahlen vor allem die Neugründung oder Wiederbelebung von Betriebsräten (Röbenack/Artus 2015), bessere Chancen für Tarifvereinbarungen, eine Erweiterung gewerkschaftlichen Handlungsvermögens

und damit verbunden ein Zuwachs an Durchsetzungs-, Konflikt- und Mobilisierungsfähigkeit. Unsere zentrale Annahme lautet, dass es neben günstigen Gelegenheitsstrukturen und politischen Unterstützungsleistungen besonderer strategischer Fähigkeiten betrieblicher und gewerkschaftlicher Akteure bedarf, um die neue gesellschaftliche Großwetterlage nutzen zu können. Dies wird vor allem deutlich, wenn sich die Aktiven mit gespaltenen Belegschaften konfrontiert sehen, die in Teilen für antigewerkschaftliche Mobilisierungen offen sind.

Diese Annahme haben wir in sechs forschungsleitende Fragen übersetzt: (1) Gibt es strukturelle Ursachen am Arbeitsmarkt und in den Betrieben, die gewerkschaftliche Organisationserfolge begünstigen? (2) Welche Problemwahrnehmungen und Motive von Beschäftigten fördern gewerkschaftliche Organisationsmacht und Handlungsfähigkeit? (3) Lassen sich besondere Gruppen von Aktiven identifizieren, deren Interaktionen mit repräsentierten Belegschaftsgruppen für eine Stärkung von Organisationsmacht bedeutsam sind? (4) Bedarf es besonderer strategischer Fähigkeiten, um mittels innovativer Praktiken die gewerkschaftliche Konflikt- und Mobilisierungsfähigkeit zu erhöhen? (5) Wie setzen sich Betriebsräte und Gewerkschaften mit Gegenmobilisierungen auseinander? (6) Welchen Stellenwert haben politische Unterstützungsleistungen („Thüringenkorporatismus“) für eine Erneuerung gewerkschaftlicher Handlungsfähigkeit?

---

6 An dem Forschungsprojekt waren neben den Autoren Manfred Füchtenkötter, Alexander Gauerhof, Jakob Köster, Daniel Menning, Yvonne Möller und Phillip Motzke als studentische Mitarbeiter/-innen beteiligt.

### 1.3 Forschungsdesign, Methoden, empirische Basis

Diesen Fragen sind wir im Rahmen einer explorativen Studie nachgegangen, die nicht Repräsentativität im statistischen Sinne, wohl aber, wie wir meinen, hohe Plausibilität beanspruchen kann. Gleichwohl müssen wir mit Nachdruck darauf aufmerksam machen, dass das für eine qualitative Studie zwar sehr umfangreiche empirische Material jedoch nur eine begrenzte empirische Beweiskraft hat. Das gilt insbesondere für Aussagen über subjektive Orientierungen und Bewusstseinsformen von Beschäftigten, die wir fast ausschließlich „aus zweiter Hand“, aus der Perspektive von Gewerkschaftssekretären und betrieblich Aktiven, rekonstruieren können. Allerdings haben wir unsere Befunde nicht nur über Cross-checking (den Quervergleich von Aussagen über Einzelinterviews, Betriebsgrenzen und Positionen hinweg) und Fallvergleiche gewonnen, sondern auch in Präsentationen und Gesprächen mit Gewerkschaftern und betrieblichen Praktikern zusätzlich gehärtet. Aus diesem Grund sind wir sicher, dass sich unsere Studie nah an den Alltagswelten von Arbeitern, Angestellten und ihren gewerkschaftlichen Repräsentanten bewegt, die in ostdeutschen Betrieben tätig sind. Nachfolgend informieren wir über die Anlage, die Erhebungsinstrumente, Auswertungsverfahren und die empirische Basis der Untersuchung.

(1) *Anlage der Untersuchung, Erhebungsmethode, Auswertungsverfahren:* Unsere Studie beruht auf vier Teilerhebungen – einer

Analyse der Mitgliederentwicklung von IG Metall und NGG, einer Expertenbefragung von Gewerkschaftssekretären aus den Organisationsbereichen der genannten Gewerkschaften, einer leitfadengestützten Befragung von betrieblich Aktiven sowie einer Erhebung zu politischen Unterstützungsleistungen, die wir in Thüringen durchgeführt haben („Thüringenkorporatismus“). Für die Wahl der Organisationsbereiche von IG Metall und NGG waren zwei Gründe ausschlaggebend. Erstens weisen beide Organisationen seit einigen Jahren relativ konstante Mitgliedergewinne auf und können in gewisser Weise als Vorreiter einer Erneuerung gewerkschaftlicher Organisationsmacht gelten. Zweitens lassen sich in den Betrieben, die von der NGG und der IG Metall organisiert werden, für die Industriestruktur Ostdeutschlands relativ charakteristische Phänomene wie niedrige Löhne und lange Arbeitszeiten beobachten.

Zur Identifizierung geeigneter Betriebsfälle wurden zunächst vier (NGG) bzw. sechs (IGM) Experteninterviews (Bogner/Littig/Menz 2005; Gläser/Laudel 2004) mit Ansprechpartnern von Verwaltungsstellen der IG Metall in Ostdeutschland sowie mit Angehörigen von Regionalbüros der NGG geführt. Die Interviews dienten der Identifikation geeigneter Betriebsfälle und einem ersten Überblick über innovative betriebs- und gewerkschaftspolitische Praktiken. Sie wurden inhaltsanalytisch ausgewertet (Gläser/Laudel 2004: 191 f.; Mayring 2003). Hierfür haben wir die Transkripte zunächst theoriegeleitet kodiert und anschließend die relevanten Informationen zusammen-

gefasst (Mayring 2003: 472 f.). Als Grundlage für die betrieblichen Fallstudien dienten problemzentrierte, leitfadengestützte Interviews (Kaufmann 1999: 24; Witzel 2000) mit betrieblich Aktiven. Je Betrieb haben wir in der Regel mindestens zwei Beschäftigte befragt, die zum Kern der gewerkschaftlich Aktiven gehören. Die problemzentrierten Interviews wurden mit Hilfe eines heuristischen Rahmens, d. h. thematisch auf die Fragestellungen hin fokussiert und ausgewertet (Kelle/Kluge 2010: 43 f.). Auf diese Weise konnten wir die zentralen Themen und Deutungsmuster der Befragten identifizieren und herausarbeiten. Anschließend haben wir relevante Passagen mittels reflektierender Interpretation (Bohnsack 1993: 132-138) intensiver analysiert. Die Fallauswahl zielte darauf, Gewerkschaftsgliederungen und Betriebe zu identifizieren, die für unsere übergeordnete Fragestellung interessant schienen. Hierzu zählen Fälle einer erfolgreichen Mitgliedergewinnung und -mobilisierung ebenso wie kontrastive Beispiele für „gespaltene Belegschaften“. Um die politischen Unterstützungsleistungen in Thüringen genauer zu analysieren, haben wir zudem Experteninterviews mit Vertretern aus Landespolitik, Wissenschaft, Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden geführt.

#### *Fallstudien in 21 Betrieben*

(2) *Empirische Basis, Branchen, regionale Schwerpunkte:* Alle Interviews wurden zwischen Juli 2014 und Mai 2015 geführt. Insgesamt basiert unsere Studie auf 23 Experteninterviews und 46 Beschäftigteninterviews in 21 Fallbetrieben (vgl. Tabelle 1, S. 20). Wir greifen zudem auf einige Ergebnisse aus einer Vorstudie mit acht Interviews in fünf Fallbe-

trieben zurück (wovon drei Fälle nicht im aktuellen Sample enthalten sind, siehe Vorstudienbetrieb 22 bis 24). Darüber hinaus haben selektiv einige Zwischenergebnisse aus einer Lehrforschung zum Thema „Gewerkschaftliche Erneuerung in Ostdeutschland“ Eingang in die Auswertung gefunden. In Rahmen der Lehrforschung wurden zusätzlich 14 Interviews mit Beschäftigten in vier Untersuchungsbetrieben sowie vier Experteninterviews mit Gewerkschaftssekretären (IGM) durchgeführt. Die qualitativen Erhebungen haben wir durch eine standardisierte Befragung ergänzt, die wirtschaftliche und soziale Hintergrundinformationen zu den Untersuchungsbetrieben und den Betriebsratsgremien zum Gegenstand hatte. Um die Anonymität unserer Interviewpartnerinnen und -partner zu gewährleisten, haben wir die Betriebe und die lokalen Gewerkschaftsgliederungen bzw. die Verwaltungsstellen mit Kunstnamen versehen. In der Liste der IG-Metall-Verwaltungsstellen wird man *Saxa*, *Radstadt*, *Ostmosel* und *Metropa* nicht finden; es handelt sich um erfundene Bezeichnungen für reale Organisationseinheiten. Gleiches gilt für die Namen, die wir den Betrieben gegeben haben.

Insgesamt wurden 13 Betriebsfallstudien im Organisationsbereich der IG Metall und acht im Organisationsbereich der NGG durchgeführt. Die zusätzlich erforschten Betriebe aus der Vorstudie sind ebenfalls im Organisationsbereich der IG Metall angesiedelt. Eher zufällig hat sich eine gewisse Konzentration der Betriebsfälle eingestellt. Elf Untersuchungsbetriebe sind Teil der Wertschöpfungskette Automobil. Hier

arbeiteten im Jahr 2010 rund 6,5 % aller deutschen Beschäftigten (Meißner 2012: 194 f.). Aufgrund der anhaltenden Outsourcing- und Just-in-Time-Strategien der großen Endhersteller sind für die Zulieferer hoher Wettbewerbsdruck und starke Flexibilitätsanforderungen typisch. Dieser Druck wird oftmals direkt an die Belegschaften weitergegeben. Dabei hält nicht nur der Trend zur Fremdvergabe von Produktionsarbeiten an (etwa die Herstellung von Sitzen), auch produktionsnahe Dienstleistungen – von der Logistik bis zur Ingenieursarbeit – werden ausgelagert (Meißner 2013: 2). Nach Schätzungen für das Jahr 2012 lässt sich nur noch weniger als ein Fünftel der Wertschöpfung auf die Endhersteller zurückführen. Zum Vergleich: Anfang der 1980er Jahre lag dieser Wert noch bei rund der Hälfte (ebd.: 7). Zu den Untersuchungsfällen unseres Samples gehören sowohl produzierende Firmen (etwa *Stahl-Meyer* und *Andensystems*) als auch Logistiker (etwa *Schoba-Automax* und *Auto-Flex*). Aufgrund erheblicher Unterschiede hinsichtlich der Positionierung in der Wertschöpfungskette kann allerdings nicht grundsätzlich davon ausgegangen werden, dass Arbeiter in Zulieferbetrieben weitaus schlechtere Beschäftigungs- und Lohnbedingungen haben als in den Endhersteller-Betrieben (den sog. OEMs [Original Equipment Manufacturer, Erstausrüster] wie VW, BMW oder Mercedes). Zur Familie der Zulieferer gehören immerhin auch Unternehmen wie BASF, Bosch oder Continental (Meißner 2012: 196 f.). Unsere Fallbetriebe zählen aber überwiegend zu jenen Unternehmen, die permanent unter Kostendruck stehen. Folglich

sind niedrige Löhne und überlange Arbeitszeiten dort Normalität. Dass viele der untersuchten Betriebsfälle Teil der Wertschöpfungskette Automobil sind, ist für die Untersuchung aus zwei Gründen von Bedeutung: Die Beschäftigungsbedingungen und Löhne der Endhersteller können für die Aktiven auch im Zulieferbereich zum Referenzpunkt ihres Handelns werden. Aufgrund der Just-in-Time-Produktion verfügen die Beschäftigten in der Zulieferkette zudem über ein erhebliches Stör- und Druckpotenzial gegenüber den Endherstellern, das sich nutzen lässt, um die Verhandlungsmacht der Interessenvertretungen zu stärken.

Einen zweiten Schwerpunkt bilden sechs Fallbetriebe aus der Backwarenindustrie. Davon entfallen vier auf das Backgewerbe und zwei auf die „feinen Backwaren“, die zur Süßwarenbranche zählen. Das Backgewerbe, bestehend aus Bäckerhandwerk und Großbäckereien, ist mit fast 40 % der Betriebe und knapp 30 % der Beschäftigten ein Hauptbestandteil der Ernährungswirtschaft (NGG 2013: 119 f.). Darüber hinaus haben wir zwei Tiefkühlbackwarenhersteller (*Backwerk* und *Brothaus*) untersucht. Diese Sparte profitierte vom Aufbackwarenboom der jüngeren Vergangenheit, der insbesondere durch die Backautomaten in Supermärkten und Backfilialen stimuliert wird. Im Bereich der feinen Backwaren (*Kekstal* und *Zuckerwelt*) ist bei den Beschäftigtenzahlen dagegen ein rückläufiger Trend zu beobachten. Zwischen 2008 und 2012 ist aufgrund von Rationalisierungen, Restrukturierungen, Automatisierungsprozessen, Outsourcing, Produktionsverlagerungen ins Ausland und Leiharbeit

*Viele Fallbetriebe  
permanent unter  
Kostendruck*

Tabelle 1:

Betriebsfallstudien im Überblick

Betrieb (Nr./Pseudonym)	Gewerkschaft	Branche	Größe	Betriebsrat-Gründung (Reaktivierung)	Mitglieder-gewinne (Organisationsgrad)	Tarifabschluss
B1 Backwerk	NGG	Tiefkühlbackwaren	600	2007	Ja (80%)	Haus-TV
B2 Instar	NGG	Getreide	300	2009	Ja (55%)	Haus-TV
B3 Gesoma	NGG	Tiefkühlbackwaren	200	2012	Ja (50%)	Flächen-TV
B4 Beerenweide	NGG	Tiefkühlbackwaren	470	1996	Nein (30%)	Haus-TV
B5 Kekstal	NGG	Süßwaren	450	1994	Nein (12%)	Flächen-TV
B6 Zuckerwelt	NGG	Süßwaren	200	2010	Ja (40%)	Haus-TV
B7 Hotel Grauer Luchs	NGG	Hotellerie	50	2013	Ja (75%)	-
B8 Schoba-Automax	IGM	Automobilzulieferer	200	2013	Ja (50%)	-
B9 Meditex	IGM	Textil	100	2013	Nein (7%)	-
B10 Stahl-Meyer	IGM	Gießerei	420	1993 (2010)	Ja (80%)	Haus-TV
B11 BCS-Flexx	IGM	Automobilzulieferer	150	2008	Ja (53%)	-
B12 Endertech	IGM	Automobilzulieferer	740	2011	Ja (63%)	Anerk.- TV-Fläche
B13 Auto-Flex A	IGM	Automobilzulieferer	1.000	1996 (2008)	Ja (95%)	Haus-TV
B14 Auto-Flex B	IGM	Automobilzulieferer	750	2006 (2008)	Ja (50%)	Haus-TV
B15 Kranbau Automatic	IGM	Automobilzulieferer	500	2010	Ja (64%)	Haus-TV
B16 Andensystems	IGM	Automobilzulieferer	140	2012	Ja (85%)	Flächen-TV
B17 Elektrotec	IGM	Elektronik	190	2012	Ja (30%)	-
B18 Techno Star	IGM	Optik	250	2006 (2012)	Ja (50%)	Haus-TV
B19 Star Solutions	IGM	Automobilzulieferer	700	2008	Ja (70%)	Haus-TV
B20 Kotte	IGM	Automobilzulieferer	460	2009	Ja (50%)	Haus-TV
B21 Brothaus	NGG	Backwaren	200	-	Nein (3%)	-
VSB22 Schneide	IGM	Automobilzulieferer	140	1998 (2010)	Ja (80%)	Verbesserung des Haus-TV
VSB23 Chirurgie	IGM	Medizinische Geräte	150	2011	Nein (30%)	-
VSB24 Getriebe	IGM	Automobilzulieferer	280	o.A. (2012)	Ja (50%)	Haus-TV

Hinweis: Die Untersuchungen fanden in den Verwaltungsstellen (IGM) Eisenach, Jena-Saalfeld/Gera, Leipzig und Zwickau sowie in den Regionen (NGG) Thüringen und Magdeburg statt. Der Organisationsgrad wurde zum Erhebungszeitpunkt erhoben. Namen der Betriebe und Gewerkschaftsgliederungen sind Pseudonyme (s. S. 18).

Quelle: eigene Darstellung.

fast ein Viertel aller Stellen (ca. 4.000) verloren gegangen. Die Süßwarenindustrie zeichnet sich insgesamt durch einen hohen Exportanteil von fast einem Drittel der Produktion aus (ebd.: 140). Die Belegschaftsgrößen reichen von 50 bis zu 1.000 Beschäftigten und umfassen damit neben der typischen klein- und mittelbetrieblichen Betriebsgrößenstruktur Ostdeutschlands fünf für die Region verhältnismäßig große Betriebe (mehr als 500 Beschäftigte). Zwölf Untersuchungsbetriebe befinden sich in Thüringen, sechs in Sachsen und drei in Sachsen-Anhalt. Insgesamt wurden 41 Mitglieder von Betriebsräten und 5 funktionslose Gewerkschaftsmitglieder (31 Männer und 15 Frauen) interviewt.

Tabelle 1 bietet einen Überblick über die Betriebsfälle, den Organisationsbereich, die jeweilige Branchenzugehörigkeit und die Betriebsgröße. Dokumentiert werden zudem das Gründungs- bzw. Reaktivierungsjahr des Betriebsrates, der gewerkschaftliche Organisationsgrad und – sofern vorhanden – die Reichweite tariflicher Regelungen.

#### 1.4 Machtressourcenansatz und empirische Befunde im Überblick

Unser Studie versteht sich als Beitrag zu den inzwischen umfangreichen Labor Revitalization Studies (vgl. z. B. Voss/Sherman 2000; Frege/Kelly 2004; Brinkmann et al. 2008; Schmalz/Dörre 2013; Wetzel 2013). Die Grundannahme dieser Forschungsrichtung lautet, dass gewerkschaftliche Akteure auch in schwierigen Zeiten die Möglichkeit einer strategischen Wahl (*strategic choice*) haben. Innerhalb besonderer

Handlungskorridore sind sie durchaus in der Lage, Strategien zu entwickeln, um auf veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen zu reagieren. Für die Operationalisierung gewerkschaftlicher Handlungsfähigkeit ist eine geeignete Machtkonzeption zentral. In dieser Studie geht es uns um Ausprägungen einer ermöglichenden Macht, um Machtressourcen, die eingesetzt werden können, um Interessen und Ansprüche von Lohnabhängigen wirkungsvoll durchsetzen zu können.

#### **Quellen von Lohnabhängigenmacht**

Mit dem in der Literatur so bezeichneten „Jenaer Machtressourcenansatz“ (Urban 2015; Dörre 2010; AK Strategic Unionism 2013; Schmalz/Dörre 2014) haben wir ein begriffliches Instrumentarium entwickelt, das es uns erlaubt, Quellen von Lohnabhängigenmacht zu identifizieren, die nur teilweise und mitunter sehr vermittelt als gewerkschaftliche Macht wirksam werden. Im Mittelpunkt steht die Überlegung, dass Beschäftigte durch kollektive Mobilisierungen von Lohnabhängigenmacht erfolgreich Interessen durchsetzen können. Für die Anwendung ihrer Machtressourcen müssen Arbeiter, Angestellte und ihre Repräsentanten jedoch strategisches Handlungsvermögen, das heißt spezifische Fähigkeiten ausbilden und anwenden. Wir suchen daher nach empirisch realen betrieblichen Praktiken gewerkschaftlicher Erneuerung, die von hauptamtlichen Gewerkschaftern gefördert und durch politische Unterstützungsleistungen zusätzlich begünstigt werden können. Lohnabhängigenmacht beruht auf vier Machtressourcen.

*Vier Quellen von Lohnabhängigenmacht*

(1) *Strukturelle Macht* ist bezogen auf die Stellung der Lohnabhängigen im Wirtschaftssystem (Silver 2005: 30 f.). Es existieren zwei Subformen von struktureller Macht.

■ *Produktionsmacht* besteht in der Fähigkeit, den Produktionsablauf zu stören. Insbesondere Lohnabhängige in hochintegrierten Produktionsprozessen oder in wichtigen Exportbranchen besitzen eine große Produktionsmacht, da sich Arbeitsniederlegungen weit über die direkt betroffenen Betriebe hinaus auswirken. Produktionsmacht wird manchmal dezentral oder spontan ausgeübt und umfasst auch verdeckte Formen des industriellen Konflikts wie Sabotage oder Bummelei.

■ *Marktmacht* resultiert aus einem angespannten Arbeitsmarkt und damit aus dem „Besitz seltener Qualifikationen, die von Arbeitgeberern nachgefragt werden, geringer Arbeitslosigkeit“ und der „Fähigkeit, sich vollständig vom Arbeitsmarkt zurückzuziehen und von anderen Einkommensquellen zu leben“ (ebd.: 31). Marktmacht ist oftmals nur indirekt, z. B. in Tarifverhandlungen, spürbar.

(2) *Organisationsmacht* entsteht aus kollektiven Zusammenschlüssen von Arbeitern und Angestellten. Sie kann fehlende strukturelle Macht teilweise kompensieren, aber nicht vollständig ersetzen. Wichtige Akteure sind Gewerkschaften, aber auch Betriebsgruppen oder -räte und politische Parteien. Neben hohen Mitgliederzahlen sind für Organisationsmacht andere Faktoren, etwa Infrastrukturressour-

cen, eine effiziente Organisationsstruktur, eine aktive Beteiligung der Gewerkschaftsmitglieder und eine hohe innere Kohäsion der Organisation von Bedeutung (Lévesque/Murray 2013: 42-48; AK Strategic Unionism 2013: 353-356).

(3) *Institutionelle Macht* ist das Resultat von Kämpfen und Aushandlungsprozessen, die auf struktureller Macht und Organisationsmacht beruhen. Ihre Besonderheit besteht darin, dass Institutionen soziale Basiskompromisse über ökonomische Konjunkturen und kurzzeitige Veränderungen gesellschaftlicher Kräfteverhältnisse hinweg festschreiben können (Brinkmann et al. 2008: 25). Institutionelle Macht wird in tariflichen Normen, Regeln betrieblicher Mitbestimmung, im Arbeitsrecht oder der Sozialgesetzgebung sowie in korporatistischen Dialogverfahren festgeschrieben. Sie wirkt über Gewohnheiten und Habitualisierung, indem sie den Akteuren organisierter Arbeitsbeziehungen bestimmte Handlungsstrategien nahelegt und andere unwahrscheinlich macht. Gewerkschaften können ihre institutionelle Macht ausspielen, indem sie sich auf verbrieftete Rechte berufen. Mitunter können sie auch Lobbymacht, die ihnen eher informell zuwächst, erfolgreich einsetzen.

(4) Unter *gesellschaftlicher Macht* werden die Handlungsspielräume verstanden, die aus tragfähigen Kooperationszusammenhängen mit anderen Organisationen und Netzwerken sowie aus der Unterstützung der gewerkschaftlichen Forderungen durch zivilgesellschaftliche Akteure entspringen. Es existieren zwei Formen

gesellschaftlicher Macht: Kooperationsmacht und Diskursmacht. Sie sind miteinander verzahnt und verstärken sich wechselseitig. Kooperationsmacht entsteht aus der Verfügung über Netzwerke mit anderen gesellschaftlichen Akteuren, die für gewerkschaftliche Mobilisierungen und Kampagnen aktiviert werden können (Frege/Heery/Turner 2004: 137 f.). Die wirksame Ausübung von Diskursmacht (oder auch „kommunikativer Macht“) kommt darin „zum Ausdruck, erfolgreich in öffentliche Debatten bzw. historisch gegebene hegemoniale Grundstrukturen von Öffentlichkeit intervenieren zu können“ (Urban 2010: 444). Auf diese Weise soll die Meinungsführerschaft zu gewerkschaftlich relevanten Themen übernommen werden. Kooperationsmacht baut darauf auf, dass die Bevölkerung gewerkschaftliche Anliegen mehrheitlich als gerecht empfindet. Werden die Gerechtigkeitsnormen und moralischen Legitimitätsvorstellungen der Bevölkerung unterlaufen, können Gewerkschaften öffentlichen Druck erzeugen.

Es bedarf allerdings immer des strategischen Handlungsvermögens von haupt- und ehrenamtlichen Gewerkschaftern, um Machtressourcen zu erkennen, zu erschließen und auch anzuwenden. Die Durchsetzungsfähigkeit in gewerkschaftlichen Auseinandersetzungen basiert letztlich auf der Erschließung und strategischen Nutzung der situativ verfügbaren Machtressourcen. Strategisches Handlungsvermögen umfasst sämtliche Fähigkeiten, Erfahrungen und Wissensbestände von gewerkschaftlich Aktiven, mit denen sie sich in die Lage versetzen, unterschiedliche Quellen von

Lohnabhängigenmacht zu erschließen und in besonderen Handlungssituationen einzusetzen. Strategisches Handlungsvermögen existiert nicht nur in den Planungs- und Entscheidungszentren an der Spitze der Organisation. Es muss auch in Betrieben und dezentralen Gewerkschaftsgliederungen entwickelt und an spezifische Handlungsbedingungen angepasst werden. Strategische Handlungsfähigkeit bemisst sich vor allem an der Durchsetzungsfähigkeit von Gewerkschaften. Zur Zielerreichung kann sie auf ein weites Spektrum an Taktiken und Aktivitäten zurückgreifen, die sich im Spektrum von Kooperation und Konflikt mit den Adressaten gewerkschaftlicher Forderungen bewegen.

### ***Strukturierende Thesen im Überblick***

Mit unserer Studie zielen wir in erster Linie auf die Entwicklung gewerkschaftlicher Organisationsmacht in den neuen Ländern. Es geht uns um die gesellschaftlich brisante Frage, ob mit den Gewerkschaften ein wichtiger zivilgesellschaftlicher Akteur im Osten der Republik wieder Fuß fasst und ob es auf diese Weise gelingen kann, „postdemokratischen“ Tendenzen in der Welt der Betriebe (Brinkmann/Nachtwey 2013; Crouch 2011) entgegenzuwirken. Unser Vorhaben zielt darauf, herauszufinden, unter welchen Bedingungen und aufgrund welcher Ressourcen und strategischen Fähigkeiten aus dem erwähnten „Rückenwind“ in der Öffentlichkeit eine Stärkung gewerkschaftlicher Organisationsmacht werden kann. Mit diesem Anliegen konzentrieren wir uns explizit auf die Schnittstelle von gewerkschaftlichem Interes-

*Zentral: strategische Handlungsfähigkeit*

senhandeln und betrieblicher Mitbestimmung. Nur über die Gewerkschaften wird die betriebliche Mitbestimmung in die betriebs- und unternehmensübergreifende Regulierung von Arbeitsbeziehungen integriert. Eine betriebliche Mitbestimmung völlig ohne oder mit stark geschwächten Gewerkschaften ist institutionell und in ihrer zivilgesellschaftlichen Bedeutung etwas anderes als eine Mitbestimmungskultur, in der die Rollenverteilung zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften eine zwischen starken Partnern ist.

Im Vorgriff auf den eigentlichen Gang der Untersuchung und mit Blick auf die untersuchungsleitenden Fragestellungen haben wir sieben Thesen formuliert, an denen sich die nachfolgende Ergebnispräsentation orientiert.

- (1) *Strukturelle Ursachen am Arbeitsmarkt:* Rückgang der Arbeitslosigkeit, demografischer Wandel und Fachkräfteengpässe bewirken eine allmähliche Zunahme von Marktmacht und schaffen so ein günstiges Gelegenheitsfenster, um auch die gewerkschaftliche Organisations- und Mobilisierungsfähigkeit zu erhöhen.
- (2) *Lohnungerechtigkeit als Auslöser, Ursache und Motiv:* Betriebliche Konflikte, die zu gewerkschaftlicher Organisation, zur

Gründung und Revitalisierung von Betriebsräten und zu Tarifabschlüssen führen, brechen überwiegend infolge wahrgenommener Lohnungerechtigkeit auf. Konflikte um „Living Wages“, Löhne zum Leben, sind aber mit anderen, gleichrangigen Themen verknüpft (Leistungsintensivierung, marktgetriebene Flexibilität, Arbeitszeiten, Ost-West-Differenzen, betriebliche Herrschaft) (vgl. auch Röbenack/Artus 2015).

- (3) *Generationswandel:* Die Erneuerung gewerkschaftlicher Organisationsmacht wird vom Ausscheiden der „Arbeitspartner“-Generation begünstigt. Die betrieblich Aktiven rekrutieren sich vor allem aus mittleren Jahrgängen. Ihre größte Unterstützung finden sie bei jüngeren Beschäftigten mit schwacher betrieblicher Bindung, die – teilweise trotz prekärer Beschäftigungsverhältnisse – ein „Ende der gewerkschaftlichen Bescheidenheit“ fordern.
- (4) *Strategische Handlungsfähigkeit:* In einem hybriden (gemischten) System organisierter Arbeitsbeziehungen mit ausgeprägt voluntaristischen Elementen<sup>7</sup> müssen sich die Gewerkschaften strategisch neu orientieren. Das Fenster, das sich mit veränderten Arbeitsmarktbedingungen, Ungerech-

---

<sup>7</sup> In der wissenschaftlichen Literatur werden schwach verrechtlichte Arbeitsbeziehungssysteme, in denen erfolgreiche Interessenvertretung nur möglich ist, wenn seitens kollektiver gewerkschaftlicher oder betrieblicher Akteure Voice (eine Stimme für Arbeitsinteressen) ausgeübt wird, als voluntaristisch bezeichnet. In unserem Fall ist etwas anderes gemeint. In einem eigentlich stark verrechtlichten System entstehen – etwa durch fehlende Tarifverträge oder nicht vorhandene Betriebsräte – Handlungsräume, in denen sich die kollektiven Akteure nicht ausschließlich auf institutionelle Machtressourcen verlassen können, weshalb sie in anderer Weise ihre Stimme erheben müssen: in Gestalt von gewerkschaftlicher Organisation und Mobilisierung, mittels Betriebsratsgründungen etc.

tigkeitswahrnehmungen und Generationswandel öffnet, lässt sich nur dann für eine nachhaltige Stärkung von Organisationsmacht nutzen, wenn lokale Gewerkschaften die Impulse aus den Betrieben aufgreifen und ihre strategische Handlungskompetenz erweitern. Strategische Handlungsfähigkeit bedeutet u. a. Partizipationsbereitschaft, reflektierter Ressourceneinsatz, Vernetzungsfähigkeit und authentische Interessenrepräsentation.

(5) *Gespaltene Belegschaften*: In voluntaristisch-betriebszentrierten Arbeitsbeziehungen provoziert Rückenwind für die Gewerkschaften mitunter scharfen Gegenwind. Unternehmensleitung, Geschäftsführungen und betriebliches Management entwickeln eine abgestufte Palette an Maßnahmen, die auf ein Zurückdrängen oder eine Eindämmung des Gewerkschaftseinflusses zielen. Im Extremfall kommt es zu einer Spaltung der Belegschaften, die auch für Betriebsräte und Gewerkschafter zu einer strategischen Herausforderung wird.

(6) *„Thüringenkorporatismus“*: Politische Unterstützungsleistungen, wie sie der sogenannte „Thüringenkorporatismus“<sup>8</sup> beinhaltet, strahlen über Ländergrenzen hinweg aus und können für die Aktiven deutlich spürbar dazu beitragen, dass sich die strategische Handlungsfähigkeit von

Gewerkschaften verbessert. Eine Stärkung gewerkschaftlicher Organisationsmacht ist aber nicht zwingend auf politische Unterstützung angewiesen.

(7) *Nachholende Demokratisierung*: In den Untersuchungsbetrieben findet eine – nachholende – Demokratisierung statt. Demokratisierung ist ein Ergebnis, aber kein bewusstes, handlungssteuerndes Motiv betrieblicher und lokaler Aktivitäten. Waren Betriebsratsgründungen im Westen häufig mit gesellschaftlichen Bewegungen verbunden, die in die Betriebe getragen wurden, so verhält es sich in den Ost-Betrieben umgekehrt. Forderungen und Arbeitskonflikte, die eigentlich in die Zuständigkeit von Gewerkschaften und Tarifdemokratie fallen, münden in Betriebsratsgründungen und -reaktivierungen. Die betriebliche Mitbestimmung wird zum Mittel, um Forderungen durchzusetzen, für die gewerkschaftliche Organisationsmacht benötigt wird.

Wir stellen die Untersuchungsergebnisse in der Reihenfolge der Thesen in den Kapiteln 2 bis 7 vor. Die Demokratisierungsthese (Kapitel 7) ist als ein Resümee, als eine synthetisierende Beobachtung zu verstehen, die wir abschließend in ihrer Tragweite für den Machtressourcenansatz und das deutsche System organisierter Arbeitsbeziehungen diskutieren wollen.

*Nachholende Demokratisierung in den Untersuchungsbetrieben*

<sup>8</sup> Gemeint ist eine kurze Periode der Thüringer Landespolitik, die mit der Amtszeit des damaligen Wirtschaftsministers Machnig zusammenfällt. Während dieser Zeit wurden Maßnahmen realisiert, die sich als politische Unterstützungsleistungen für Gewerkschaften interpretieren lassen.

## 2 Arbeitsmarkt und Arbeitsbeziehungen in den neuen Ländern

*Tendenz zur „prekären Vollerwerbsgesellschaft“*

In Kapitel 2 untersuchen wir strukturelle Veränderungen am Arbeitsmarkt und in den Arbeitsbeziehungen, die dazu beitragen, dass die Marktmacht von Beschäftigten in den neuen Ländern selektiv und in Maßen zunimmt. Allerdings handelt es sich nicht um eine durchgängig positive Entwicklung. Auch im Osten der Republik zeichnet sich die Tendenz zu einer „prekären Vollerwerbsgesellschaft“ (Dörre et al. 2013: 33) ab, in der Chancen am Arbeitsmarkt höchst ungleich verteilt sind. Es ist daher nicht allein der Entspannung am Arbeitsmarkt geschuldet, wenn vor allem jüngere Beschäftigte in den Betrieben das „Ende der Bescheidenheit“ verkünden. Um die Veränderungen und deren Wirkungen besser zu verstehen, ist es sinnvoll, einen Blick auf den Transformationsprozess der Arbeitsbeziehungen nach der Wende zu werfen.

### 2.1 Zwei Phasen der Transformation

*Betriebliche Überlebensgemeinschaften*

Seit 1990 hat sich im Osten der Republik eine mehr oder minder dynamische Regionalwirtschaft herausgebildet. Die wenigen großen Betriebe mit mehr als 500 Beschäftigten operieren überwiegend als „verlängerte Werkbänke“ von Konzernen mit Hauptsitz im Westen. Dem steht eine große Anzahl kleiner Unternehmen gegenüber, die vorwiegend regional ausgerichtet sind (Schroeder 2000a: 384 ff.). Während der Nachwendezeit hatten Deindustrialisierungsprozesse zeitweilig zu einer extrem hohen Massenerwerbslosigkeit geführt. 1990 lag die Erwerbslosenquote in Ostdeutschland bei 10,3 % (West: 7,3 %), 1997 war sie auf

19,5 % (West: 12,7 %) gestiegen, um 2005 den Höchstwert von 20,6 % (West: 13,0 %) zu erreichen (Kalina/Weinkopf 2014). In Thüringen und Sachsen, den Bundesländern, in denen das Gros unserer Betriebsfälle angesiedelt ist, kletterte die Erwerbslosenquote bis 2005 auf 17,1 % (Thüringen) bzw. 18,3 % (Sachsen). In Sachsen-Anhalt lag sie gar bei 20,2 %. Die hohe Arbeitslosigkeit bewirkte, dass Standort- und Beschäftigungssicherung in der Prioritätenliste der Beschäftigten unangefochten an der Spitze stand. Noch 2008 hielten 79 % einer repräsentativ befragten Belegschaft, die ihre Arbeitsplätze mehrheitlich nicht mehr als unmittelbar gefährdet ansah, die Standortsicherung für das wichtigste Thema im Unternehmen, gefolgt von der Beschäftigungssicherheit (78 % wichtig oder sehr wichtig). Lohnkürzungen waren hingegen nur für 23 % der Befragten ein wichtiges oder sehr wichtiges Problem (Behr/Engel/Hinz 2008).

Dem ausgeprägten Interesse am Arbeitsplatzertum mussten Betriebsräte und Gewerkschaften Rechnung tragen. Im Verlauf der Transformation bildeten sich betriebliche Überlebens- und Leistungsgemeinschaften (Behr 2000: 30 f.; Bluhm 2008) heraus. Sie eint das gemeinsame Interesse von Management und Belegschaften, das wirtschaftliche Fortleben der Betriebe zu sichern. Ein großer Teil der Beschäftigten, die sich in Erwerbsarbeit halten konnten, zeichnete sich durch große Flexibilität und hohe Leidensbereitschaft aus. Für diese „Arbeitspartaner“ (Behr 2000), die nahezu alles taten, um ihre Arbeitsplätze zu erhalten, war der eigene Betrieb nach Jahren des

Arbeitsplatzabbau zu einer „Oase in der Wüste“ (ebd.: 30) geworden. Die Beziehungen zwischen Beschäftigten und dem Management regelten – meist informelle – Verträge, die einen Tausch von Beschäftigungssicherheit gegen die Akzeptanz von harten Arbeitsbedingungen und Lohnverzicht implizierten. Wer Angst um den eigenen Arbeitsplatz hatte und alles daran setzte, den Status quo abzusichern, war kaum zu Konflikten mit dem Management oder dem Unternehmen bereit und gewerkschaftlich nur schwer organisierbar.

Die Transformation der Arbeitsbeziehungen in Ostdeutschland verlief in zwei Phasen. Die erste Phase kann mit den Stichworten Institutionentransfer und Vereinigungskorporatismus beschrieben werden. Nach 1990 wurde das institutionelle Fundament der westdeutschen Arbeitsbeziehungen rasch auf den Osten übertragen. Auch der Flächentarifvertrag war zunächst weitgehend akzeptiert. Die Transformation der Arbeitsbeziehungen erfolgte im Rahmen eines „Vereinigungskorporatismus“ (Schroeder 2000a: 378), das heißt einer Beteiligung gesellschaftlicher Gruppen an politischen Entscheidungsprozessen in der Nachwendzeit, durch den die Gewerkschaften auch im politischen Tagesgeschäft Gehör fanden.

Die Übertragung der westdeutschen Tarifstrukturen auf die neuen Bundesländer wurde, etwa zwischen IG Metall und Gesamtmetall, zu Beginn der 1990er Jahre noch einvernehmlich vereinbart (Ohl 2009: 627 ff.). Dennoch hielt das duale System der westdeutschen Arbeitsbeziehungen in seiner regulativen Substanz im Osten nie wirklich Einzug. Zwar wurden

Gesetze und Institutionen von West nach Ost transferiert, doch das geschah, als die organisierten Arbeitsbeziehungen auch im Westen bereits im Umbruch waren. Weder konnte im Osten eine auch nur annähernd ähnliche Tarifdeckung erreicht werden wie im Westen, noch erlaubten es die sozioökonomischen Bedingungen, den Flächentarifvertrag zu dem zu machen, was er in Westdeutschland während der Blütezeit kooperativer Arbeitsbeziehungen einmal gewesen war (vgl. Abbildung 2). Zu der ungünstigen Arbeitsmarktsituation gesellten sich Schwierigkeiten, Unternehmen in Interessenverbänden zu organisieren. Ideologische Vorbehalte gegenüber Gewerkschaften auf Verbandsebene sowie Anpassungsschwierigkeiten von Verbandsfunktionären und Gewerkschaftern, die als „Westimporte“ Aufbauarbeit leisten sollten, sorgten ebenfalls dafür, dass das übernommene Modell organisierter Arbeitsbeziehungen nur teilweise mit Leben gefüllt werden konnte (Meise 2014: 152 ff.). Vor dem Hintergrund zunehmender ökonomischer Probleme und angesichts großer Mitgliederverluste der DGB-Gewerkschaften kehrte sich die anfängliche Akzeptanz von Mitbestimmung und Tarifdemokratie nach wenigen Jahren um.

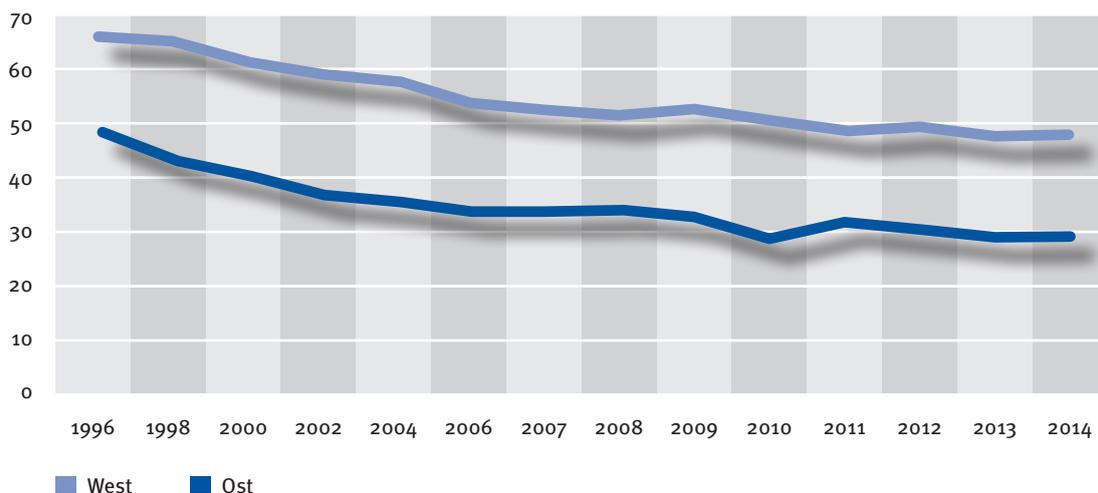
Nun setzte eine zweite Phase ein, in deren Verlauf das formal anerkannte Institutionengefüge der Arbeitsbeziehungen erodierte. Die Aufkündigung des Stufentarifvertrags (1993) in der Metall- und Elektroindustrie durch die Arbeitgeber markierte eine tarifpolitische Zäsur. Auch auf der politischen Ebene wurden die Gewerkschaften zunehmend ignoriert. Das Werben vieler Landesregierungen mit flexiblen und

*Erste Phase :  
Institutionentransfer*

*Zweite Phase:  
Erosionsprozesse*

Abbildung 2:

Flächentarifbindung in der Privatwirtschaft nach Beschäftigten (in %)



Quelle: Ellguth/Kohaut (2015), eigene Darstellung.

relativ billigen Facharbeitskräften als Standortfaktor unterstützte die Niedriglohnstrategie der Unternehmen. Folglich war die Prägekraft des Flächentarifvertrags und der Tarifbindung, die allerdings in der gesamten Bundesrepublik seit den 1990er Jahren abnahm, in den ostdeutschen Bundesländern besonders schwach (Artus 2003: 251).

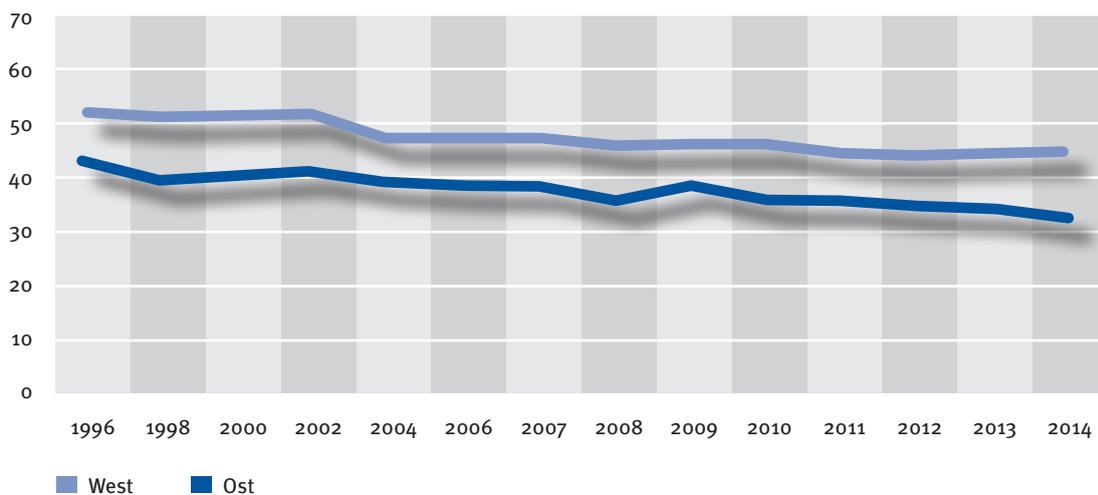
Die Zahl der Beschäftigten, die nach Tarifvertrag bezahlt werden, ist heute in den neuen Bundesländern ungleich niedriger als in Westdeutschland (vgl. Abbildung 2). Während 2014 immerhin in 31 % der westdeutschen Betriebe noch nach einem Branchentarifvertrag bezahlt wurde (2000: 45 %), galt dies für lediglich 17 % der Ost-Betriebe (2000: 23 %). Ein ähnliches Bild ergibt sich beim Anteil der Beschäftigten, der nach Tarif arbeitet. Im Jahr 2000 wurden

60 % der Beschäftigten im Westen und 39 % im Osten nach einem Branchentarifvertrag bezahlt. Im Jahr 2014 galt ein Branchentarifvertrag nur noch für 47 % der west- und 28 % der ostdeutschen Beschäftigten. Dieser Rückgang wurde nicht von neuen Haustarifverträgen aufgefangen. Im Jahr 2014 wurden 7 % aller westdeutschen und 11 % aller ostdeutschen Beschäftigten von einem Haus- bzw. Firmentarifvertrag abgedeckt und damit exakt der gleiche Anteil wie im Jahr 2000 (Ellguth/Kohaut 2015: 291 ff.; Kohaut 2007). Aus diesen Zahlen geht allerdings auch hervor, dass dezentrale unternehmens- und betriebsbezogene Vereinbarungen im Osten schon früher eine Rolle spielten als im Westen.

Eine Ursache war, dass ein Großteil der mittelständischen Ost-Unternehmen das west-

Abbildung 3:

## Verbreitung von Betriebsräten in der Privatwirtschaft nach Beschäftigten (in %)



Quelle: Ellguth/Kohaut (2015), eigene Darstellung.

deutsche Modell organisierter Arbeitsbeziehungen nicht akzeptierte (Schroeder 2000b: 2). Zudem erwies sich die gewerkschaftliche Organisationsmacht längst als zu schwach, um auf Arbeitgeberseite Organisationsanreize auszulösen. Auch in den von uns untersuchten Branchen waren die Mitgliederzahlen der Gewerkschaften stark rückläufig. Im Organisationsbereich der IG Metall sanken sie zwischen 1991 und 1998 von 991.000 auf 414.000 (-58,2 %), im Bereich der NGG von 162.000 auf 59.000 (-63,8 %) (Müller-Jentsch/Ittermann 2000: 101, 129). Zeitgleich gingen auch die Mitgliederzahlen der Arbeitgeberverbände kontinuierlich zurück. Die Desorganisation der Arbeitsbeziehungen ermöglichte vielfältige Abweichungen vom Flächentarifvertrag, teilweise wurde dieses Instrument ordnungspolitisch

vollständig infrage gestellt (Schroeder 2000b: 5). Die Verbandsmitgliedschaft der Arbeitgeber in der Metall- und Elektroindustrie ging in Ostdeutschland besonders deutlich zurück (Gesamtmetall 2014). Zwischen 1995 und 2013 verringerte sich die Anzahl der Mitgliedsfirmen bei Gesamtmetall im Osten auf rund ein Viertel der anfänglichen Mitgliedschaft. Damit galten die Branchentarifregelungen 2013 für nur noch rund halb so viele Beschäftigte wie 1995.

Zugleich nahmen die Mitgliedsfirmen ohne Tarifbindung kontinuierlich zu. Im Jahr 2013 wies der Verband in den neuen Bundesländern gegenüber 2007 fast doppelt so viele Mitglieder ohne Tarifbindung (OT) auf; mit rund 17.500 hat sich die Beschäftigtenzahl in diesen Unternehmen mehr als verdoppelt. Die Niederlage der IG Metall im Streik um die

35-Stunden-Woche (2003) förderte zusätzlich antigewerkschaftliche Ressentiments. Bis zur Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/09 lehnten viele ostdeutsche Unternehmensleitungen gewerkschaftliche Interessenpolitik schlichtweg ab. Noch 2010 stimmten knapp 42 % der befragten ostdeutschen Unternehmensleiter aus dem verarbeitenden Gewerbe der Aussage zu, Gewerkschaften seien überflüssig (Martens/Lungwitz 2012: 115).

Bei der zweiten institutionellen Säule der Arbeitsbeziehungen, der Verbreitung von Betriebsräten, bietet sich ein etwas anderes Bild. Vordergründig scheint es hier kaum einen Unterschied zwischen West- und Ostdeutschland zu geben. Im Jahr 2014 gab es sowohl im Osten als auch im Westen in 9 % der Betriebe einen Betriebsrat. Betrachtet man jedoch die Anzahl der Beschäftigten, die von einem Betriebsrat vertreten werden, stößt man doch auf Ost-West-Differenzen. Waren es 2014 im Osten 33 % aller Beschäftigten, lag dieser Wert in Westdeutschland immerhin noch bei 43 % (vgl. Abbildung 3; Ellguth/Kohaut 2015: 294). Im verarbeitenden Gewerbe, zu dem das Gros der von uns untersuchten Betriebe gehört, waren Betriebsräte stärker verbreitet. 2013 gab es in 16 % der west- und in 11 % der ostdeutschen Betriebe einen Betriebsrat, die 69 % (West) bzw. 48 % (Ost) der Beschäftigten in dieser Branche vertraten (Ellguth/Kohaut 2014: 292 ff.).

#### *Ost-West- Unterschiede*

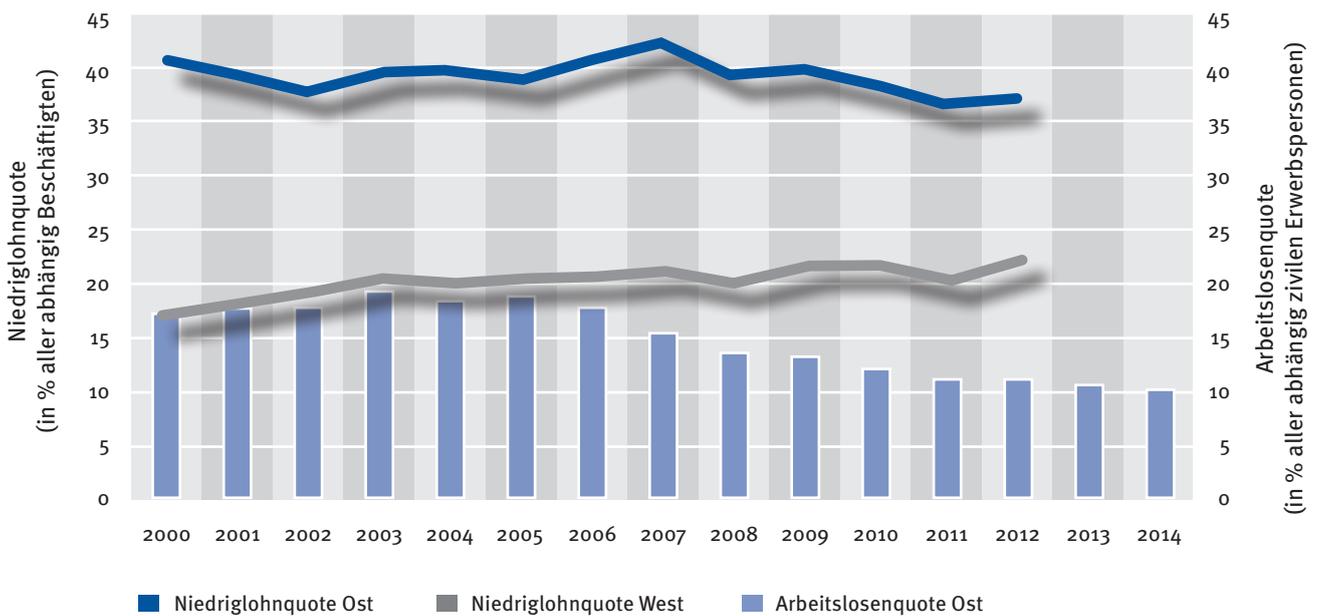
Der Unterschied zwischen Ost und West besteht nicht im Verbreitungsgrad der Institution Betriebsrat, sondern im Verhältnis, das Betriebsräte und Gewerkschaften zueinander entwickeln. In Westdeutschland hatte nach

der Einführung des Betriebsverfassungsgesetzes ein langer Lernprozess eingesetzt, der in der Forschungsliteratur als „Vergewerkschaftlichung der Betriebsräte“ bezeichnet wird (Schmidt/Trinczek 1999: 107). Der überwiegende Teil der Betriebsräte organisierte sich gewerkschaftlich. Diese „Vergewerkschaftlichung“ bedeutete für die Betriebsräte mehr als nur eine formale Mitgliedschaft. Auf der Grundlage enger Kooperationen mit den zuständigen Gliederungen wurden die Betriebsräte auch zum Rückgrat der Gewerkschaften in den Betrieben. In den neuen Ländern konnten sich solche Kooperationsbeziehungen nicht herausbilden. Die wechselseitigen Beziehungen zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten waren oftmals durch Abhängigkeiten, Entkopplung und Distanz gekennzeichnet (Artus 2003: 250). Ostdeutsche Betriebsräte agierten demnach mit einer starken Betriebszentrierung und praktizierten häufig eine „von der politisch-gewerkschaftlichen Umwelt abgekapselte Betriebsratsarbeit“ (Schroeder 2000a: 222).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich während der beiden Phasen postsozialistischer Transformation Arbeitsbeziehungen herausgebildet hatten, die sich durch starke Asymmetrien zugunsten verbandlich kaum organisierter Unternehmen und – aus der Not heraus – durch leidensbereite Belegschaften auszeichneten. Charakteristisch waren eine geringere Verbreitung von Tarifverträgen, eine ausgeprägte Tendenz zu einer dezentralen, verbetrieblichten Tarifpolitik sowie brüchige Kooperationen zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten. Die schwache gewerkschaftli-

Abbildung 4:

## Niedriglohn- und Arbeitslosenquote in Ostdeutschland (in %)



Hinweis: Der Niedriglohn wurde berechnet nach der bundeseinheitlichen Schwelle, das heißt zwei Drittel des mittleren Stundenlohns (Median) in der BRD (2012: 9,30 Euro).

Quelle: Bundesagentur für Arbeit 2015; Kalina/Weinkopf 2014 (SOEP); eigene Darstellung.

che Organisationsmacht korrespondierte mit einem hohen Sockel an Langzeitarbeitslosigkeit, vergleichsweise langen Arbeitszeiten, relativ niedrigen Löhnen und einer eher schwach ausgeprägten Konfliktbereitschaft der Beschäftigten. Mit anderen Worten: Im Osten war ein hybrider Typus (des)organisierter Arbeitsbeziehungen entstanden, der einerseits im Verhältnis zum Referenzmodell institutionelle Kontinuität ausstrahlte, andererseits jedoch mit einer Entleerung von Institutionen einherging und implizit Elemente eines dezentralen, voluntaristischen Aushandlungsmodus integrierte. Mit der Her-

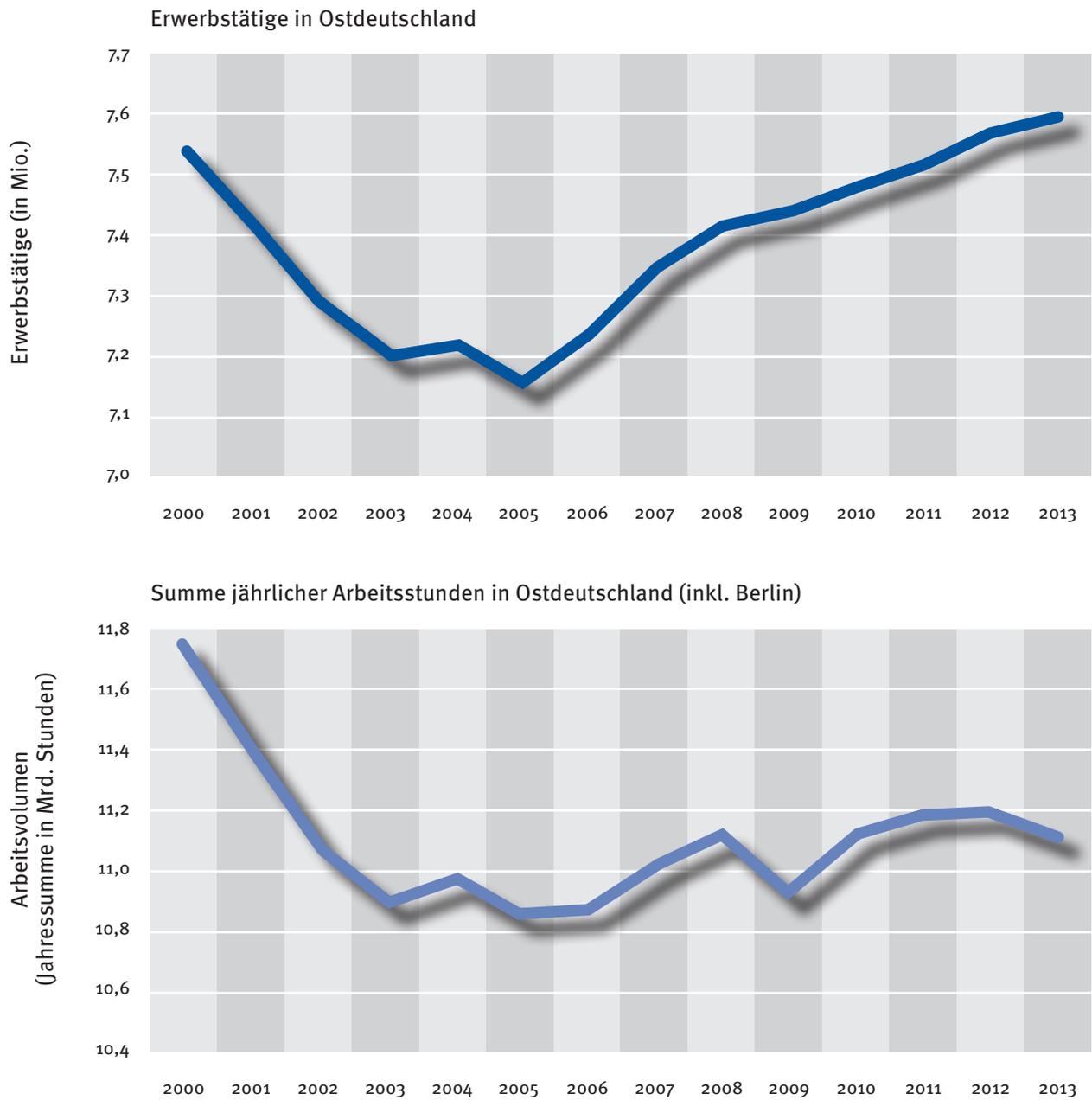
ausbildung hybrider Arbeitsbeziehungen, die im Westen durchaus eine Entsprechung fanden, war der postsozialistische Transformationsprozess abgeschlossen.

## 2.2 Eine neue Phase von Arbeitsbeziehungen?

Wenn nicht alles täuscht, so hat spätestens seit der Krise von 2008/09 eine neue, eine dritte Phase in der Entwicklung von Arbeitsmarkt und Arbeitsbeziehungen in Ostdeutschland begonnen. Diese Phase zeichnet sich dadurch aus,

Abbildung 5:

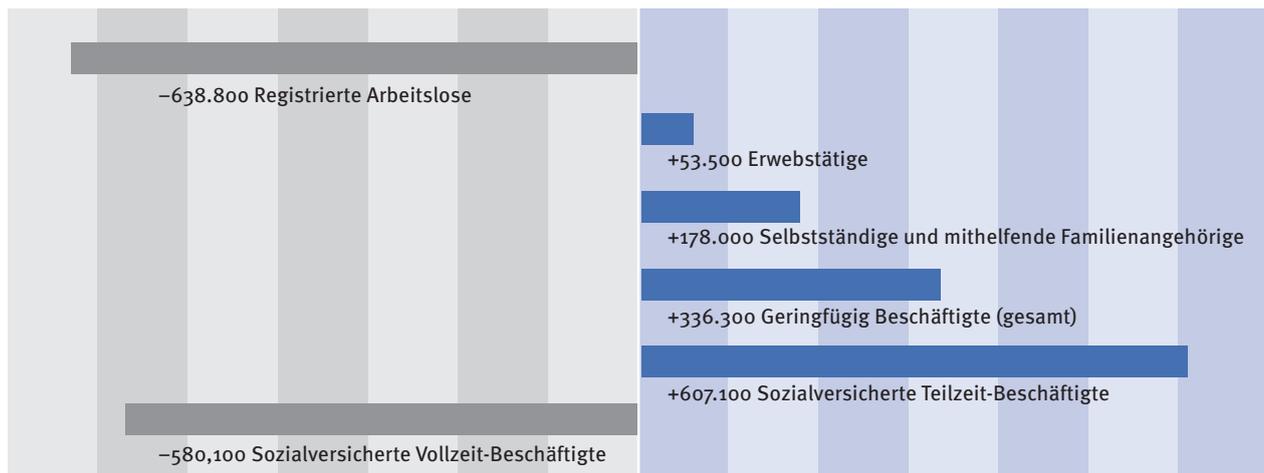
Prekäre Vollerwerbsgesellschaft: Erwerbstätige und Arbeitsvolumen in Ostdeutschland



Quelle: eigene Darstellung auf der Basis der Veröffentlichung des Arbeitskreises „Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder“ im Auftrag der Statistischen Ämter der 16 Bundesländer, Statistik und Wahlen, Frankfurt/M. 2014.

Abbildung 6:

## Veränderung der Beschäftigungsformen in Ostdeutschland von 2000 bis 2013



Die Veränderungsrate der Teilzeitbeschäftigung wurde ab dem Jahr 2001 gemessen.

Quelle: eigene Berechnungen auf der Basis der Arbeitslosenrechnung des Statistischen Bundesamts, der Beschäftigungsstatistik der Bundesagentur für Arbeit und der Erwerbstatigenrechnung der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung der Länder (Stand: Mai 2015).

dass im Kontext einer veränderten Situation am Arbeitsmarkt ungewohnte Handlungsspielräume für Betriebsräte und Gewerkschaften entstehen. Ausschlaggebend hierfür ist der deutliche Rückgang der Arbeitslosigkeit. Am Höchststand gemessen, hat sich die Arbeitslosenquote im Osten mittlerweile halbiert. Seit 2005 ist sie in den neuen Bundesländern von 18,9 % auf 9,8 % (2014) gesunken (vgl. Abbildung 4, S. 31). In Thüringen lag die Arbeitslosigkeit im Jahresdurchschnitt 2014 bei 7,8 %, in Sachsen bei 8,8 % und in Sachsen-Anhalt bei 10,7 %.

Sinkende Arbeitslosigkeit ist allerdings nicht auf den Anstieg sozialversicherungspflichtiger Vollzeitarbeit zurückzuführen. Im Gegenteil, in Sachsen, Thüringen und Sach-

sen-Anhalt sank der Anteil der Vollzeitbeschäftigten, während die sozialversicherungspflichtige Teilzeitarbeit und geringfügige Beschäftigungsverhältnisse zunahm (Statistisches Bundesamt 2015). Interessant ist zudem, dass das Volumen an bezahlten Arbeitsstunden trotz höherer Erwerbstätigkeit nicht zugenommen hat. Abbildung 5 zeigt, dass die Summe der Erwerbstatigen und dazu parallel das Arbeitsvolumen in Ostdeutschland von 2000 bis 2005 gesunken ist. 2005 waren in Ostdeutschland 7,17 Millionen Erwerbstatige registriert. Das Jahresvolumen an geleisteten Arbeitsstunden betrug ca. 10,9 Milliarden Stunden. Während das Arbeitsvolumen bis 2013 lediglich leicht auf 11,1 Milliarden Arbeitsstunden anstieg und damit im Vergleich zu 2008 stagnierte, ist die

*Dritte Phase:  
Neue Handlungsspielräume*

*Niedriglöhne trotz  
sinkender  
Arbeitslosigkeit*

Zahl der Erwerbstätigen zwischen 2005 und 2013 deutlich und kontinuierlich auf ca. 7,6 Millionen Erwerbstätige angewachsen (Statistisches Landesamt BW 2014). Niedriglöhne sind im Osten trotz sinkender Arbeitslosigkeit weiterhin stark verbreitet: Trotz des Rückgangs seit 2008 arbeiteten 2012 immerhin noch 36,5 % der Ostdeutschen zu Niedriglöhnen (unter 9,30 Euro). Zur gleichen Zeit betraf dies im Westen 21,6 % der Beschäftigten (vgl. Abbildung 4, S. 31). Betrachtet man den Anteil der Beschäftigten mit Stundenlöhnen unterhalb von 8,50 Euro nach Bundesländern, so bildeten Thüringen (34,9 %), Sachsen-Anhalt (34,1 %) und Sachsen (33,2 %) in den Jahren 2009 bis 2012 die Schlusslichter in Deutschland (Kalina/Weinkopf 2014).

Diese Zahlen deuten an, was wir als Tendenz zur Herausbildung einer „prekären Vollerwerbsgesellschaft“ bezeichnet haben. Ein seit Beginn der 1990er Jahre schrumpfendes und erst seit 2005 wieder leicht ansteigendes Volumen an bezahlten Arbeitsstunden wird – allerdings höchst ungleich – auf eine Rekordzahl von Erwerbstätigen verteilt. Der Anteil nichtstandardisierter Arbeitsverhältnisse an der Gesamtbeschäftigung ist im Osten auf 38 % gestiegen (39 % West, Zahlen für 2013). Einerseits wird aus der Arbeitslosigkeit und der stillen Reserve heraus rekrutiert, andererseits erfolgt die Arbeitsmarktintegration insbesondere von Frauen im Dienstleistungssektor über nichtstandardisierte, prekäre, schlecht entlohnte, wenig anerkannte und mit geringen Partizipationschancen ausgestattete Beschäftigungsverhältnisse (vgl. Abbildung 6). Auch

die Leiharbeit ist weiterhin stark verbreitet. Mitte 2014 arbeitete mit absolut 170.700 rund ein Viertel aller Leiharbeiter im Osten (Bundesagentur für Arbeit 2015).

Die Tendenz zur „prekären Vollarbeitsgesellschaft“ findet sich in Gesamtdeutschland (Destatis 2013; IAB 2013; Bosch 2014: 91-106). Im Osten muss die Betonung freilich auf Tendenz liegen, denn es gibt noch immer überdurchschnittlich viele Regionen, in denen sich Langzeitarbeitslosigkeit auf hohem Niveau verfestigt hat. Insofern hat sich die Lage am Arbeitsmarkt keineswegs flächendeckend entspannt, und auch bei den Beschäftigten gibt es tiefe Spaltungslinien. Im Osten wie im Westen mussten die untersten sechs Einkommenszehntel zwischen 2007 und 2011 überdurchschnittliche Bruttolohneinbußen hinnehmen. Mit –6,1 % fielen diese im untersten Zehntel am stärksten aus. Da Lohndifferenzen und Erwerbsumfang in Deutschland besonders stark geschlechterspezifisch strukturiert sind, muss Prekarität vor allem über die Haushalte abgefedert werden. Inzwischen findet auch bei ostdeutschen Frauen während der Mutterschaft eine Abkehr von der Vollzeitbeschäftigung statt. Immer mehr Ost-Frauen müssen oder wollen in Teilzeit arbeiten, auch deshalb dürften Haushalte in den unteren Einkommensklassen tendenziell weniger in der Lage sein, prekäre Löhne auszugleichen (Dingeldey 2015: 276 ff.).

Trotz dieser Einschränkungen schlägt sich der Rückgang der Arbeitslosigkeit vor allem in den geschützten Teilarbeitsmärkten in wachsender Marktmacht von Beschäftigten nieder.

*Keine wachsende Markt-  
macht der Beschäftigten*

Fachkräfteengpässe bieten günstige Verhandlungsbedingungen für qualifizierte Arbeitskräfte (Lutz 2008). Die Bundesagentur für Arbeit (BA) geht für das gesamte Bundesgebiet von Engpässen in einzelnen technischen Berufen sowie in den Gesundheits- und Pflegeberufen aus (BA 2014). Im technischen Bereich werden Ingenieure und Facharbeitskräfte gesucht. Für Thüringen wird ein Engpass bei Spezialisten in der Metallbearbeitung und Bodenverlegung festgestellt. Fachkräftemangel herrscht im Bereich der Maschinen- und Fahrzeugtechnik. Diese Problematik könnte künftig noch an Gewicht gewinnen, wenn eintritt, was in der Literatur als „demografische Falle“ bezeichnet wird (Lutz 2010). Einerseits droht das Ende des „Fachkräfteparadieses“, aus dem sich Unternehmen im Osten lange Zeit bedienen konnten. Andererseits zeichnet sich seit 2005 ein wachsender Bedarf an qualifizierten Fachkräften in vielen Industriebetrieben ab. Verändert hat sich aber nicht allein die Arbeitsmarktsituation und mit ihr die Marktmacht der Beschäftigten, auch die Altersstruktur der Belegschaften wandelt sich. Die Alterskohorten mit Nachwunderfahrung verlassen die Betriebe. Heute tritt eine neue Beschäftigtengeneration in das Erwerbsleben ein, die nicht mehr primär durch die (Nach-)Wunderfahrung geprägt ist. Die Generation der „Arbeitspartaner“ wird künftig nicht mehr das betriebliche Geschehen prägen.

Anscheinend hat die veränderte Situation am Arbeitsmarkt dazu beigetragen, dass die Gewerkschaften gerade im Osten wieder Mitglieder gewinnen. Dies zeigt sich auch in den Organisationsbereichen von NGG und IG

Metall. Von 2007 bis 2013 stieg die Zahl der NGG-Mitglieder in Ostdeutschland um 2,5 % (von 36.345 auf 37.265) bzw. 920 Beschäftigte. Auch im Organisationsbereich der IG Metall ließ sich zumindest in Thüringen und Sachsen sowie mit Abstrichen auch in Sachsen-Anhalt eine deutliche Trendumkehr beobachten. In Thüringen sank die Mitgliederzahl im Zeitraum zwischen 2004 und 2010 zwar um 10,8 % von 49.897 auf 44.524, allerdings wurden gegenüber 2010 bis 2014 rund 3 % neue Mitglieder gewonnen. Das entspricht einem Plus von 1.346 Mitgliedern. In Sachsen ergibt sich ein ähnliches Bild. 2004 zählte die IG Metall noch 103.657 Mitglieder. 2009 wurde die Talsohle mit 82.847 Mitgliedern erreicht, 2014 waren es bereits wieder 88.896. Innerhalb von nur fünf Jahren stieg die Mitgliederzahl um 7,3 %. In den anderen ostdeutschen Bundesländern hat die IG Metall in der Fläche noch keine nachhaltige Trendumkehr der Gesamtmitgliederzahl erreichen können – nach einer Stabilisierung 2011 und 2012 setzte sich die Talfahrt abgeschwächt fort. Der angesprochene Positivtrend ist noch deutlicher zu erkennen, wenn der Fokus auf die erwerbstätigen bzw. betriebsangehörigen Mitglieder in Ostdeutschland gerichtet wird. Hier stiegen die Zahlen der NGG (Erwerbstätige) seit 2006 und der IG Metall (betriebsangehörige Mitglieder) seit 2007 bis 2014 deutlich an. Die NGG gewann seit 2006 bei diesen Mitgliedern 12,4 % und die IG Metall seit 2007 15,5 % hinzu (vgl. Abbildung 1, S. 13).

Die Entwicklung ist auch darauf zurückzuführen, dass sich vor allem jüngere Beschäftigte gewerkschaftlich engagieren. So hat sich

*Neue Arbeitsmarktsituation beförderte Mitgliedergewinne*

*Vor allem jüngere Beschäftigte engagieren sich gewerkschaftlich*

im Fall der IG Metall die Mitgliederzahl der jungen Erwachsenen unter 27 Jahren von 2004 auf 2014 um 34 % und die der Auszubildenden um 29 % erhöht. Der Anteil der Jugendlichen an allen Mitgliedern lag 2014 bei 7,2 % und hat damit gegenüber 2004 um rund 40 % zugenommen. Bei der NGG sanken die Zahlen für die gleiche Altersgruppe zwar, aber die Anzahl der unter 35-Jährigen NGG-Mitglieder wuchs zwischen 2008 und 2014 ebenfalls um 33,6 % an. Die neue Stärke der Gewerkschaften wird – möglicherweise – von einem Umdenken in Teilen des Arbeitgeberlagers begleitet: Jüngere Studien zeigen, dass eine wachsende Anzahl von Führungskräften in ostdeutschen Unternehmen den Grundprinzipien der Sozialpartnerschaft offen gegenübersteht und eine einseitige Orientierung am zeitgenössischen Finanzmarktkapitalismus ablehnt (Tullius/Wolf 2012: 374 f.; Thieme 2013).

### **2.3 Zwischenfazit I**

Was bedeuten die geschilderten Trends für unsere Ausgangsfrage nach dem Verhältnis von Arbeitsmarkt und gewerkschaftlichen Machtressourcen?

Offenkundig spricht einiges dafür, dass sich der Rückgang der Arbeitslosigkeit, die Zunahme der Erwerbstätigkeit und Fachkräfteengpässe positiv auf die Mitgliederentwicklung in den Gewerkschaften auswirken. Selbstverständlich ist das aber nicht. Zu ungleich und regional gebrochen sind die Entwicklungen, als dass sie umstandslos als Stärkung von Markt- oder Produktionsmacht der Arbeiter und Angestellten

gewertet werden könnten. Ohne Zweifel gibt es diesen Trend. Gewerkschaftssekretäre berichten, dass manche Beschäftigte inzwischen gerne einen befristeten Vertrag akzeptieren, um gegebenenfalls komplikationslos in eine andere Firma wechseln zu können.

Doch das ist nur die eine Seite der Medaille. Die andere Seite stellt die Zunahme prekärer Beschäftigungsverhältnisse dar. Bis in die jüngere Vergangenheit ging von der Prekariisierung ein disziplinierender Effekt aus, der auch auf die geschützten Teilarbeitsmärkte ausstrahlte und zugleich eine gewerkschaftliche Organisierung erheblich erschwerte (Brinkmann/Dörre/Röbenack 2006). Da sich nun vermehrt jüngere Beschäftigte organisieren, die in überdurchschnittlichem Maß in nichtstandardisierte Beschäftigung integriert sind, ist unwahrscheinlich, dass allein der Rückgang der Arbeitslosigkeit steigende Mitgliederzahlen von IG Metall und NGG erklären könnte. Anscheinend wirkt das Kontrollregime der Prekarität nicht mehr in gleicher Weise wie noch vor einigen Jahren.

Unabhängig davon können wir zwei Befunde festhalten, die es im Fortgang der Untersuchung zu berücksichtigen gilt. Erstens bedeutet ein günstiges Gelegenheitsfenster für gewerkschaftliche Organisierung nicht, dass dies für eine Wiederherstellung des im Zuge des „Vereinigungskorporatismus“ anvisierten Grundkonsenses in den Arbeitsbeziehungen genutzt werden könnte. Gewerkschaftliche Organisationsmacht und Flächentarif sind auch im Westen schon zu weit erodiert, als dass sich ihre einstige Regelungsfunktion im Osten

umstandslos wiederherstellen ließe. Vielmehr zeigt sich im Osten, was für die Gewerkschaften auch im Westen immer mehr zum Alltag wird. Entstanden ist ein hybrides, heterogenes Arbeitsbeziehungssystem, in welchem Beschäftigteninteressen häufig „voluntaristisch“ und dezentral, auf Betriebs- und Unternehmensebene, durchgesetzt werden müssen. In einem solchen System stößt reine Stellvertreterpolitik rasch an Grenzen, wenngleich Authentizität und Repräsentation für eine erfolgreiche Interessenpolitik noch immer bedeutsam sind.

Damit ist zweitens angesprochen, was die befragten Gewerkschaftssekretäre in den Interviews immer wieder thematisieren. Gerade von den regionalen Gewerkschaftsgliederungen wird hohe strategische Flexibilität erwartet. Schon während der beiden Transformationsphasen mussten sich die Gewerkschaften

im Osten mindestens zwei Mal politisch-strategisch neu ausrichten. Waren sie zunächst mit dem Erhalt industrieller Kerne beschäftigt, blieb es während der zweiten Phase bestenfalls bei einer halbwegs „kontrollierten Defensive“ (Dörre/Röttger 2005a: 214-234), die dazu diente, trotz grundlegend verschlechterter Rahmenbedingungen einigermaßen handlungsfähig zu bleiben. Gegenwärtig ist eine dritte strategische Neuausrichtung im Gange, die darauf zielt, das günstige Gelegenheitsfenster, das die „prekäre Vollerwerbsgesellschaft“ derzeit in Teilbereichen bietet, für eine nachhaltige Stärkung gewerkschaftlicher Organisationsmacht zu nutzen. Doch welche Motive veranlassen nicht zuletzt jüngere Beschäftigte im Osten, sich gewerkschaftlich zu organisieren und zu engagieren? Diese Frage versuchen wir in Kapitel 3 zu beantworten.

*Gelegenheitsfenster  
für Stärkung  
gewerkschaftlicher  
Organisationsmacht*

### 3 Ursachen gewerkschaftlicher Organisation: Ungerechte Löhne als Katalysator

Kapitel 3 untersucht die Ursachen, Motive und Anlässe, die in den Untersuchungsbetrieben zu gewerkschaftlicher Organisation führen. In den Betrieben erodieren die betrieblichen Nachwendepakete, deren Hauptzweck die Beschäftigungssicherung war. Das geschieht, weil Teile der Belegschaften inzwischen andere Präferenzen setzen. Arbeitsplatzsicherung wird nicht mehr „um jeden Preis“ akzeptiert. Aus diesem Grund werden lange aufgestaute Probleme und Ungerechtigkeits Erfahrungen nunmehr offen artikuliert. Vordergründig ist wahrgenommene Lohnungerechtigkeit das Hauptmotiv für betriebliches Engagement und gewerkschaftliche Organisation. Bei genauerem Hinsehen werden jedoch weitere Themen sichtbar, die nicht minder relevant sind. Die Lohnbewegung, die wir in den Untersuchungsbetrieben vorfinden, bearbeitet nur das derzeit mobilisierungsfähigste Konfliktfeld. Die Ursachen für verbreitete Ungerechtigkeits Erfahrungen und die Motive für betriebliches Engagement sind vielschichtiger. Wahrgenommene Lohnungerechtigkeit mischt sich mit Problemen wie überlangen Arbeitszeiten, schlechten Arbeitsbedingungen, autoritärer Personalführung oder auch hohen Flexibilitätsanforderungen an Beschäftigte.

Bevor wir die Motive, Themen und Anlässe, die zu gewerkschaftlicher Organisation führen, genauer betrachten, sei darauf hingewiesen, dass wichtige Impulse für gewerkschaftliche Organisationserfolge in der Regel aus den Belegschaften kommen. Erschließungsprojekte, die von Gewerkschaftssekretären initiiert werden, können diese Impulse aufgreifen. Sie

können und müssen die progewerkschaftliche Stimmung nicht selbst erzeugen. Oft haben betriebliche Organisationsprozesse einen langen Vorlauf. Meist hätten die „Arbeitnehmer 5, 10 oder 15 Jahre geduldig alles ertragen, was im Unternehmen passiert [sei]“, und „dann [kam] irgendeine Initialzündung [...], durch die] sich dann Beschäftigtenteile zusammengeschlossen haben, um erstmalige Betriebsratswahlen zu initiieren“ (Gewerkschaftssekretär I8). Initiativen für Betriebsratsgründungen sind jedoch keine Selbstläufer. Viele betriebliche Aktive suchen den Kontakt mit der Gewerkschaft, aber, so ein Hauptamtlicher, „die allermeisten [Initiativen] versanden schon beim ersten Gespräch“. Dies sei „aber nicht schlimm“: „Weil im Zweifel kommen die [nach einem] halben Jahr wieder. Die müssen nur das Gefühl kriegen, dass sie in uns einen richtigen Ansprechpartner haben“ (Gewerkschaftssekretär I11). Die Rolle der Gewerkschaften besteht aus Sicht der lokalen Sekretäre vor allem darin, die Konflikte in den Betrieben und die Impulse aus den Belegschaften aufzugreifen und zu gestalten. Dies kann durch gezielte Betreuungsleistungen, durch ein „Empowerment“, das Beschäftigte selbst zu Akteuren macht, oder durch eine systematische Begleitung von Betriebsratsgründungen geschehen (vgl. Kapitel 4). Häufig benötigen betriebliche Organisationsprozesse einen unmittelbaren Anlass. Ereignisse, wie ein Wechsel in der Geschäftsführung oder wirtschaftliche Krisen (vgl. Rudolph/Wassermann 2006: 94 f.), können Auslöser sein. Nachfolgend rekonstruieren wir, wie wahrgenommene Lohnungerechtigkeit zum Katalysator gewerkschaftlicher

*Aus den Belegschaften  
kommen Impulse zur  
Organisation*

Organisierung wird (3.1), welche Themen sich mit dem Lohn verbinden (3.2), was betriebliche Organisierung auslöst (3.3) und welche Rolle die Arbeitsmarktentwicklung in diesem Kontext spielt (3.4). Abschließend schlagen wir vor, die betriebliche Organisierung als nachholende Demokratisierung zu deuten (3.5).

### 3.1 Wahrgenommene Lohnungerechtigkeit und gewerkschaftliche Organisierung

Die Frage nach subjektiven Triebkräften und Motiven für gewerkschaftliche Organisierung ist im ersten Schritt mit dem Stichwort Lohnungerechtigkeit zu beantworten. In nahezu allen Untersuchungsbetrieben entzündeten sich Konflikte und Initiativen, die sich in steigenden Mitgliederzahlen niederschlugen, an der Lohnfrage. Diese Beobachtung mag für Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter selbstverständlich sein, für soziologische Gewerkschaftsforschung ist sie es nicht. Wenn in den letzten Jahrzehnten von der Zukunft der Gewerkschaften kritisch-wissenschaftlich die Rede war, so fehlte selten der – berechnete – Hinweis auf eine notwendige Abkehr von der interessenpolitischen „Lohnmaschine“ (Lipietz 1998: 54 f.; Lipietz 1992: 90; Gorz 1989: 167 f.). Besonders klar hat André Gorz diesen Gedanken formuliert. Für Gorz sind Lohnforderungen die einzigen, die „die Rationalität des ökonomischen Systems nicht verletzen, weil sie dem Prinzip des ‚je mehr, desto besser‘ treu“ bleiben. Im Gegensatz dazu gingen „Forderungen zur Arbeitsintensität und zur Arbeitsdauer, zur

Arbeitsorganisation und Arbeitsqualität mit einer subversiven Radikalität schwanger“ (ebd.: 168), weil sie nicht mit Geld zu befriedigen seien.

Wie verträgt sich ein solcher Gedanke mit der Alltagskritik an Lohnungerechtigkeit, wie sie gegenwärtig in den Untersuchungsbetrieben beobachtet werden kann? Um diese Frage seriös zu beantworten, muss das Konfliktfeld Lohn erst einmal genauer beschrieben werden. Zunächst fällt auf, dass es fast ausschließlich Beschäftigte in tariflich nicht gebundenen Betrieben sind, die sich gewerkschaftlich organisieren. Hierbei spielen drei Faktoren eine Rolle.

■ Erstens begründen die Beschäftigten ihre Unzufriedenheit mit den Löhnen durchaus unterschiedlich. Ein wichtiges Begründungsmuster ist die Kritik an fortbestehenden Ost-West-Unterschieden, die Wahrnehmung, an ostdeutschen „Billigstandorten“ arbeiten zu müssen. Ein anderes Motiv resultiert aus dem Vergleich mit der deutlich besseren Entlohnung bei den Endherstellern, für die produziert wird. Das Gender-Gap (Unterschied in der Entlohnung von Frauen und Männern) bei den Löhnen wird in den Interviews nur selten explizit benannt, aber es kann nicht ausgeschlossen werden, dass es subjektiv und in den Familien dennoch eine Rolle spielt. Der Frauenanteil im Niedriglohnsektor ist überdurchschnittlich hoch (vgl. Bosch 2014: 94), und der Rückgang der Vollzeitbeschäftigung trifft vor allem ostdeutsche Frauen, die sich – sei es erzwungen, sei es selbst gewählt – am „modernisierten Ernährermodell“ (Vollzeit plus Teilzeit) orientieren (Dingeldey 2015: 273).

*Lohnforderungen  
als zentrales Motiv*

■ Die Unzufriedenheit mit niedrigen Löhnen führt zweitens keineswegs dazu, dass Lohnforderungen ohne Rücksicht auf die ökonomische Leistungsfähigkeit der Betriebe formuliert werden. In diesem Punkt können sogar gemeinsame Lernprozesse von Aktivengruppen, Belegschaft, hauptamtlichen Gewerkschaftern und Management beobachtet werden. In unserem Sample finden sich zudem Initiativen, die Forderungen bewusst moderat formulieren, um die Wettbewerbssituation des Unternehmens nicht zu gefährden. Dabei wird implizit das regionale Lohnniveau als Maßstab für mögliche Lohnsteigerungen herangezogen; sprunghafte Lohnsteigerungen werden ausgeschlossen. Derartige Kompromissbildungen finden sich vor allem in Unternehmen, die, wie die Zulieferer in der Wertschöpfungskette Automobil, unter hohem Flexibilitäts- und Kostendruck stehen.

■ Drittens führt die Lohnunzufriedenheit in einem ersten Zwischenschritt erst einmal zu Betriebsratsgründungen. Selbiges ist auch auf die Beratung durch die hauptamtlichen Gewerkschaftssekretäre zurückzuführen, die auf diese Weise eine institutionelle Machtbasis im Betrieb schaffen wollen. Mit Unterstützung der betrieblichen Interessenvertretungen sollen dann weitergehende Forderungen durchgesetzt werden. Teilweise sind Betriebsratsgründungen lediglich ein Vehikel für die eigentlich beabsichtigte Tarifierung. Das Hauptmotiv für Bewegung im Betrieb ist zunächst nicht, eine eigene Interessenvertretung zu wählen. Vielmehr gibt das Interesse an höheren Löhnen und verbesserten Arbeits-

zeitregelungen den Ausschlag. Diese Themen fallen eigentlich in die Zuständigkeit der Tarifparteien. Doch als erste Hürde auf dem Weg zu einer Realisierung entsprechender Forderungen stellt sich die Aufgabe, einen Betriebsrat zu gründen oder einen bestehenden zu reaktivieren. Erst nachdem diese Hürde überwunden ist, werden Haus- bzw. Firmentarifverträge anvisiert.

Im Regelfall ist es so, dass die Beschäftigten zunächst „*uns als zuständige Gewerkschaft eingeschaltet haben und sich dann sehr schnell ergeben hat, dass das, was man eigentlich will, nicht nur die Etablierung von Mitbestimmung im Unternehmen ist, sondern auch Verbesserungen der klassischen Arbeitsbedingungen, die klassischerweise in Tarifverträgen geregelt werden.*“ (Gewerkschaftssekretär 18)

Schon die Verkoppelung der Lohnfrage mit Betriebsratsgründungen veranschaulicht, dass es sich keineswegs um Forderungen handelt, die dem Prinzip der „Quantifizierung aller Werte“ (Gorz 1989: 168) treu bleiben. Quantitative Lohnforderungen laufen in den untersuchten Fällen auf aktive Mitbestimmung und damit, wenn auch nicht unbedingt intentional, auf eine Demokratisierung der Betriebsverfassung hinaus. Weitere Schritte zielen auf die Institutionen der Tarifiedemokratie ab. Obwohl durchlöchert, dient der Flächentarifvertrag vielen Belegschaften der untersuchten Betriebe weiterhin als normativer Orientierungspunkt für einen gerechten Lohn. Allerdings rückt die Durchsetzung einer (Branchen-)Tarifierung aufgrund der Kräfteverhältnisse im Betrieb und der ökonomischen Rahmenbedingungen in

### *Betriebsratsgründungen als erster Schritt*

weite Ferne oder wird schlicht als unrealistisch angesehen.

Ein besonders eindrucksvolles Beispiel liefert der Betrieb *Stahl-Meyer* (B10). Der Hersteller von Turbinengehäusen und Automobilteilen hat 410 Mitarbeiter, von denen 80 als Leiharbeiter beschäftigt sind. Wenngleich im Betrieb mit Hilfe einer gewerkschaftlichen Organisation deutliche Lohnerhöhungen durchgesetzt wurden, legt der befragte Meinungsführer Wert darauf, das wirtschaftliche Wohlergehen des Zulieferunternehmens nicht zu gefährden. Zu hohe gewerkschaftliche Forderungen und eine zu schnelle Angleichung an den Flächentarif könnten möglicherweise Arbeitsplätze kosten – eine Position, für die der Befragte als Vorsitzender der Tarifkommission auch gegenüber der Belegschaft und den IGM-Hauptamtlichen eingetreten ist:

*„Bei voller Fläche können wir ja gar nicht konkurrieren am Anfang. Nicht nach zwanzig Jahren Tariflosigkeit, das geht nicht. Damit spielen Sie jedes Unternehmen an die Wand. Hätte man machen können, klar, aber das hätte mindestens 150 Arbeitsplätze gekostet.“* (Betriebsratsvorsitzender B10)

Das Unternehmen benötige Investitionsspielräume:

*„Wir müssen dem Unternehmen auch Luft lassen, neu zu investieren. [...] Und da ist man immer auf Messers Schneide. Klar will ich auch viel mehr verdienen. Wer will das nicht? [...] Da sind wir bei der goldenen Gans. Ich nehme jeden Tag ein Ei raus, aber wenn ich die Gans schlachte [...], dann habe ich keine mehr, die mir goldene Eier legt.“* (ders.)

Wie groß die lohnpolitischen Spielräume sind, ist von Betrieb zu Betrieb verschieden. Im Fall *Kotte* (B20) konnte der Flächentarifvertrag aufgrund der Krisensituation des Unternehmens nicht in die Praxis umgesetzt werden. Im Werk *Endertech* (B12) wurden die Handlungsspielräume hingegen zeitweilig als zu gering ausgelegt, was an mangelnder Erfahrung der Aktiven und an einer gewissen Skepsis gegenüber überbetrieblichen Kooperationsmöglichkeiten lag. Ein gutes Beispiel für die Wirkung von Lohnunzufriedenheit bietet auch der Betrieb *Backwerk* (B1), ein Hersteller von Tiefkühlbackwaren mit 600 Arbeitskräften. Etwa zwei Drittel aller Beschäftigten arbeiteten hier für 5,40 Euro bis 6,64 Euro in der Stunde, ein Fünftel der Belegschaft stockte mit Hartz-IV-Regelleistungen auf. Die Unzufriedenheit mit Niedriglöhnen war deshalb das zentrale Motiv für eine gewerkschaftliche Organisation. In den Worten des befragten Hauptaktiven:

*„Die Masse hatte die Nase voll von schlechter Bezahlung, schlechten Arbeitsbedingungen. 5,40 Euro Stundenlohn, und das bei der Arbeit hier, Hitze und extreme Kälte. Wirklich nur händische Arbeit, körperliche schwere Arbeit. Das macht auf Dauer keiner mit.“* (Betriebsrat B10-I)

Diese Lohnkritik speist sich auch aus einem Vergleich mit anderen Betrieben in der Region: „Es hat sich überall etwas entwickelt, und hier bei *Backwerk* ist nie etwas passiert. Das hat man schon gesehen“ (Betriebsrat B10-II). Unmut entsteht jedoch auch, weil die Bezahlung nicht einmal ausreicht, um das kulturelle Existenzminimum oberhalb der Hartz-IV-Regelleis-

*Investitions-  
spielräume des  
Unternehmens  
im Blick*

tungen abzudecken. Die harte körperliche Arbeit soll nach dem Willen vieler Unzufriedener wenigstens angemessen entgolten werden.

Ein weiteres Beispiel ist die Firma *Elektrotec* (B17), ein Unternehmen mit 190 Beschäftigten, das Steckdosen und Kabelkonfektionen herstellt. In dem Betrieb wirkte ein Trend „nach unten“ (Betriebsratsvorsitzender B17-I) als Organisationsanreiz. Stagnierende Löhne und eine Kürzung von Sonderzahlungen und Sonderurlaub beförderten eine Organisierung. Lohn und Gehalt haben „den Leuten auf den Nägeln gebrannt“ (ders.). Dabei galten einem der Aktiven 10 Euro pro Stunde als eine Orientierungsmarke, was für viele Beschäftigte eine Lohnsteigerung um die Hälfte bedeutet hätte. Diese Zielsetzung wurde zum Zeitpunkt der Erhebung nicht erreicht; rund 80 % der Produktionsarbeiter profitierten von der Einführung des gesetzlichen Mindestlohns. Im konkreten Fall nahm die Lohnunzufriedenheit aufgrund der mangelnden Anerkennung der Arbeitsleistung einstiger „Arbeitsspartaner“ zu. Viele Beschäftigte – mehrheitlich angelernte Frauen – hätten auch in schwierigen Zeiten ihren „Mann gestanden“ (Gewerkschaftsmitglied B17-II) und so den Erfolg des Unternehmens gesichert, was aber durch die Werksleitung nicht honoriert worden sei.

Auch bei *Kotte* (B20) ist die Arbeit mit einer hohen körperlichen Verausgabung verbunden. Zugleich handelt es sich um einen Fall, bei dem der Niedriglohn mit geschlechterspezifischer und ethnischer Diskriminierung verbunden ist. Die Hälfte der Belegschaft besteht aus Frauen. Viele Frauen sind Migrantinnen. Die Stunden-

löhne in der Produktion bewegten sich unter 8,50 Euro. Aufgrund der niedrigeren Bezahlung hätten die Aktiven, so der zuständige Gewerkschaftssekretär, gerade die Frauen „mitnehmen können“, denn: „was die Frauen eigentlich da drinnen verdient haben, gegenüber den Männern, die die gleiche Arbeit gemacht haben – das war eine Katastrophe. Die Männer haben fast alle 100 Euro mehr in der Lohntüte gehabt“ (Gewerkschaftssekretär E-I23).

Dieses Beispiel zeigt: Hinter der Kritik am Niedriglohn verbirgt sich ebenfalls mehr als „nur“ eine Forderung nach mehr Geld. Im zuletzt genannten Betrieb zielt die Kritik an der Lohnungerechtigkeit auch auf sexistische und rassistische Diskriminierungen. Subjektiv bedeutsam ist die „Lohnhöhe als materielle Gratifizierung für eine als gerecht oder normal anerkannte Arbeitsleistung, da sie das Verhältnis von Aufwand und Ertrag, von Leistung und Arbeitsentgelt sowie die daraus resultierenden Reproduktionschancen maßgeblich bestimmt“ (Schmierl 2010: 360). Bei vielen der Mobilisierungen für eine bessere Entlohnung geht es wesentlich darum, dass in der bestehenden Arbeitssituation Gerechtigkeitsvorstellungen verletzt werden und eine adäquate Anerkennung der Arbeitsleistung ausbleibt. Verstöße gegen diese ungeschriebenen Regeln einer „moralischen Ökonomie“ werden auf diese Weise zur subjektiven Triebkraft einer Organisierung der Beschäftigten (Thompson 1979: 15; vgl. auch Goes 2014: 42 f.).

Das Ost-West-Gefälle in der Lohnentwicklung trägt zusätzlich dazu bei, den Ärger der Beschäftigten über das niedrige Lohnniveau

*Lohn ist nicht alles*

*Geschlechterspezifische  
und ethnische  
Diskriminierungen*

deutlich zu erhöhen. In den untersuchten Fällen wirkt es als Organisationsanreiz. In einigen Betrieben herrscht ein spezifisch „ostdeutsches“ Ungerechtigkeitsempfinden, das sich aus wahrgenommener Benachteiligung, einem klaren Bewusstsein eigener Leistungsfähigkeit und dem Empfinden speist, besondere „Bürden“ tragen zu müssen.

Ein markanter Fall ist die Firma *Gesoma* (B3), die Zweigstelle eines Nahrungsmittelkonzerns mit 210 Beschäftigten, die Tiefkühlpizzen für den Binnenmarkt produziert. Hier zielt die Lohnkritik der Beschäftigten auf ungleiche Standards des Unternehmens in Ost- und Westdeutschland. Nach einer Firmenübernahme im Jahr 2009 hatte der neue westdeutsche Eigentümer versprochen, dass der ostdeutsche *Gesoma*-Standort innerhalb von vier Jahren jenes Lohnniveau erreichen sollte, das in den anderen Betrieben der Gruppe üblich war. Bis heute existieren in den Standorten in Berlin und Baden-Württemberg aber deutlich bessere Standards. Dazu gehören bezahlte Pausen, regelmäßige Prämien und ein durchschnittlicher Stundenlohn von 15 Euro. Diese Differenz zu ihren eigenen Arbeitsbedingungen wollen die ostdeutschen Beschäftigten nicht länger akzeptieren.

Der genannte Betrieb ist nur ein Beispiel für die in den untersuchten Fällen weit verbreitete Wahrnehmung, dass die Löhne stagnieren und das Versprechen einer Angleichung des Lebensstandards an das Westniveau nicht eingelöst wurde. Insbesondere die Hoffnung auf Einkommensverbesserungen wurde herb enttäuscht. Der Vergleich mit den West-Standorten

provozierte eine Wahrnehmung „ungerechter Ungleichheiten“ (Dubet 2008: 24):

*„Unsere Mitarbeiter vergleichen sich immer mit den Mitarbeitern in unseren anderen Standorten. Und da wissen sie, die kriegen Urlaubsgeld, die kriegen Weihnachtsgeld, die haben höheres Entgelt als wir. Die haben geregelte Zuschläge.“ (Betriebsrat B3-I)*

Zwar liegt die allgemeine Bezahlung im Betrieb im Durchschnitt Sachsen-Anhalts; allerdings hat sich das Lohnniveau in den letzten zehn Jahren nur „geringfügig“ verbessert. Für einen der betrieblich Aktiven lautet das zentrale Ziel daher: „Gleiches Geld, für gleiche Arbeit“ (Fragebogen B3-II). Die Lohndifferenzen haben in Teilen der Belegschaft Empörung ausgelöst: „[...] was kann ich dafür, dass ich in Sachsen-Anhalt geboren bin und nicht in Baden-Württemberg. Gar nichts!“ (Betriebsrat B3-I)

Die Unzufriedenheit mit dem Ost-West-Gefälle kann sich mit weiteren Kritikpunkten verbinden. Im Fall des Zulieferers *Auto-Flex B* (B14) ist die ungleich bessere Entlohnung beim nahegelegenen Endhersteller ein Thema. In dem Logistikunternehmen, für das etwa 570 Festbeschäftigte und 200 bis 250 Leiharbeitskräfte tätig sind, berechnet ein Aktiver im Gespräch nicht nur exakt die Lohnunterschiede zwischen Bayern und Sachsen, er spricht auch vom „üblichen Ost-West-Konflikt“ in der Belegschaft. Man verdiene „im Osten halt weniger“ als im Westen. Das sei „in den Köpfen durchaus noch drin“ (Betriebsrat B14-I). Der Ost-West-Vergleich ist für die Aktiven bei *Auto-Flex B* auch deshalb so zentral, weil der ostdeutsche Au-

*Ungerechtigkeitsempfinden durch Ost-West-Vergleich*

*Lohngefälle zwischen Endherstellern und Zulieferern*

Quellen der Unzufriedenheit

tomobilstandort bundesweit als Spitzenreiter bei flexiblen Arbeitseinsatzformen gilt. Die geringere Entlohnung trotz höherer Flexibilität schürt harsche Kritik:

*„Ist ja in keinem Automobilwerk in Deutschland so viel outgesourct worden und in so einem hohen Maße Leiharbeit angewendet worden. [...] Und das spricht sich auch herum bei den Kollegen. Und das ist, glaube ich, ist das Ungerechtigkeitsempfinden.“ (Betriebsrat B14-I)*

Einen zusätzlichen Vergleichsmaßstab liefern die Beschäftigten des OEM (eines Luxuswagenherstellers), aus dem *Auto-Flex B* in der Vergangenheit outgesourct worden ist.

*„Wir sind ja alle in einer Halle. [Die] Luxuswagen-Mitarbeiter, die arbeiten ja Hand in Hand, haben teilweise hier auch Fahrgemeinschaften miteinander, die reden ja auch miteinander, wissen die Lohnunterschiede und was immer ein heißes Eisen ist, gerade wenn so das neue Jahr beginnt und dann so bekannt gegeben wird, [...] was es bei Luxuswagen und Kleinwagen für dicke Sonderprämien gibt. Und unsere Leute haben genauso da mitgearbeitet und [...] wir kriegen ja nicht mal einen Teil davon. Beispielsweise letztes Jahr waren es wieder ungefähr um die 7.000 Euro. [...] Bei uns gab es null. Und gerade in der Zeit ist es immer sehr schwierig. So, da merkt man richtig den Unterschied, diese gespaltenen Belegschaften, die man hier hat. Die Festangestellten, Beispiel bei Luxuswagen, dann die Leiharbeiter, die zumindest denselben Grund-*

*lohn kriegen, die dann aber auch diese Sonderprämie nicht kriegen. Dann kommen die Werkvertragsunternehmen und da wieder die Leiharbeiter. Und die sind alle in einem Haus.“ (Betriebsrat B14-I)*

In diesem Fall ist es auch die Prekarisierung der Löhne,<sup>9</sup> die Organisationsanreize auslöst. Das Nebeneinander von Stammbeschäftigten, Leiharbeitern und Werkvertraglern, die alle die gleiche Arbeit verrichten, aber unterschiedlich bezahlt werden, stellt eine Quelle permanenter Unzufriedenheit dar. Dabei macht sich eine besondere Widersprüchlichkeit bemerkbar. Einerseits stellen die Befragten durchaus in Rechnung, dass die ökonomischen Rahmenbedingungen in Ostdeutschland oftmals den Spielraum für Lohnforderungen einschränken. Andererseits wirken Lohnspreizung und Lohnungleichheit dennoch als Anreize für gewerkschaftliche Organisierung. Die Notwendigkeit, eine Balance zwischen Wirtschaftlichkeitserwägungen und Lohnforderungen zu finden, stellt eine große strategische Herausforderung für die betrieblich Aktiven und die lokalen Gewerkschaftsgliederungen dar.

### 3.2 Der Lohn ist nicht alles

Die Unzufriedenheit mit ungerechten Löhnen spielt in den Untersuchungsbetrieben zwar häufig die zentrale Rolle bei der gewerkschaftlichen Organisierung. Allerdings verbindet sie sich in den meisten Fällen mit anderen Themen.

---

<sup>9</sup> Ein Lohn ist prekär, wenn er weniger als 75 % des Medians eines gewichteten Durchschnittslohns beträgt; weniger als 50 % des Medians bedeuten einen Armutslohn (Bosch et al. 2007).

Häufig wird Kritik an hohen Flexibilitätsanforderungen und überlangen Arbeitszeiten geäußert. Ein weiteres Motiv, sich an die Gewerkschaft zu wenden, ist die Auseinandersetzung mit betrieblichen Kontrollregimes, die sich zwischen erodierendem Sozialpaternalismus und reiner Willkürherrschaft bewegen. Lohn und qualitative arbeitspolitische Themen verhalten sich zueinander wie ein System kommunizierender Röhren. Die Akzeptanz von Niedriglöhnen kann durch eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen untergraben werden. Umgekehrt bewirkt die Lohnkritik mitunter, dass auch die betrieblichen Kontrollregimes, die Arbeitszeitregelungen oder die Formen der Leistungsregulation hinterfragt werden.

### **Konfliktfeld Arbeitszeiten und Flexibilitätsanforderungen**

In einigen Untersuchungsbetrieben sind Konflikte um lange Arbeitstage, Überstunden und hohe Flexibilitätsanforderungen die Ursache für Organisationsprozesse. Bei *Kranbau Automatic* (B15) oder auch *Endertech* (B12) besteht nicht nur erhebliche Unzufriedenheit mit dem eigenen Einkommen und dem Führungsstil des Eigentümers, sondern auch mit den Wochenarbeitszeiten. In vielen ostdeutschen Betrieben sind lange Arbeitstage und hohe marktgetriebene Flexibilitätsanforderungen die Regel. Die Ausdehnung der Arbeitszeit (Samstagsarbeit, überlange Schichten etc.) nehmen viele Beschäftigte nur hin, weil sie auf diese Weise niedrige Löhne kompensieren können. Überlange Arbeitszeiten paaren sich mit einer marktgetriebenen Flexibilisierung, die die Pla-

nungsunsicherheit direkt an die Beschäftigten weitergibt. Ein sehr gutes Beispiel bietet der Betrieb *Schoba-Automax* (B8). Es handelt sich um einen Logistikdienstleister mit 108 Festbeschäftigten und bis zu 70 Leiharbeitskräften, der Räder für einen großen Endhersteller der Autoindustrie fertigt. Dort verursachen chaotische Produktionsabläufe hohe körperliche Belastungen und Mehrarbeit. Ein Betroffener schildert den betrieblichen Alltag:

*„Jetzt haben wir eben die Situation, dass wir in eine Nachtschicht gehen mussten und dass wir jetzt auch noch Samstag früh, spät gehen ohne Zeitausgleich, weil ja erstmal Personal fehlt und zweitens weil die Maschinen nur noch kaputt sind. Das wurde alles schnell hingestellt und die Firma ist dann weiter gewachsen. Da wurde unser Standort vergessen oder es wurde halt nichts investiert, weil natürlich auch Planungssicherheit nicht vorhanden ist. Weil die Verträge ja auch wirklich immer sehr kurz laufen. Bis nächstes Jahr wollen sie es angehen, aber es zieht halt nach sich, dass die Leute mehr arbeiten müssen und dass die Belastung auch enorm steigt.“ (Betriebsrat B8-I)*

Als besonders problematisch werden die kurzfristigen Änderungen der Arbeitszeiten empfunden, weil die damit verbundene Planungsunsicherheit Probleme im familiären und privaten Bereich erzeugt. Die Kinderbetreuung wird ebenso erschwert wie das Zusammenleben mit der erwerbstätigen Partnerin oder dem erwerbstätigen Partner:

*„Das ist dann eben immer so die Kurzfristigkeit. Ja, die Leute haben doch auch noch ein Leben außerhalb der Arbeit, die müssen doch*

*Ausgedehnte Arbeitszeiten und hohe Flexibilitätsanforderungen*

*auch ihre Kinder aus dem Kindergarten abholen. Das ist ja auch alles geregelt bei denen. Ja, das zieht dann teilweise auch Kosten nach sich. Die Leute sind halt immer flexibel für die Firma.“ (Betriebsrat B8-I)*

Probleme mit langer Arbeitszeit finden sich auch im Organisationsbereich der NGG. Im untersuchten *Hotel Grauer Luchs* (B7), in dem 50 Beschäftigte arbeiten, entzündeten sich betriebliche Konflikte vor allem an der Ausgestaltung der Dienstpläne. Insbesondere anstrengende Teildienste und nicht zufriedenstellende Freizeitausgleichsregelungen haben die Unzufriedenheit unter den Beschäftigten ausgelöst:

*„Gerade im Service im Restaurant hatten wir ganz oft eine Woche lang Teildienst, d. h. früh vier Stunden, dann sechs Stunden Pause und dann abends nochmal sechs Stunden, bis abends um 10 Uhr, und dann geht es früh um 6 Uhr wieder los. Und das schlaucht, das macht einfach fertig. Und laut Tarifvertrag kriegt man ja auch pro acht geleistete Teildienste noch einen zusätzlichen Guttag, und da hat sich aber auch kein Mensch drum gekümmert. Dann sind bei uns Überstunden verschwunden, Guttage verschwunden, die waren auf einmal nicht mehr da. Das fördert die Motivation nicht unbedingt. Wir waren dann alle ziemlich mit den Kräften am Ende, einmal durch das Hotel durch.“ (Betriebsrat B7-I)*

Die Liste mit Arbeitsbelastungen ließe sich um weitere Punkte ergänzen. So finden in den Betrieben von *Kranbau Automatic* (B15) und *Kotte* (B20) Rationalisierungsprozesse statt, durch die Freiräume (relativ niedrige Arbeitsin-

tenazität, „Bummelei“, private Gegenstände am Arbeitsplatz etc.) beschnitten werden, die vielen Beschäftigten als ein „Besitzstand“ galten, der niedrige Löhne ein wenig erträglicher machte. Im Fall *Meditex* (B9) wurden Beschäftigten, die über besondere Beziehungen zum Eigentümer verfügten, größere Freiheiten bei der Gestaltung der Arbeitszeiten eingeräumt als „normalen“ Belegschaftsmitgliedern. Das betraf u. a. die Möglichkeit, Überstunden auf- und abzubauen – „Privilegien“, über die „normale“ Beschäftigte nicht verfügten.

All das ist zumindest potenziell konfliktträchtig. Die genannten Beispiele verweisen allesamt auf eine Grundproblematik, wie wir sie in vielen Untersuchungsbetrieben vorfinden. Belastend sind nicht allein die vergleichsweise niedrigen, als ungerecht empfundenen Löhne. Ein geringes Einkommen bedeutet, sofern die Möglichkeit besteht, länger arbeiten zu müssen, um den lebensnotwendigen Verdienst zu erzielen. Dies und die damit verbundene Planungsunsicherheit wirken tief in das Privatleben hinein. Sie erzeugen eine destruktive Dynamik, die Oskar Negt und Alexander Kluge in einem anderen Kontext als „Balance-Imperialismus“ bezeichnet haben, der über den „Abzug von Steuerungsenergien“ (Negt/Kluge 1993: 106) wirkte. Die Anforderungen flexibler Produktion und Reproduktion laufen darauf hinaus, dass immer mehr Aktivität darauf verwandt werden muss, Lebensbereiche und Tätigkeiten zu koordinieren. Die in flexiblen Produktionsweisen und ihren Zeitregimes erzeugten Zwänge vereinnahmten und privatisieren unbezahlte Steuerungsarbeit, die indivi-

*Planungsunsicherheit  
wirkt tief in das  
Privatleben hinein*

duell auch deshalb vermehrt geleistet werden muss, weil institutionell abgesicherte gesellschaftliche Steuerungsleistungen wegbrechen und so eine längerfristig angelegte Lebensplanung erschwert wird. Die fremdbestimmte Aneignung unbezahlter Arbeitszeit findet nicht nur im Betrieb und im Rahmen bezahlter Erwerbsarbeit statt, sie erfasst auch jene Tätigkeiten, die als privat gelten und für gewöhnlich gratis verrichtet werden (Dörre 2015: 273).

#### **Konfliktfeld betriebliche Herrschaft und Anerkennung**

Dieser umfassende Zugriff auf menschliches Arbeitsvermögen wird offenbar als besonders unerträglich empfunden, wenn er durch despotische oder zumindest autoritäre betriebliche Kontrollregimes erzwungen wird. In zahlreichen Fällen hat sich in den Belegschaften eine vielschichtige Unzufriedenheit mit dem autoritären Führungsstil von Werksleitungen aufgestaut. Die Mitbestimmungsinteressen und das Bedürfnis nach Wertschätzung werden im Empfinden vieler Beschäftigter oftmals systematisch übergangen und ignoriert. *Kranbau Automatic* (B15), dessen rund 450 festbeschäftigte Arbeitskräfte und 50 Leiharbeiter Gittermasten für Mobilkräne herstellen, liefert ein Beispiel. Zwar spielte auch in diesem Fall die Unzufriedenheit mit niedrigen Löhnen eine wichtige Rolle:

*„Die Leute wollten unbedingt mehr Geld. Wir waren so weit weg vom Tarif. [...] Also wenn die Leute aus den Nachbarbetrieben hören, wie viel die da verdienen, Lebenshaltung wird teurer und alles, da sind die sauer bei so wenig Geld.“ (Betriebsrat B15-II)*

Der Ausgangspunkt des betrieblichen Organisationsprozesses war jedoch das schlechte Betriebsklima und der tyrannische Führungsstil des Eigentümers. Alles sei autoritär gewesen, „es lief alles so wie in einer kleinen Diktatur. Das, was der Eigentümer für richtig gehalten hat, wurde so umgesetzt. Mitsprache gleich null“ (Betriebsratsvorsitzender B15-I). Zunächst habe sich das Gros der Belegschaft damit arrangiert. Zum Impuls der gewerkschaftlichen Organisation wurde dann jedoch ein Führungswechsel im Unternehmen. Man befürchtete, ein Wechsel könne zu einer noch „repressiveren Führungskultur“ beitragen (Betriebsratsvorsitzender B15-I; Betriebsrat B15-II). Das wollte ein großer Teil der Belegschaft nicht mehr hinnehmen.

Eine als autoritär wahrgenommene betriebliche Atmosphäre trug in vielen untersuchten Fällen zu gewerkschaftlicher Organisation bei. Hinter der Kritik am Führungsstil des Managements verbergen sich immer auch Wünsche nach Anerkennung erbrachter Leistungen und ein tiefes Unbehagen an rein zweckinstrumentellen Umgangsformen zwischen Management und Belegschaft. Beschäftigte fühlen sich teilweise zu austauschbaren Nummern degradiert. Auch im Fall des bereits behandelten Betriebs *Star Solutions* (B19) spielten konfrontative, respektlose Umgangsformen des Managements eine wichtige Rolle:

*„Der Arbeitgeber hat bestimmt, was gemacht wird, und dann mussten die Leute halt springen. Aber sie haben es sich auch gefallen lassen. [...] Das ist hier aus dem Ruder gelaufen, und so sind auch die Führungskräfte ge-*

*Autoritäre Führungsstile und fehlende Wertschätzung*

*wachsen. Die haben ihren Stil für sich gemacht bzw. das, was sie wollten. Das waren so die ausschlaggebenden Punkte von meiner Seite. Da muss Veränderung her!“ (Betriebsrat B19-I)*

In einigen Fällen sind Ungerechtigkeitswahrnehmungen Folge eines Sozialpaternalismus, der im Zuge des Unternehmenswachstums erodiert. Eine solche Zerfallsgeschichte befeuert negative Empfindungen zusätzlich, bietet sie doch eine greifbare Alternative im Sinne eines „Früher war es einmal besser“. Ein Beispiel bietet das Werk *Endertech* (B12), in dem 740 Mitarbeiter mit der Produktion von Zahnrädern, Ölpumpen, Räderketten und anderen Komponenten für die Automobilherstellung beschäftigt sind. Früher sei der Geschäftsführer auch mal „bei den Leuten an der Basis“ gewesen und habe ein „Dankeschön über die Lippen gebracht“ (Hauptaktiver B12-II). Die Nähe der Werksleitung zur Belegschaft ging im Laufe der Zeit jedoch verloren. Druck durch das Management und eine Politik, die dadurch charakterisiert war, Ultimaten zu setzen, führten zu Verschlechterungen bei Löhnen und Arbeitszeiten. Anhaltend hohe Leistungsanforderungen und Arbeitsbelastungen korrespondierten nicht mehr mit einer sorgenden Anerkennung durch Führungskräfte und Geschäftsführung. Als Beleg gilt den Befragten das Verhalten des Geschäftsführers, der es an „Respekt“ (Betriebsrat B12-I) fehlen lasse. Viele Versprechen auf Verbesserungen wurden gebrochen – treu blieb sich die Geschäftsleitung lediglich in ihrer Abneigung gegenüber einer Mitbestimmung durch die Arbeitnehmer.

*Eigentümerwechsel als günstige Gelegenheit*

### 3.3 Von den Ursachen zum Anlass

Die vielschichtigen Ungerechtigkeitswahrnehmungen übersetzen sich allerdings erst durch konkrete Anlässe in gewerkschaftliche Organisationsprozesse. Meist sind es Ereignisse wie betriebliche Krisenprozesse, ein Wechsel in der Geschäftsführung oder auch gewerkschaftliche Organisierungserfolge in anderen Betrieben, die wie ein Funke im Pulverfass wirken. In einigen Fällen werden Veränderungen – etwa der Eigentümerwechsel – als Gelegenheit gedeutet, um erfolgreich aktiv werden zu können. Bei *Star Solutions* (B19) wurde z. B. der Verkauf des Unternehmens an einen ausländischen Konzern von betrieblich Aktiven als Gelegenheitsfenster identifiziert, um einen Betriebsrat zu gründen. Der neue Eigentümer hatte bereits Erfahrungen mit betrieblichen Interessenvertretungen gesammelt (Betriebsrat B19-I). Ähnliches gilt für die Entwicklungen bei *Backwerk* (B1), wo der Eigentümerwechsel als eine machtpolitisch günstige Situation für die Organisierung gedeutet wurde: Der Verkauf stellte eine „politische Gelegenheitsstruktur“ (Tarrow 1994: 85 f.) dar, die von den betrieblich Aktiven strategisch genutzt wurde:

*„Wir haben dann genau diese Lücke gesucht, als sich die – ich nenne es mal so – die Machtverhältnisse wandelten, als auch dann die Altmanager, die hier noch unter dem Inhaber [...] agierten, selber Angst hatten um ihre Position. Das war mir eigentlich bewusst. Dieses kleine Vakuum beim Besitzerwechsel, das müssen wir nutzen, um hier den Betriebsrat zu etablieren, auszurufen und zu gründen. Das*

hat auch funktioniert.“ (Betriebsratsvorsitzender B1-II)

In anderen Fällen führen „kleinere“ alltägliche Ungerechtigkeiten dazu, dass Beschäftigte interessenpolitisch aktiv werden. So etwa bei *Andensystems* (B16), einem Automobilzulieferer, der mit etwa 100 Festbeschäftigten und 40 Leiharbeitskräften Innenverkleidungen für Autos herstellt. Grundsätzlich waren die Aktiven auch hier mit den Löhnen, den Arbeitszeiten und der Personalführung im Unternehmen unzufrieden. Insbesondere Frauen wurden „erniedrigt und mies behandelt“ (Hauptaktiver B16-I). Den konkreten Anlass für die Organisation bot allerdings ein „kleiner Tropfen, der das Fass zum Überlaufen“ brachte. Es handelte sich um die Feier zum zehnjährigen Jubiläum des Betriebes, die zu großer Enttäuschung führte. Die betrieblich Aktiven hatten auf eine Gehaltserhöhung oder andere Wertschätzungen der erbrachten Leistungen gehofft:

„Jeder hatte gedacht, diesmal gibt es eine Prämienzahlung oder irgendwas. Aber das kam nicht. Irgendwo hattest du dann die Schnauze voll, du kamst dir so verarscht vor.“ (Hauptaktiver B16-I)

Das Jubiläumsfest wurde zum Symbol für enttäuschte Erwartungen und das ungerechte Agieren des Geschäftsführers und damit zu einem Auslöser für gewerkschaftliche Organisation.

Gelegentlich wurden Organisationsprozesse auch von Positivbeispielen angeregt. So etwa bei *Schoba-Automax* (B8), wo gewerkschaftliche Erfolge im sozialen Umfeld des Betriebes den Beschäftigten vor Augen führten,

dass Verbesserungen möglich sind (Betriebsrat B8-I). Ähnliches gilt für *Meditex* (B9), wo ein Flugblatt der IG Metall, das während eines Arbeitskampfes in einem Nachbarbetrieb verteilt wurde, die Initialzündung verursachte. Dieses Flugblatt stellte die Reingewinne und das Guthaben von *Meditex* dem Einkommen der Beschäftigten gegenüber. Die Aktion stieß auf „totale Begeisterung“ (Hauptaktiver B9-II) in der Belegschaft, und das Flugblatt wurde im Untersuchungsbetrieb schnell verbreitet. Schließlich meldeten sich zwei Beschäftigte bei der IG Metall, die später zu Protagonisten der gewerkschaftlichen Erschließung und der Gründung eines Betriebsrats wurden.

### 3.4 Sinkende Arbeitslosigkeit, größere Konfliktbereitschaft

In einem Teil der Betriebsfälle wird die Konfliktbereitschaft der Belegschaften nachweislich durch die Entspannung auf dem Arbeitsmarkt erhöht. Allerdings besteht kein einfacher Kausalzusammenhang, der in allen Betrieben gleichermaßen wirkt. Vor allem in Betrieben, in denen die Aktiven eine Verknappung der für das Unternehmen wichtigen Fachkräfte wahrnehmen, steigt das Selbstbewusstsein der Beschäftigten. Ein markantes Beispiel für diese Entwicklung ist der Automobilzulieferer *Schoba-Automax* (B8). In den beiden Hauptabteilungen des Unternehmens werden angelernte Arbeitskräfte eingesetzt. Obwohl diese von einem „Jedermannarbeitsmarkt“ rekrutiert werden, der nicht nach speziellen Qualifikationen und zertifizierten Ausbildungen verlangt, ist

*Fachkräfte gewinnen an Selbstbewusstsein*

die Marktmacht der Beschäftigten in der Wahrnehmung der gewerkschaftlichen Hauptakteure gewachsen. Die Angst vor Arbeitslosigkeit nimmt am boomenden Standort ab und fördert die Handlungsbereitschaft der Beschäftigten:

*„Gut, man weiß, die Arbeitsplatzdichte, die nimmt zu bei uns, gerade in dem Bereich Logistik und Automobil. Man hat so den Gedanken, okay, wie können sie denn so stark werden, dass man jetzt gekündigt wird oder so. Hast du überall jetzt, gerade hier in der Region, im Moment Topchancen, irgendwo reinzukommen. Ist dann ein bisschen gereift, und dann hab ich gesagt, okay, jetzt mach einfach.“ (Hauptaktiver B8-I)*

Unserem Interviewpartner zufolge gilt dies auch für weite Teile der Belegschaft. Ein Indikator hierfür ist, dass sich viele Beschäftigte aus ihrer Position heraus nach besseren Alternativen umsehen. Die Ansprüche an einen Arbeitsplatz steigen:

*„Dann ist man schon an einem Punkt, wo man sagt, okay, wenn es jetzt hier nicht mehr klappt, dann gehe ich halt woanders hin. [...] Also man hat jetzt nicht die Sorgen, dass man, wenn man jetzt wirklich rausfliegt, nichts mehr findet. Was jetzt vielleicht vor sechs, sieben, acht Jahren noch so war, wo man wusste, okay, wo du auch nichts anderes gefunden hast.“ (Hauptaktiver B8-I)*

#### *Gebrochener Positivtrend für Beschäftigte*

Allerdings gibt es auch Gegenteilstendenzen: Geringer qualifizierte ältere Beschäftigte etwa, denen in der Heimatregion Beschäftigungsalternativen fehlen, sind weiterhin schwer zu organisieren und kaum gewerkschaftlich aktiv. In einigen strukturschwachen Regionen

beschränkt sich die Entspannung auf dem Arbeitsmarkt zudem auf wenige Berufsgruppen. Ein Beispiel finden wir bei *BCS-Flexx* (B11), einem Automobilzulieferer, der Komponenten wie Kunststoffteile, Gepäckraumabdeckungen oder Armlehnen-Systeme herstellt. Dessen etwa 150 Festbeschäftigte und 20 Leiharbeitskräfte zählende Belegschaft war in der jüngeren Vergangenheit interessenpolitisch gespalten. Der erste Versuch einer Betriebsratsgründung scheiterte noch an der Skepsis der überwiegend älteren Beschäftigten und an fehlenden Beschäftigungsalternativen:

*„Ja, die hatten Angst. Und die Belegschaft, die war auch ziemlich im Durchschnittsalter. Und die haben alle Angst gehabt, dass die nichts mehr kriegen. Und das wussten die auch hier. Deswegen haben wir ja auch so wenig Kündigungen, ne?“ (Betriebsrat B11-I)*

In vielen unserer Untersuchungsbetriebe gibt es aber Personengruppen, die aus ihrer verbesserten Marktmacht den nötigen Mut zum Engagement schöpfen. Wie unterschiedlich sich diese Entwicklung in ein und derselben Belegschaft auswirken kann, soll abschließend am Fallbeispiel *Backwerk* (B1) verdeutlicht werden. Die Belegschaft der Firma *Backwerk* besteht aus einem großen Angelerntenbereich, jüngeren Facharbeitern und Auszubildenden, die von der Geschäftsführung umworben werden, sowie einer größeren Gruppe von Technikern. Die letztgenannte Gruppe fühlt sich aufgrund der Arbeitsmarktentwicklung sicher und hat in diesem Bewusstsein die gewerkschaftliche Organisation vorangetrieben. Gerade in der Gruppe der Angelernten, de-

ren Altersdurchschnitt bei rund 55 Jahren liegt, gibt es nach Ansicht der befragten Betriebsräte viele, die aus Angst um ihren Arbeitsplatz und mangels Beschäftigungsalternativen alles machen würden, was die Geschäftsführung wünscht (Betriebsrat B1-I).

Hier zeigt sich, wie vermittelt und gebrochen die positive Arbeitsmarktentwicklung wirken kann. Trotz generell sinkender Arbeitslosigkeit wirkt Alternativlosigkeit für ältere, gering qualifizierte Beschäftigte weiterhin disziplinierend. Auszubildende und junge Facharbeiter verfügen hingegen über eine komfortable Verhandlungsposition. Dies macht sie allerdings nicht unbedingt leichter für solidarische Interessenpolitik ansprechbar. Im Gegenteil, jüngere Beschäftigte – vor allem, wenn es sich um betriebsexterne Facharbeiter handelt – sind teilweise schwer organisierbar, weil sie sich mitunter auf ihre individuelle Verhandlungsmacht berufen: „Ich mache meinen Vertrag hier selber. Ich kriege sogar eine übertarifliche Zulage. Was wollt ihr denn von mir? Ich kann das alleine“ (Betriebsratsvorsitzender B1-II), paraphrasiert der maßgebliche Akteur der gewerkschaftlichen Organisation bei *Backwerk* eine wahrnehmbare Minderheitenposition im Betrieb. Und doch: Die Arbeitsmarktentwicklung wirkte sich auch im genannten Fallbetrieb letztendlich positiv auf die gewerkschaftliche Organisation aus, denn die Initiative ging von Technikern aus, die sich aufgrund eines akuten Fachkräfteengpasses geschützt fühlten:

*„Wir hätten [...] hier sofort einen neuen Job gefunden. [...] Ich musste da nicht so die Angst haben – wenn man mich rausschmeißt, geht*

*die Welt unter. Das war mir, auf Deutsch gesagt, völlig Wurscht, weil ich jederzeit doch einen Job gefunden hätte – entweder als Ingenieur oder als Facharbeiter. Es gab ja mehrere Varianten.“*  
(Hauptaktiver B1-II)

### 3.5 Zwischenfazit II

Kommen wir auf unsere Ausgangsfrage nach den Ursachen gewerkschaftlicher Organisation in ostdeutschen Betrieben zurück. Wir können feststellen, dass Organisationsprozesse von betrieblichen Lohnbewegungen getragen werden. Diese Bewegungen speisen sich sowohl aus der Gewissheit, im Zweifelsfall nicht auf den einen Betrieb und den aktuellen Arbeitsplatz angewiesen zu sein, als auch aus vielschichtigen Ungerechtigkeits Erfahrungen, die mit Lohnspreizung, prekärer Beschäftigung, aber auch mit der Kritik an fehlender Anerkennung, autoritärer Führung, Benachteiligung von Frauen, Migrantinnen und gering Qualifizierten, überlangen Arbeitszeiten und einseitig marktgetriebener Flexibilisierung zusammenhängen. In der Kombination von tendenziell größeren Arbeitsmarktchancen und einem als diskriminierend erlebten ostdeutschen Sonderstatus erodieren die betrieblichen Beschäftigungspakte der Transformationsperiode.

Obwohl es zahlreiche Konfliktfelder gibt, die Anlass für eine gewerkschaftliche Organisation böten, wird die wahrgenommene Lohnungerechtigkeit zur Klammer, die in einer fragmentierten, zerklüfteten Arbeitsgesellschaft unterschiedliche Status- und Berufsgruppen eint. Das „Wir für mehr“, wie es die

*Ältere Beschäftigte oftmals weiterhin zurückhaltend*

*Beschäftigungspakte erodieren*

„Zwei Schwellen  
der Emanzipation“

IG Metall während ihrer zurückliegenden Tarifrunde proklamierte, trifft tatsächlich den Nerv eines verbreiteten Ungerechtigkeitsgefühls. Dabei geht es auch, aber eben nicht nur um mehr Geld. Verlangt wird mehr Gerechtigkeit, mehr Anerkennung, mehr Zeit für Freunde und Familie, mehr Mit- und Selbstbestimmung. Mit anderen Worten, es geht um „Living Wages“, um Löhne zum Leben. Den Maßstab hierfür bieten noch immer Flächentarifverträge und regionale Lohnniveaus. Löhne zum Leben sind aber nichts rein Quantitatives, wie André Gorz oder manche zeitgenössischen Wachstumskritiker behaupten (Paech 2013; Rosa 2013). „Living Wages“ sind aus Sicht jener, die von Löhnen leben müssen, eine Chiffre für Lebensqualität. Große Lohn- und Einkommensungleichheit wird offenkundig als Einschränkung selbstbestimmter Lebensführung begriffen – ein Umstand, der in der einschlägigen Forschung schon häufig herausgearbeitet wurde (Wilkinson/Pickett 2009: 301). „Wenn Menschen sich allzu hart mühen müssen, um ihre materiellen Bedürfnisse zu befriedigen, werden Basisgüter wie Muße geopfert“, argumentieren die Ökonomen Edward und Robert Skidelsky (2014: 260). Genau das war nach Ansicht vieler Befragter gerade im Osten Deutschlands lange genug der Fall, und es bedarf nur eines Tropfens, eines scheinbar nichtigen Anlasses wie enttäuschter Erwartungen bei einem Betriebsfest, um das Fass zum Überlaufen zu bringen.

In den Untersuchungsbetrieben kommt etwas anderes hinzu. Wie eingangs beschrieben, schien die Zukunft der ostdeutschen Arbeitsbeziehungen nur als fortgesetzte Verbetrieb-

lichung denkbar. Was wir nun erleben, ist zumindest von der inneren Logik her betrachtet etwas Neues. Die ostdeutsche Sonderkonstellation einer besonders ausgeprägten Abkapselung der Betriebsräte von den Gewerkschaften zerbricht. Die Beschäftigten benötigen die Unterstützung der Gewerkschaft, um niedrige Löhne und andere Themen wie die überlangen Arbeitszeiten überhaupt erst auf die Agenda setzen zu können. Diejenigen, die im Betrieb aktiv werden, machen sich dann im ersten Schritt für die Gründung oder Wiederbelebung von Betriebsräten stark (vgl. auch Röbenack/Artus 2015). Betriebsratsgründungen sind oftmals aber nur ein Zwischenschritt, um zu einem späteren Zeitpunkt Lohnforderungen stellen und Tarifverträge abschließen zu können. Ein von uns befragter Gewerkschaftssekretär spricht in diesem Zusammenhang von „zwei Schwellen“ der Emanzipation:

*„Es gibt zwei Schwellen, was die Frage von Mitgliederentwicklung anbetrifft. Durchsetzungsfähigkeit oder Emanzipationsschwellen. Die eine Frage ist die Frage der Betriebsratswahlen, die andere ist die Frage der Tarifbindung. Das sind die zwei Schwellen, an denen wir solche Fragen mit den Kollegen diskutieren können. [...] Die kleinstmögliche Einheit ist der Betrieb, und wenn wir dann eine Abstraktionsebene nach oben gehen, wenn es um die Flächentarifbindung geht, schaffen wir das [oftmals] nicht. Also ist ja auch ein bisschen der Gedanke von Flächentarifbindung, dass man die Konflikte ein bisschen löst von dem originären Betrieb und auf eine breitere, abstraktere Ebene stellt. Aber das führt eben auch dazu,*

*dass die konkreten Themen so weit weg sind, dass wir innerhalb von Flächentarifbewegungen gar keine Mitglieder gewinnen können. [...] wenn der Abstraktionsgrad größer wird, dann führt das bei den Kollegen nicht mehr zu der Form von Mobilisierung bzw. gelingt sie uns nicht. [...] wenn es um die Frage von Haustarifverträgen geht, dann gelingt uns das reihenweise. Alle Haustarifverträge, die wir abschließen, haben immer einen [Diskussionsprozess mit betrieblichem Vorlauf; Anm. d. A.] gehabt. Da war die Auseinandersetzung der Kolleginnen und Kollegen um ihre ganz konkreten Arbeitsbedingungen. Und jetzt kann man ja noch weiter gehen. Wenn man dann noch Themen auf dem Schirm hat wie Angleichung Ost, wenn es denn um gesellschaftspolitische Fragestellungen geht, die wir als Gestaltungsanspruch haben, dann wird es schwieriger. Weil dazwischen dann auch noch die ganz konkrete betriebswirtschaftliche Schere der Kollegen ist. Was bedeutet das eigentlich für meinen Betrieb im Wettbewerb mit Weststandorten oder so. Wo ja immer klargemacht wird, dass die Strategie im Osten schon die ist, dass man hier auf niedrigeres Lohnniveau setzt [...].“ (Gewerkschaftssekretär E-111)*

In dieser Interviewpassage wird angesprochen, was wir als – nachholende – betriebliche Demokratisierung bezeichnen. In einem hybriden System organisierter Arbeitsbeziehungen, das voluntaristische Elemente integriert, werden die Durchsetzung betrieblicher Mitbestimmung, die Gründung aktiver Betriebsräte und die Demokratisierung der betrieblichen Sozialverfassung zu einer Voraussetzung auch

für Tarifpolitik und Tarifdemokratie. Betriebsratsgründungen oder -reaktivierungen und die Durchsetzung von (Haus-)Tarifverträgen sind die „beiden Schwellen“, „an denen man mit den Leuten in so eine Diskussion kommen kann, und dann muss man es auch machen“, erläutert besagter Gewerkschaftssekretär und fügt hinzu: „[...] willst du sowas wie Gewerkschaftsmitgliedschaft und Emanzipation thematisieren [...], dann kriegst du das über allgemeine Arbeitsbedingungen und Tarifvertrag hin“ (Gewerkschaftssekretär E-111).

Nachholend ist diese Demokratisierung, weil sie teilweise auflöst oder doch in Frage stellt, was in den betrieblichen Nachwendepakten konserviert wurde: Konsens ohne Diskussion, Stellvertreterpolitik, Konfliktvermeidung und Abschottung gegenüber den Gewerkschaften:

*„So ein Stück ist das auch Demokratieverziehung, was wir hier machen. Ich sage das den Kollegen auch immer: Wer ’89 nicht gesagt hat, dass Demokratie auch wehtut, der hat was verschwiegen. Demokratie tut sehr wohl auch weh. Und das spüren die Kollegen in solchen Konflikten auch. Ohne dass der Konflikt schon da ist, allein schon den Konflikt mit sich durchzumachen, mache ich es [den Schritt zu gewerkschaftlicher Organisation, Anm. d. A.] oder mache ich es nicht. Aber diesen demokratischen Prozess müssen wir ihnen abverlangen, zwingend.“ (Gewerkschaftssekretär E-111)*

Die nachholende betriebliche Demokratisierung geht beinahe zwangsläufig mit einer Vergewerkschaftlichung neu gewählter Betriebsräte einher, weil die Themen und Forde-

*Ende der Bescheidenheit  
im Osten*

*Vergewerkschaftlichung  
von Betriebsräten*

rungen, die zu betrieblichen Konfliktfeldern werden, eigentlich in die Zuständigkeit von Gewerkschaften fallen. Anders als es ältere Forschungen nahelegen (Kotthoff 1994: 166, 170 f.), sind die betrieblichen Initiativen nicht in erster Linie dadurch motiviert, dass gesellschaftliche Demokratiebewegungen in die Betriebe getragen werden. Es verhält sich genau umgekehrt. Betriebliche (Lohn-)Bewegungen benötigen Mittel, die letztendlich auf eine Demokratisierung betrieblicher Kontrollregimes hinauslaufen. Demokratisierung ist kein expli-

zites Motiv und Ziel der Belegschaften. Auch handelt es sich nicht um ein Demokratieverständnis, das sich in partizipativen Verfahren und Prozessen erschöpft. Es geht um kleine Schritte hin zu einer „sozialen Demokratie“ (Eberl/Salomon 2013), die im Betrieb beginnt. Jeder noch so kleine Schritt in diese Richtung wird von Rückschlägen und Revisionen bedroht. Und doch ist in den Untersuchungsbetrieben eine Bewegung spürbar, die nicht zur Diagnose einer irreversiblen postdemokratischen Entwicklung (Crouch 2011) passt.

## 4 Organisierungspolitik: Aktivengruppen und strategische Handlungsfähigkeit

Wer treibt Organisationsprozesse in den Betrieben voran? Und was befähigt betriebliche Akteure, Belegschaften zumindest in Teilen für Gewerkschaften zu interessieren? Mit diesen Fragen beschäftigt sich Kapitel 4. Bei der erfolgreichen Übersetzung von Ungerechtigkeitsempfindungen in gewerkschaftliche Organisation spielen kleine Aktivengruppen eine herausragende Rolle. Sie treten in den Belegschaften als Meinungsführer und Motivatoren auf. Ihr Handeln entscheidet maßgeblich darüber, ob eine Betriebsratsgründung erfolgreich verläuft und ob die gewerkschaftliche Mobilisierungs- und Konfliktfähigkeit nachhaltig gestärkt werden kann. Die hauptamtlichen Gewerkschaftssekretäre agieren vor allem als Berater der Aktiven. Nachfolgend wird das strategische Handlungsvermögen (Lévesque/Murray 2013a, 2013b; AK Strategic Unionism 2013) dieser Akteure im Dreieck von lokaler Gewerkschaftsorganisation, betrieblich Aktiven und Belegschaften betrachtet. Im ersten Schritt rekonstruieren wir Stadien betrieblicher Organisationsprozesse (4.1). Die betrieblich Aktiven müssen Interessenunterschiede in der Belegschaft moderieren, einen mobilisierenden Deutungsrahmen für Probleme anbieten sowie Führungs- und Organisationsqualitäten beweisen. Ähnliches gilt für die hauptamtlichen Gewerkschaftssekretäre, auf die wir im zweiten Teil eingehen (4.2). Auch sie benötigen spezifische Kompetenzen, um die betriebliche Organisation erfolgreich zu unterstützen. Im nächsten Schritt wird in einem Exkurs das Altersprofil der Aktivenkreise untersucht (4.3). Wir finden Akteure vor, die sich vor allem aus

den mittleren Alterskohorten rekrutieren und bei jüngeren Beschäftigten die größte Resonanz erzielen. In einem Zwischenfazit kommen wir dann auf unsere Ausgangsfragen zurück (4.4).

### 4.1 Bewegung in den Betrieben – Die Schlüsselrolle der betrieblich Aktiven

Unsere Ausgangsbeobachtung ist, dass die Initiative für die betrieblichen Organisationsprozesse von kleinen Aktivengruppen ausgeht. Letztere nehmen später fast immer eine Rolle als Schlüsselakteure im Betriebsrat und in der gewerkschaftlichen Tarifpolitik wahr. Aktivenkreise sind meist kleine Gruppen mit Personen, die als integer und vertrauenswürdig gelten. Sie verfügen über die Fähigkeit, glaubhaft realistische Ziele für kollektives Interessenhandeln zu definieren und die Belegschaft für diese Ziele zu mobilisieren. Bei ihrer Arbeit sind sie jedoch auf die Unterstützung durch hauptamtliche Gewerkschafter (strategische Planung, Beratung bei Rechtsfragen etc.) angewiesen. Letztere begleiten und gestalten den Prozess:

*„Wenn du so willst, dann sind wir die Hilfskraft, die den betrieblichen Funktionären hilft, sie professionalisiert, ihnen Argumente gibt, ihnen Hilfe und Material an die Hand gibt. Aber die Erfolge haben wir da, wo es die Kerntruppe im Unternehmen schon gab.“ (E 118 180-183)*

Die Aktivengruppen werden zur Basis der Gewerkschaften im Betrieb und bilden eine Vermittlungsinstanz zwischen den Hauptamtlichen, den nur gelegentlich aktiven Gewerk-

*Kleine Aktivengruppen als Meinungsführer*

*Fähigkeit der Aktiven: Realistische Ziele definieren und motivieren*

schaftsmitgliedern, dem Gros an passiven Mitgliedern sowie der unorganisierten Belegschaft (vgl. Bahnmüller 1998).

Erfolgreiche gewerkschaftliche Organisationsprozesse durchlaufen in der Regel drei Stadien (Aktivierung, Institutionalisierung und Mitgliederwerbung; Professionalisierung und Tarifauseinandersetzung), die wir im Folgenden rekonstruieren (vgl. unten Tabelle 2).

(1) *Aktivierung und Erstkontakt*: Zunächst bilden sich kleine Gruppen von Aktiven heraus, die die Initiative ergreifen. Im Anfangsstadium handelt es sich um einen Findungsprozess. Hierbei agieren die Protagonisten insofern strategisch, als sie nur besonders vertrauenswürdige Personen ansprechen. Ein solcher Findungsprozess lässt sich anhand des Falls *Andensystems* (B16) beschreiben. Die Erfahrung einer gescheiterten Betriebsratsgründung, die in der Entlassung des wichtigsten Aktiven gipfelte, veranlasste den neuen Protagonisten, beim nächsten Versuch äußerst vorsichtig zu agieren. Zunächst suchte er insgeheim Kontakt zu vertrauenswürdigen Kollegen, die keine Angst davor hatten, ihren Arbeitsplatz zu verlieren. So kristallisierte sich ein Aktivenkreis von vier Personen heraus, der sich schließlich an die IG Metall wandte. Diese Schwelle zu überwinden ist nicht immer einfach. Das Fallbeispiel *Kranbau Automatic* (B15) zeigt, wie – ungeachtet starker Unterstützung durch die Gewerkschaftssekretäre – die Angst vor den Konsequenzen einer Betriebsratsgründung auch nach der Kontaktaufnahme wieder die Oberhand gewinnen kann. Es bedurfte langwieriger privater Gespräche, um diese Angschwelle erneut zu überwinden.

#### *Hauptamtliche motivieren Aktive*

Nur in wenigen Fällen gründeten Aktive ohne gewerkschaftliche Unterstützung Betriebsräte (z. B. B19). Mehrheitlich suchten die Protagonisten mit nicht immer klar formulierten Zielvorstellungen den Kontakt zur IG Metall oder NGG. Ebenfalls eher selten kam es, wie im Fall von *Stahl-Meyer* (B10) und *Endertech* (B12), zur Reaktivierung eines bereits bestehenden Betriebsratsgremiums. Dies ist darauf zurückzuführen, dass, so ein Gewerkschaftssekretär, Mitgliedergewinne in gänzlich unerschlossenen Betrieben leichter zu bewerkstelligen seien als in Betrieben, in denen es bereits stagnierende, wenig erfolgreiche Aktivenkerne oder Betriebsräte gebe (Gewerkschaftssekretär I13). Eine Gemeinsamkeit der meisten Betriebsfälle ist, dass die Gewerkschaftssekretäre den Aktiven empfehlen bzw. als Bedingung formulieren, vor der Gründung einer betrieblichen Interessenvertretung größere Teile ihrer Kollegen zu organisieren (ausführlicher zur bedingungsgebundenen Gewerkschaftsarbeit siehe Kapitel 4.2). Die eigentliche gewerkschaftliche Organisation der Belegschaften beginnt meist mit dem Versuch der zuständigen Gewerkschaftssekretäre, die Aktivenkreise und Betriebsräte mit Bedingungen zu konfrontieren. Sie machen deutlich, dass hauptamtliche Gewerkschafter erst dann zu weiteren Schritten bereit sind, wenn neben den betrieblich Aktiven relevante Teile der Belegschaft sich zumindest qua Mitgliedschaft zu gewerkschaftlichen Forderungen bekennen. Die Aktiven werden in diesem Prozess in aller Regel fortwährend begleitet und beraten. Nur so lässt sich in den Augen der Hauptamtlichen

die gewerkschaftliche Durchsetzungsfähigkeit gegenüber der Geschäftsführung des jeweiligen Betriebs einigermaßen sicherstellen.

(2) *Institutionalisierung und Mitgliederwerbung*: Organisationsprozesse laufen selten ohne Rückschläge ab. Es bedarf eines großen Geschicks von Aktiven, die Organisation zu steuern und zu moderieren. Zum Repertoire der betrieblich Aktiven gehört ein längerfristig angelegtes Vorgehen mit Zielsetzungen, die in ständigen Rückkoppelungen mit den Beschäftigten entwickelt werden. Außerdem gilt es, aus der oftmals erdrückenden Menge an Problemen die richtigen Themen zu identifizieren, diese für punktuelle Mobilisierungen zu nutzen, ein Vertrauensverhältnis zu den Beschäftigten aufzubauen und durch Teilerfolge den Vertrauensvorsprung, den eine Gewerkschaftsmitgliedschaft impliziert, einzulösen.

Die Überzeugungsarbeit in den Belegschaften beginnt meist, nachdem Aktive oder Betriebsräte von Gewerkschaftssekretären direkt zu einem solchen Vorgehen aufgefordert wurden. Organisationsleistungen, die die Aktiven in den Betrieben erbringen, werden von den verfügbaren Machtressourcen, den institutionellen Rahmenbedingungen (Betriebsrat und Tarifvertrag) und den Managementstrategien beeinflusst. Die Institutionalisierung interessenpolitischer Erfolge sichert Einflussmöglichkeiten der Aktiven ab und bietet ihnen Schutz. Sie strukturiert in der Folge aber auch die Handlungsstrategien und -routinen der Akteure (Dörre/Schmalz 2013: 19). Die Institutionalisierung von Lohnabhängigenmacht, wie sie mit Betriebsratsgründungen vollzogen wird, folgt

stets einer doppelten Logik. Einerseits halten mit einer solchen Gründung verbindliche Mitbestimmungsrechte und -verfahren Einzug in die betriebliche Arena, andererseits erzeugen sie neue Trennungen zwischen jenen, die repräsentieren, und dem Gros der Belegschaft, das im günstigsten Fall (denkbar ist auch, dass sich Beschäftigte nicht vertreten fühlen) repräsentiert wird. Nach erfolgreicher Betriebsratsgründung sind es die gewählten Repräsentanten, die mit dem Management verhandeln (Kotthoff 1981: 29; Prott 2013). Die Kehrseite der Medaille stellen – häufig auch in unseren Betriebsfällen – Belegschaften dar, die sich selbst vom Handeln entlasten und die Betriebsräte als Macher adressieren. Ähnliches lässt sich auch am Beispiel der Tarifpolitik zeigen. Sobald in den Betrieben Tarifverhandlungen beginnen, wird die betriebliche Tarifkommission zum zentralen Ort des Geschehens. Dort kooperieren haupt- und ehrenamtliche Gewerkschafter. Es gibt aber durchaus Bemühungen von Gewerkschaftssekretären und Aktivenkreisen, die Verhandlungen so zu gestalten, dass die Belegschaften oder die Gewerkschaftsmitglieder zumindest punktuell einbezogen werden. Um die Unterstützung der Belegschaftsmehrheit und den Austausch zwischen den Repräsentanten und den Beschäftigten zu sichern, werden in den erfolgreichen Organisationsbeispielen Partizipationsangebote gemacht, die von standardisierten Betriebsbefragungen bis hin zur Versammlung der Gewerkschaftsmitglieder reichen.

Die Organisation der eigenen Belegschaft, ob nun als Vorstufe zur Gründung eines

*Beteiligungsangebote sichern die Unterstützung durch die Beschäftigten*

Betriebsrates oder zur Durchsetzung eines Tarifvertrages, erfolgt in der Mehrzahl der Fälle mit Hilfe von langwierigen Eins-zu-eins-Gesprächen. Dabei ist in der Regel ein Lernprozess zu beobachten, durch den Aktive sich in die Lage versetzen, auf Interessen und Bedenken ihrer Kollegen einzugehen. Hauptamtliche Gewerkschafter können dabei beratend und unterstützend zur Seite stehen. Die Fähigkeit, motivierende und mobilisierende Deutungsangebote zu unterbreiten, wird dabei oft, wie im Fall *Star Solutions* (B19), durch ein Trial-and-Error-Verfahren erworben. Die große Unzufriedenheit mit dem autoritären Führungsstil und der schlechten Entlohnung wurde hier zum Ansatzpunkt der Gespräche:

*Aktive wirken als „Organizer“ und als „Leader“*

*„Die Strategie, wie gehe ich am besten ran und wie rede ich am besten mit Einzelnen oder mit Gruppen von Personen, da haben wir halt einfach angefangen. Wir haben uns Tipps von der Gewerkschaft geben lassen. Ein paar Sachen haben wir auch selber so probiert und überlegt, wie es denn am cleversten sein wird. Wie gehen wir am besten an die Sache ran, um Mitglieder zu akquirieren. Wir haben uns dann Zeiten genommen, zum Beispiel in der Pause, wenn wir mit den Kollegen zusammensitzen und Kaffee trinken. Mal kurz abschalten und diese Themen dann aufgreifen. Es hat sich schnell rauskristallisiert, dass man die Mitglieder dann im ersten Moment erstmal nur über das Geld fängt. Schwierig ist halt, dass man keine Versprechen machen kann, sondern nur sagen kann, wo man hin möchte.“ (Betriebsrat B19-II)*

Im weiteren Prozess geht es für die Aktiven darum, die eigene Machtbasis im Betrieb

zu festigen und auszubauen. Hierzu müssen die Initiatoren Beschäftigte von einer Gewerkschaftsmitgliedschaft überzeugen und Aktionsbereitschaft wecken, zugleich aber sicherstellen, dass gemeinsame Ziele formuliert, als durchsetzbar wahrgenommen und schließlich erreicht werden. Die daraus erwachsenden Handlungsanforderungen sind mitunter widersprüchlich. Müssen die Aktiven doch die Rolle eines „Organizers“, der die Belegschaft zusammenbringt, und die des „Leaders“, der dafür sorgt, dass die Ziele der Gruppe erreicht werden, gleichzeitig ausfüllen (vgl. u. a. Staples 2004: 27 f.; Kelly 1998). Die unterschiedlichen Rollen implizieren eine Fülle von Aufgaben. So gilt es, die Interessen und Bedürfnisse der Kollegen in Erfahrung zu bringen. Sorgen und Befürchtungen, die einer Unterstützung im Weg stehen, sind zu erkunden und auszuräumen. Aus der Vielzahl formulierter Ansprüche muss eine überschaubare Zahl von Forderungen ausgewählt werden, die einer möglichst großen Zahl von Beschäftigten wichtig ist. Dafür bedarf es einer Überzeugungsarbeit, die vermittelt, dass die Unterstützung der Belegschaft für einen Erfolg unabdingbar ist. In den Worten eines Aktiven aus der Firma *Backwerk*:

*„Diese Vorbereitungsphase, die ist ganz wichtig, dass die Leute wissen: Es kann schiefgehen und wir brauchen dieses Druckmittel [einen bestimmten gewerkschaftlichen Organisationsgrad, Anm. d. A.] letztendlich, wenn wir gar nicht miteinander klarkommen, dann müssen wir mal dem Arbeitgeber zeigen: ‚Du, wir sind stark.‘ Hier sind Massen an Leuten in*

*der Gewerkschaft, und die wollen jetzt eine Lohnerhöhung haben.“ (Betriebsrat B1-II)*

Eine weitere Fähigkeit besteht darin, mit Behinderungsversuchen von Arbeitgeberseite umzugehen. An dieser Stelle soll der Hinweis genügen, dass Aktive häufig ein großes taktisches Geschick und Standhaftigkeit beweisen müssen, um angesichts konfrontativer Arbeitgeberstrategien zu bestehen. Im Fall von *Star Solutions* (B19) gelang es den Aktiven sogar, eine Attacke der Geschäftsleitung zu nutzen, um weitere Unterstützer aus der Belegschaft zu gewinnen. Die Drohung der Geschäftsleitung wurde öffentlich gemacht und sorgte für Ent-rüstung:

*„Als [...] Erstes, wo ich 2010 Betriebsratsvorsitzender war, hatte ich [...] ein Personalgespräch [...]. Da haben sie mir persönlich gedroht, mit allem Drum und Dran. Privat gedroht, was denn alles passieren könnte. Ich habe das alles nur zur Kenntnis genommen, und dann bin ich wieder heimgefahren. [...] Wir haben uns nicht beeindrucken lassen, weil wir die Spielchen langsam kannten und durchschaut haben. Dieses Druckmachen und dieses ständige Drohen, dass irgendwas passiert und dass alles wekommt und alles verlagert wird, dass wir dann ganz schlecht dastehen und wir doch mal an die Arbeitsplätze denken sollen. Aber es sind immer mehr geworden. Wir haben das im Betriebsrat und in der Belegschaft diskutiert. Selbstverständlich haben wir das publik gemacht, dass solche Sachen passieren.“ (Betriebsratsvorsitzender B19-I)*

(3) *Professionalisierung und Tarifauser-  
nanderersetzung:* Mit der Gründung eines Be-

triebsrates werden die wichtigsten Aktiven in fast allen Fällen zu Betriebsräten und müssen daraufhin ein neues Rollenverständnis erlernen – auch hinsichtlich der Aushandlungen zwischen Betriebsräten und Belegschaft. Für die Durchsetzungsfähigkeit benötigen die Betriebsräte einen möglichst starken Rückhalt in der Belegschaft. Misslingt selbiges, hat das nicht nur Konsequenzen für die Stellung der Interessenvertreter im Betrieb, sondern auch für die Machtbasis der Gewerkschaft. Denn in den Organisationsbereichen von IG Metall und NGG sind es vor allem die Betriebsräte, „die zwischen Belegschaften, Mitgliedschaft und Hauptamtlichen vermittelnd tätig sind“ (Geiling/Meise/Eversberg 2012: 35).

Die machtpolitische Bedeutung gelungener Aushandlungsprozesse kann am Fallbeispiel *Schoba-Automax* (B8) verdeutlicht werden. Dort machten die Betriebsräte einen schwierigen Lernprozess durch. In einer Ausein-  
setzung mit der Geschäftsleitung, in der es um Überstundenregelungen ging, hatte der neu gewählte Betriebsrat Forderungen formuliert und Druckmittel gewählt, ohne dies zuvor mit der Belegschaft abzustimmen. Der Betriebsrat forderte für zusätzliche Überstunden Zuschläge und drohte damit, der betrieblichen Mehrarbeit nicht zuzustimmen. Dafür wurden die Interessenvertreter aus der Belegschaft kritisiert – eine Kritik, die die Arbeitgeberseite öffentlich machte, um den Betriebsrat als „abgehoben“ ins Abseits zu stellen (Betriebsratsvorsitzen-  
der B8-I). Auch auf Anraten der Hauptamtlichen begannen die Aktiven schließlich, ihr Verhältnis zur Belegschaft zu überdenken:

*Herausforderung:  
Arbeitgeberdruck  
widerstehen*

*„Da haben wir jetzt massiv uns auch darauf festgebissen, in die Kommunikation mit den Leuten zu gehen. Das ist wirklich wichtig. Also das sagen auch die Gewerkschaftssekretäre: ‚Als Betriebsrat redet man mit den Leuten, das ist wichtig, das ist das Wichtigste. Macht doch auch mal einen Aushang! Hängt aus, was macht ihr jetzt, damit Transparenz reinkommt! [...]‘ Wir hätten gedacht, da kommt so ein bisschen Rückhalt in dieser Situation, wo der uns dort quasi angreift, aber kam nicht. Damit habe ich nicht gerechnet, wahrscheinlich keiner von uns vom Betriebsrat. Und das hat uns auch dann die Augen geöffnet, zu sagen, okay, dann müssen wir halt ein bisschen mehr Zeit investieren. Was wir vorher dann eben auch sträflich vernachlässigt haben.“ (Betriebsratsvorsitzender B8-I)*

Die praktische Schlussfolgerung der Aktiven bestand darin, persönliche Gespräche in der Belegschaft zum festen Bestandteil der eigenen Betriebsratsarbeit zu machen und dafür einige Stunden der eigenen „Arbeitszeit“ zu reservieren (Betriebsratsvorsitzender B8-I).

Tarifauseinandersetzungen werden in fast allen von uns untersuchten Fällen nur dann in Angriff genommen, wenn eine Mehrheit der Belegschaft von den Aktiven überzeugt wurde, sich gewerkschaftlich zu organisieren. Die Rückkopplung mit der Belegschaft dient den aktiven Betriebsräten, die später in der Regel Mitglieder in der Tarifkommission werden, dazu, die Arbeitskampffähigkeit sicherzustellen. Ein Beispiel sind die Tarifverhandlungen im Betrieb *Gesoma* (B3). Hier wurde zunächst über die Hälfte der Belegschaft gewerkschaft-

lich organisiert. Die NGG begleitete die Aktiven während der Tarifauseinandersetzung intensiv. Der betreuende Sekretär regte an, Belegschaftsbefragungen durchzuführen, um die Ansprüche und Interessen der Beschäftigten in Erfahrung zu bringen. Informationsflyer sollten den Stand der Tarifauseinandersetzungen transparent machen. Auf diese Weise wurde Rückhalt organisiert. Die Geschäftsleitung griff die Aktiven mit Abmahnungen und einer Unterschriftenliste zur Amtsenthebung frontal an. Die Aktiven konnten jedoch auf ihr gutes Verhältnis zum Gros der Belegschaft aufbauen und über die Strategie der Gegenseite aufklären.

Um ihren Forderungen Nachdruck zu verleihen, greifen die Aktiven auf unterschiedliche Machtressourcen und Strategien zurück. Bei Automobilzulieferern verfügen die Beschäftigten überwiegend nicht über seltene Qualifikationen, ihre Marktmacht ist vergleichsweise gering. Sie besitzen aber eine hohe Produktionsmacht. Produktionsausfälle bei den Zulieferern wirken sich sehr schnell auf die Endhersteller aus und werden von diesen sanktioniert. Mobilisierungsfähige Aktive sind daher in einer relativ komfortablen Verhandlungssituation:

*„Ich sage mal, ’ne Minute Bandstillstand ist bestimmt für den Arbeitgeber teurer bei Luxuswagen, als wenn er uns die Gehälter zahlt. Weil es kratzt ja auch am Image. Wenn man es mal so sieht. [...] Das [Band] steht schon, wenn wir zehn Minuten nicht arbeiten.“ (Betriebsrat B14-II)*

Betriebsräte können die Produktionsmacht der Belegschaften auch durch Mitspracherech-

*Tarifverhandlungen nur, wenn eine Mehrheit der Belegschaft sich gewerkschaftlich organisiert*

Tabelle 2:

## Stadien des Organisationsprozesses

	Schritte	Prozesse
Stadium 1	Aktivierung und Erstkontakt	Es bilden sich erste Aktivenkreise. Findungs- und Verständigungsprozesse setzen ein. i.d.R. folgen Erstberatungskontakte mit den Gewerkschaften.
Stadium 2	Institutionalisierung und Mitgliederwerbung	Mitgliederwerbung wird oftmals als Bedingung der hauptamtlichen Unterstützung bei Betriebsratsgründungen gefordert. In diesen Fällen setzt eine erste Organisierungswelle ein. Die Vorbereitung und Durchführung von Betriebsratswahlen folgen.
Stadium 3	Professionalisierung und Tarifaueinandersetzung	Aktive sind nun i.d.R. Betriebsratsmitglieder. Sie erlernen eine neue Rolle und müssen Mobilisierungs- und Durchsetzungsfähigkeit gegenüber der Geschäftsführung sichern. Aktive (Betriebsräte) wirken als Motoren der Tarifaueinandersetzungen. Durch bedingungsgebundene Tarifarbeit kommt es zur zweiten Organisationswelle.

Quelle: eigene Darstellung.

te bei der Arbeitszeitgestaltung nutzen, indem sie betriebliche Mehrarbeit verweigern und so die Fähigkeit des Unternehmens einschränken, flexibel auf Nachfragespitzen der Endhersteller zu reagieren. Eine Vielzahl von Taktiken, die auch Teilmobilisierungen der Belegschaft umfassen, wird eingesetzt, um in Verhandlungen eine Drohkulisse aufzubauen. Ein Beispiel bietet eine Aktion, die angesichts stockender Tarifverhandlungen in der Firma *Star Solutions* (B19) stattfand:

„Wir haben einen Anruf gemacht, eine SMS geschickt, dann sind die hier [im Werk; Anm. d. A.] sofort auf die Barrikaden gegangen, da sind Flugblätter verteilt worden, mitten in der Nacht. Wir haben bis 23 Uhr Verhandlungen geführt und 22 Uhr schießen auf einmal die Flugblätter hier [...] durch die Halle. Die Füh-

rungskräfte, die da waren [...], die haben sofort die Informationen rausgegeben. Das ging wirklich ruckzuck. Das ging wie auf einen Faden aufgefädelt. [...] Wir haben alle so zusammengestanden und zusammengehalten, dass die GL mitgekriegt hat, was wir hier eigentlich für ein Team sind, und dass sie auch in dem Moment auch nicht groß weg kann.“ (Betriebsrat B19-II)

Diese Aktion demonstrierte den Rückhalt in der Belegschaft und bewegte die Unternehmensleitung schließlich zum Einlenken. Die vergleichsweise hohe Produktionsmacht bietet eine Teilerklärung dafür, dass häufig schon die Androhung eines Streiks genügt, um die Gegenseite zu Zugeständnissen zu bewegen. Nur in vier untersuchten Fällen kam es tatsächlich zu Warnstreiks. Dies ist aufgrund des allgemeinen Problemdrucks und der ablehnenden

*Streiks sind eher selten*

*Lern- und  
Professionalisierungs-  
schübe bei  
IG Metall und NGG*

Haltung vieler Geschäftsführungen durchaus überraschend. Es entspricht aber einem bekannten Muster betrieblicher Anerkennungskämpfe (vgl. Kotthoff 1994). Die Auseinandersetzung um die Wahl von Betriebsräten oder die Durchsetzung eines Tarifvertrags wird teilweise mit sehr harten Bandagen geführt. Ist die „Schlacht geschlagen“, werden die zuvor heftig bekämpften Institutionen allmählich zur betrieblichen Normalität.

#### **4.2 Wichtige Begleit- und Unterstützungsleistungen durch Hauptamtliche**

Die Gewerkschaften reagieren auf die Impulse aus den Betrieben mit variierenden Politikansätzen. Dabei lassen sich zwei Ebenen unterscheiden. Organisationspolitisch geht es um die Sicherstellung der gewerkschaftlichen Sichtbarkeit und Ansprechbarkeit. Dazu gehören auch Projekte, die die Betreuung betrieblich Aktiver durch die Gewerkschaftssekretäre verbessern. Auf der Handlungsebene, die direkte Kontakte zwischen Aktiven und Hauptamtlichen umfasst, spielen Praktiken eine große Rolle, die die Selbsttätigkeit der Aktiven fördern sowie vertrauensbildend und befähigend wirken. Dazu gehören Schwerpunktsetzungen ebenso wie der Nachweis von Kompetenz, Verlässlichkeit und die Fähigkeit, beteiligungsorientiert zu agieren.

#### **Die Handlungsebene „Lokale Gewerkschaftsorganisation“**

In der IG Metall und der NGG hat es einen organisationspolitischen Lern- und Professionalisierungsschub gegeben, der die Sichtbarkeit, Ansprechbarkeit und Verlässlichkeit der Organisation, auch durch den Einsatz neuer Medien, deutlich erhöht. Dies ist insofern bedeutsam, als die neuen betrieblich Aktiven überhaupt erst Zugang zur Gewerkschaft finden müssen. Eine Expertin der NGG beschreibt die Serviceorientierung wie folgt:

*Es müsse verhindert werden, dass ein Neumitglied „als erstes vier Mal irgendwo anrufen muss, weil die Erreichbarkeit überhaupt nicht gewährleistet ist [...], sondern da sind einfach Standards festgelegt worden und Leute auch verpflichtend geschult worden. Das Mitglied sollte [...] binnen 48 Stunden seinen Mitgliedsausweis haben und seine Unterlagen haben und wissen, was er jetzt für verschiedene Absicherungsmöglichkeiten hat. [...] Es geht darum, dass man sich auch um diese Leute kümmert und denen auch eine qualifizierte Beratung gibt.“ (Gewerkschaftssekretärin 15)*

Zur Professionalisierung der Organisation gehören darum auch Maßnahmen wie Kommunikationsschulungen, Systematisierungen und neue Standards. Letztere regeln u. a., in welchem Zeitraum oder auf welche Art und Weise auf Anfragen reagiert wird. NGG und IG Metall stehen hierbei vor unterschiedlichen Herausforderungen. Die IG Metall kann in unserem Untersuchungsbereich aufgrund ihrer schieren Größe mit einem relativ dichten Netz von Verwaltungsstellen und teilweise günstigeren

Betreuungsschlüsseln aufwarten als die NGG. So werden in einer untersuchten NGG-Regionalstelle in einem ganzen Bundesland 25 bis 30 Betriebsräte von einem Sekretär betreut, was mit dem Schlüssel in den IGM-Verwaltungsstellen Radstadt oder Ostmosel zu vergleichen wäre.<sup>10</sup> Allerdings müssen die NGG-Hauptamtlichen deutlich größere Distanzen zu den Betrieben zurücklegen. Auch existieren Regionalstellen der NGG, wo – als Extrembeispiel – vom zuständigen Sekretär 45 Betriebsräte auf einer Fläche von 9.200 Quadratkilometern betreut werden. Die direkte Ansprechbarkeit trotz knapper finanzieller Ressourcen zu erhalten ist für beide Organisationen unter solchen Bedingungen eine ebenso wichtige wie schwierige Aufgabe. Sie wurde durch das Zusammenlegen von Büros verschiedener kleinerer DGB-Gewerkschaften (NGG) oder durch den Aufbau von Kooperationsverwaltungsstellen (IG Metall) bearbeitet.

Wenn wir eingangs argumentiert haben, dass die Bewegung in Richtung gewerkschaftlicher Organisation aus den Betrieben kommt, so müssen wir diesen Befund mit einer wichtigen Ergänzung versehen. Lokale Gliederungen der IG Metall definieren Erschließungsprojekte, die von Schwerpunktsekretären betreut werden und betriebliche Organisationsprozesse fördern. Solche zeitlich befristeten Projekte werden durch die Bundesorganisation finanziert und ermöglichen, dass zusätzliches Personal eingestellt und die Kooperation zwi-

schen den Verwaltungsstellen verstärkt wird. Entsprechende Projekte finden in den Verwaltungsstellen der IG Metall in Metropa, Hecken und Saxa statt und haben auch die Organisation bei *Stahl-Meyer* (B10) erleichtert. Ähnlich wirken befristete Organizingprojekte, wie das in der Wertschöpfungskette Automobil der Verwaltungsstelle Metropa. Die Arbeit der Organizer erhöht die Handlungsfähigkeit der Organisation, indem systematisch Betriebe angesprochen werden. Auch kann mit Hilfe solcher Projekte besser auf betriebliche Initiativen reagiert werden. Ebenfalls unterstützend wirken BoB-Projekte (BoB = Betriebe ohne Betriebsrat). Zusätzliche Projektsekretäre können, wie etwa in der Verwaltungsstelle Radstadt, sichtbare Organisationserfolge verbuchen. Im Fall *Endertech* „kam Sicherheit rüber“ (Betriebsrat B12-I), so ein Aktiver zur Betreuung durch die IG Metall. Auch im Organisationsbereich der NGG gibt es befristete Projekte, die aber in den untersuchten Regionen von uns nicht erfasst wurden.

#### **Die Handlungsebene „Betriebsbetreuung“**

Die lokalen Gewerkschaftsgliederungen können auf neue betriebliche Initiativen unterschiedlich reagieren. Angesichts knapper personeller und zeitlicher Ressourcen geraten sie dabei in ein Dilemma. Gehen sie auf jede Initiative ein, droht Verzettelung. Blocken sie ab, könnten vergebene Chancen, im schlimmsten Fall „verbrannte Erde“ die Folge sein. Ein

*IG Metall: Lokale Erschließungsprojekte finanziert durch Gesamtorganisation*

<sup>10</sup> Im Grunde sind die Organisationseinheiten nicht wirklich vergleichbar. Es geht uns an dieser Stelle lediglich darum, einen Eindruck zu vermitteln, wie unterschiedlich die personelle und Ressourcenausstattung der beiden Gewerkschaften ist.

*Bedingungsgebundene  
Gewerkschaftsarbeit*

wichtiges Mittel, betriebliche Initiativen aufzugreifen und Organisationserfolge nachhaltig zu gestalten, stellen Schwerpunktsetzungen durch bedingungsgebundene Gewerkschaftsarbeit dar. Grundsätzlich komme es darauf an, dass die Sekretäre „den Ball, der aus der Belegschaft gespielt wurde, aufnehmen, verstärken, systematisieren, professionalisieren“ (Gewerkschaftssekretär I18). Die Vielzahl der Anliegen aus der Belegschaft zu strukturieren und ein besonders wichtiges Problem zu identifizieren ist dabei entscheidend. Hierfür nutzen die IG Metall und die NGG in den meisten Fällen standardisierte Beschäftigtenbefragungen. Gleichzeitig müssen die Sekretäre Prioritäten in ihrer Betreuungsarbeit setzen. Dabei spielen im gesamten Organisationsbereich der NGG sowie in zahlreichen IG-Metall-Betrieben Bedingungen für gewerkschaftliche Aktivität eine entscheidende Rolle.

*Qualität der Tarif-  
abschlüsse abhängig  
von Engagement*

Wie schon angesprochen, wird das Engagement der Gewerkschaft bei der Gründung eines Betriebsrates oder beim Eintreten in Tarifverhandlungen an Bedingungen geknüpft, die den Erfolg in den anstehenden Auseinandersetzungen wahrscheinlicher machen sollen. Zumeist ist die zentrale Bedingung ein bestimmter gewerkschaftlicher Organisationsgrad, der von den betrieblich Aktiven mit Unterstützung der Hauptamtlichen zu erreichen ist. Das Ziel bedingungsgebundener Tarifarbeit ist, so ließ uns eine Gewerkschaftssekretärin der NGG wissen, den Beschäftigten zu verdeutlichen, dass die Qualität der Tarifabschlüsse vom Engagement der Beschäftigten und deren Streikbereitschaft abhängt

(Gewerkschaftssekretärin I13). Das Erreichen der gesetzten Bedingungen bildet einen Prüfstein für die Durchsetzungsfähigkeit und die Legitimität des Verhandlungsziels und trägt auch dazu bei,

*„dass die Mitglieder schon in der Weise einbezogen werden, dass es Mitgliederversammlungen gibt, wo sie ihre eigene Kommission wählen, wo auch über die Forderungen dezidiert abgestimmt wird, wo sie auch mehr inhaltlichen Einblick kriegen“.* (Gewerkschaftssekretärin I13)

Die Beschäftigten selbst in die Verantwortung zu nehmen und eine Mitgliederbasis im Betrieb zu schaffen ist nur auf den ersten Blick selbstverständlich. In der Vergangenheit sind oftmals Betriebsräte gegründet worden, ohne dass eine gewerkschaftliche Mitgliederbasis existierte. Mögliche Folgen sind eine negative Ressourcenbilanz für die Organisation oder relativ isolierte Betriebsräte. Allerdings regten Niederlagen bei den Betriebsratswahlen oder schlechte Tarifabschlüsse bzw. Tarifabweichungen nach unten Lernprozesse an, die in die Richtung einer bedingungsgebundenen Gewerkschaftsarbeit wiesen. Ein prägnantes Beispiel bietet der Fall *Brothaus* (B21). Nach einer überraschend heftigen Gegenwehr bei der Wahlvorstandsversammlung für die Betriebsratswahl begann die betroffene NGG-Regionalstelle, auch bei den Betriebsratswahlen verstärkt auf bedingungsgebundene Gewerkschaftsarbeit zu setzen. Die gemachte Erfahrung trug dazu bei, in anderen Fällen, darunter das *Hotel Grauer Luchs* (B7), ebenfalls eine solche Herangehensweise zu favorisieren.

Die Verankerung bedingungsgebundener Gewerkschaftsarbeit in der Organisation sowie die Ausgestaltung dieser Praktiken variieren mit zuständiger Gewerkschaft, lokalen Gliederungen und konkreten Handlungsweisen der Hauptamtlichen. Im Fall der NGG gibt es einen Beschluss des Gewerkschaftstages, dem zufolge erst ab einem Organisationsgrad von 50 % der Belegschaft bei erstmaliger Tarifierung oder ab 30 % bei einer Folge-Tarifrunde überhaupt Verhandlungen aufgenommen werden. Bei strategisch wichtigen Betrieben können Ausnahmen beantragt werden. Von manchen Sekretärinnen und Sekretären wird ein bestimmter Organisationsgrad auch als Vorbedingung für die Gründung eines Betriebsrates formuliert. Im Falle des *Hotels Grauer Luchs* (B7) trat deshalb die Hälfte der Belegschaft in die Gewerkschaft ein. Die Chancen auf eine erfolgreiche Betriebsratswahl waren dann absehbar gut. In der IG Metall gibt es keinen verbindlichen Beschluss über Bedingungen. Es sind einzelne lokale Gliederungen, die bedingungsgebunden vorgehen. In einer von uns untersuchten Verwaltungsstelle existiert z. B. ein Ortsvorstandsbeschluss, der besagt, dass es keine gewerkschaftlichen Aktionen unter einem Organisationsgrad von 60 % geben soll.

Mit der bedingungsgebundenen Vorgehensweise sind eine Reihe von Problemen verbunden (vgl. Tabelle 3): Viele Beschäftigte seien zwar potenziell aktionsbereit, wünschten sich aber doch, die eigenen Probleme von den Aktiven gelöst zu bekommen. Viele scheuten davor zurück, sich selbst als Handelnde zu exponieren. Ein Gewerkschaftssekretär spitzt zu:

*„Weil sie bis zum Ende eigentlich nicht aushalten für sich, dass sie Akteur darin sind. Aber uns kommt es ja genau darauf an, sie in die Rolle des Akteurs zu zwingen. Da muss man sie reinzwingen. Wenn man sich da als Gewerkschaftssekretär vor drückt, sie da reinzwingen zu wollen, dann wird das nichts. Dann taugt man als Gewerkschaftssekretär nicht.“ (Gewerkschaftssekretär E 111)*

Ein solches Vorgehen kann den Aktiven jedoch auch als problematisch erscheinen; etwa dann, wenn es an praktischen Erfahrungen fehlt, wie neue Mitglieder zu gewinnen sind. Ein befragter Gewerkschaftssekretär geht deshalb sogar so weit, die bedingungsgebundene Herangehensweise als „Betriebsratsverhinderungsansatz“ zu bezeichnen, da sie hohe Hürden aufbaue. Die Schlussfolgerung ist, dass Bedingungen erst formuliert werden, wenn es um die Hürde tarifvertraglicher Regelungen geht. Interessant ist, dass dieser Ansatz in der Praxis nicht weniger erfolgreich ist als der strikt bedingungsgebundene.

Auch auf der Betriebsebene gibt es unterschiedliche Herangehensweisen. Dass durch Klauseln (Bedingungen für gewerkschaftliches Engagement) in Altbetrieben mit relativ geringem Organisationsgrad auch demobilisierende Entwicklungen möglich sind, fürchtet der Betriebsratsvorsitzende von *Kekstal* (B5). Mitglieder könnten austreten, wenn es keine Kündigung oder Neuverhandlung des Tarifvertrages und damit wenigstens eine geringe Anpassung gebe. Das Problem schildert ein zuständiger Sekretär so:

*Varianten  
bedingungsgebundener  
Gewerkschaftsarbeit*

Tabelle 3:

**Bedingungsgebundene Gewerkschaftsarbeit: Ansprüche und potenzielle Probleme**

Anspruch	Potenzielles Problem
In-Verantwortung-Bringen	Verantwortungsabgabe und Überforderung
Stellvertreter-Haltung problematisieren	„Entkopplung“/„Betriebssyndikalismus“
Tarifierung: Flächentarif stärken und machtpolitischen Diskurs im Betrieb anstoßen	Stagnation bei Tarifverträgen und Mitgliederverluste bis hin zur Entstehung „weißer Flecken“
Betriebsratswahl: Verbesserung der Erfolgchancen	Verzögerung der Wahl von Betriebsräten; Gefahren für Mitgliederwerber/-innen

Quelle: eigene Darstellung.

„Ja, unser Haustarif ist schlecht. Ja, der ist schlecht, weil wir einen Orga-grad von 20 % haben. Aber wenn die IGM jetzt die Bedingung stellt, zu sagen, nur noch einen Haustarifvertrag abzuschließen, wenn wir mindestens 50 % haben, dann treten wir jetzt auch aus, weil das kriegen wir nicht hin. Die restlichen 80 % sind seit 15 Jahren daran gewöhnt, dass es geringe Entgeltsteigerungen durch die IG Metall verhandelt gibt. Wenn es jetzt nicht mal mehr die gibt, also alles dem Arbeitgeber überlassen bleibt, dann treten wir auch aus.“ (Gewerkschaftssekretär I19)

Die Notwendigkeit für Hauptamtliche, aufgrund der hohen Arbeitsbelastung und der Vielzahl von betrieblichen Initiativen Schwerpunkte setzen zu müssen, führt immer wieder zu ernsthaften Konflikten. Obwohl der Organi-

sationsgrad bei *Andensystems* (B16) auf 80 % angestiegen ist und die Eingliederung in den Flächentarif Ost (Textil) erreicht wurde, ist die Beziehung zwischen den Aktiven und der IG Metall angespannt. Der Aktivenkreis wurde von der Gewerkschaft zu eigenverantwortlichem Handeln aufgerufen, hatte aber eigentlich eine deutlich intensivere Betreuung erwartet:

„Da dachte man: ‚Na gut, die Betreuung ist dann auch dementsprechend gut.‘ War sie aber leider nicht. Das hat mir sehr aufgestoßen, wenn da solche Sprüche kommen, ihr müsst auch alleine laufen lernen, und Ziel ist, das erste halbe Jahr betreuen wir euch intensiv.“ (Hauptaktiver B16-I)

Die enttäuschte Erwartung führte schließlich zum Eindruck, die IG Metall sei in erster Linie an Mitgliedsbeiträgen interessiert, um die

*Schwerpunktsetzungen der Hauptamtlichen können zu Konflikten mit Aktiven führen*

Arbeitsplätze der Hauptamtlichen zu sichern. Derartige Spannungen münden aber nicht automatisch in eine Negativspirale. Die Mitglieder stärker in die Verantwortung zu nehmen kann befördern, dass Beschäftigte die Selbstsicherheit entwickeln, ihre Position gegenüber dem „gewerkschaftspolitisch Gebotenen“ zu behaupten. So entwickelte die betriebliche Tarifkommission im Fall *Stahl-Meyer* (B10) eine Entgeltforderung, die über den gewerkschaftlichen Vorschlag hinausging:

*„Weil letztendlich hat die Gewerkschaft zwar vorgeschlagen und die haben gesagt, wir können das und das und das und das. Aber letztendlich entscheidet die Tarifkommission hier bei Stahl-Meyer. Das ist letztendlich so. Wir sagen, hört zu, das und das wollen wir so und so und so, und da und damit sind wir einverstanden. Und wir wollen nicht noch höhere Forderungen anstellen, weil [...] wir wollen morgen noch einen sicheren Arbeitsplatz haben. Das war für mich das A und O. Dass wir wirklich morgen noch einen sicheren Arbeitsplatz haben. Das war wichtig. Und das haben wir entschieden, nicht die Gewerkschaft.“ (Betriebsrat B10-I)*

Inwieweit Spannungen, die sich aus überschießenden Partizipationsbedürfnissen der Beschäftigten ergeben, offen zutage treten und zu Friktionen zwischen Aktiven, Belegschaften und der Gewerkschaft führen, hängt maßgeblich von der Art und Weise ab, in der die Hauptamtlichen mit den betrieblichen Akteuren interagieren. Dabei sind Vertrauensbildung durch fachliche und strategische Kompetenz, persönliche Unterstützung und Beteiligung

maßgeblich. Nach den Unterstützungsleistungen durch „die Gewerkschaft“ gefragt, berichten die betrieblichen Aktiven meist vom Handeln „der Hauptamtlichen“. Diese verkörpern die Organisation und ihre Ressourcen. Ihr Handeln besitzt eine große Symbolkraft (Geiling/Meise/Eversberg 2012: 18). Zu den Unterstützungsleistungen gehören auch rahmende Narrative (Argumentationsmuster), vor allem jedoch die Beratung und Unterstützung. Dabei muss es den Hauptamtlichen gelingen, Vertrauen herzustellen und die Beschäftigten zum Handeln zu befähigen (Empowerment, vgl. dazu u. a. Markowitz 2000; Nachtwey/Thiel 2014). Die Hauptamtlichen beachten in diesem Zusammenhang auch organisationspolitische Ziele wie etwa das Interesse an Mitgliederzuwachsen und einer effizienten Betriebsbetreuung. Das sind aber nicht die primären Ziele der Aktivenkreise und der Belegschaften. Folglich müssen sich die Gewerkschaftssekretäre aus dem Blickwinkel der Aktiven erst bewähren und ihre Nützlichkeit beweisen. Hierfür sind unterschiedliche Fähigkeiten von Bedeutung. Gefragt sind vor allem drei Kompetenzen (vgl. Abbildung 7, S. 70).

(1) *Taktische, strategische und fachliche Kompetenz:* Die befragten Aktiven schätzten es, wenn die Hauptamtlichen konkretes fachliches Wissen über den Ablauf von Betriebsratswahlen, das juristische Regelwerk oder über Tarifverträge einbringen. Und sie sind dankbar, wenn die Sekretäre taktische Kniffe vermitteln, die für die betriebliche Organisation wichtig sind. Ein IGM-Sekretär bringt einige der benötigten Fähigkeiten wie folgt auf den Punkt:

*Gewerkschaftssekretäre müssen sich gegenüber den Aktiven bewähren*

*„Sie müssen auf Leute auch zugehen können, Sie müssen Leuten auch ein Stück von Sicherheit vermitteln können in dem Prozess, Sie müssen Leute auch bewegen können. Daneben kommen die ganzen anderen Sachen. Klar müssen Sie ein bestimmtes Know-how mitbringen, Tarifverträge, von Verhandlungen, von Recht und die ganze Nummer. Aber ich bin davon überzeugt, die Kollegen wollen nicht, dass wir jemand von ihnen sind. Es muss eine Nähe zu uns geben, und es muss möglich sein, bei uns anzudocken. [...] Sie wollen auch jemanden haben, der Kompetenz ausstrahlt.“*  
(Gewerkschaftssekretär I11)

Danach gefragt, was eine gute Unterstützung ausmache, nennt ein Aktiver aus dem Werk *Elektrotec* (B17) einige Punkte, die in den Interviews immer wieder auftauchen. Es geht um Beratung bei der Betriebsratsgründung, Unterstützung beim Verfassen von Betriebsvereinbarungen, Ratschläge für die Mitgliederwerbung, die Bereitstellung von Materialien, Schulungen oder auch die Vermittlung von Gastrednern bei Betriebsversammlungen. Der Hauptamtliche sei in der Belegschaft gut angesehen, weil er

*„der Geschäftsleitung so Richtlinien vorgegeben [hat]. So weit können Sie gehen oder das müssen Sie machen. Gerade, wenn jetzt der Mindestlohn kommt. [...] Die sind auf Zack.“*  
(Hauptaktiver B17-I)

Die hauptamtlichen Gewerkschaftssekretäre können aus einem taktischen Erfahrungsschatz und aus einem technischen Handlungsrepertoire schöpfen, das vom Erstellen von Flugblättern für die Werbung bei der Betriebs-

ratswahl bis hin zur Organisierung eines Warnstreiks reicht.

(2) *Kommunikative Kompetenz und Verlässlichkeit*: Ein weiteres zentrales Thema in den Gesprächen mit den betrieblichen Aktiven ist die Erreichbarkeit der Hauptamtlichen – im Zweifel zu allen Tag- und Nachtzeiten. Dies ist wenig verwunderlich, gibt es den Aktiven in den oftmals konfliktreichen und für sie neuen Handlungsfeldern doch ein Gefühl von Sicherheit. Im Fall *Gesoma* (B3) genießt „unser Wolfgang“ unter den Befragten größtes Vertrauen, insbesondere weil er bei Problemen „eigentlich immer da war“, man ihn „Tag und Nacht anrufen“ konnte (Betriebsrat B3-II). Der persönliche Kontakt wird geschätzt und ist eine wichtige Quelle für gegenseitiges Vertrauen, das durch soziales „Fingerspitzengefühl“ entwickelt werden muss. Im Betrieb *Backwerk* wird die NGG heute als „kleine Familie“ beschrieben (Hauptaktiver B1-II), in der Vertrauen zueinander bestehe. Dieses Vertrauen sei ein Ergebnis von intensiver Kommunikation und Verlässlichkeit:

*„Vertrauen kann immer nur einer machen, der regelmäßig da ist, [...] mit den Gewerkschaftern vor Ort zu tun hat. Sonst geht es nicht. Das war bei uns genauso: Ich kannte den Hauptamtlichen, aber der neue Betriebsrat, da waren viele, die kannten ihn nicht und mussten auch erst einmal ins Gespräch kommen und sich finden [...]. Das ging auch bei Seminaren, da ist er mit dabei, beim Betriebsräteseminar war er mit dabei, sodass man abends auch beim Bierchen sitzt und sich erst einmal kennenlernt. Wie tickt der denn? Was habt ihr denn vor? Wie*

**Wichtiger Beitrag  
der Hauptamtlichen:  
Taktische Erfahrung  
und technisches  
Handlungsrepertoire**

*ist deine Vergangenheit? [...] So kommt man in solche Gespräche. Und das verbindet dann!“ (Hauptaktiver B1-II)*

Auf Verlässlichkeit gegründete Beziehungen stärken die Handlungsfähigkeit der Akteure auch, wenn sie dabei helfen, Motivationskrisen zu überwinden:

*„Wenn da zwischenmenschlich schon etwas nicht stimmt [...], dann funktioniert das nicht. Das war oder ist hier immer gegeben. Wir sind da ein Team. [...] Dass man da auch diese moralische Unterstützung kriegt. ‚Lass dich da nicht hängen! Das ist normal! Mach weiter! Lass uns das so und so machen!‘ Das ist auch ganz wichtig, dass man weiß, man steht nicht alleine. Jeder, der da aktiv war, der kennt solche Phasen. Wenn du unter Dauerbeschuss stehst, brennt dich das mit der Zeit aus. Dass du da immer diesen Rückhalt hast. [...] Das war ganz wichtig.“ (Hauptaktiver B1-II)*

Die Sensibilität, z. B. die Aktiven in den richtigen Momenten zum Weitermachen zu motivieren, ist in manchen Fallbeispielen wie bei *Elektrotec* (B17) für den Organisationserfolg entscheidend.

(3) *Beteiligungskompetenz*: Für die Herstellung eines Vertrauensverhältnisses zwischen hauptamtlichen Sekretären, betrieblich Aktiven und Belegschaften spielt der Umgang mit Beteiligungsansprüchen der Beschäftigten eine gewichtige Rolle. Im Fall des Betriebs *Techno Star* (B18) ist das Verhältnis zum zuständigen Gewerkschaftssekretär zerrüttet. Die fachliche Kompetenz des Hauptamtlichen wird nicht bezweifelt. Allerdings dominiert die Wahrnehmung, dass er sich in tarifpolitischen

Verhandlungen nicht an den ambitionierten Forderungen der Belegschaft orientierte. Kritisiert wird, dass sich der Sekretär gegen die Initiative des Betriebsrats gewandt hatte, eine Belegschaftsumfrage zu den Zusatzvereinbarungen im Tarifwerk durchzuführen. In der Wahrnehmung eines Teils der Belegschaft gilt der Sekretär seither als „hochnäsig und arrogant“ (Betriebsrat B18-I). Wir können und wollen nicht beurteilen, ob solche Vorwürfe zutreffen. Wichtig ist, dass sie ein allgemeines Problem beleuchten, welches mit direkter Mitglieder- und Beschäftigtenpartizipation ständig verbunden ist. Direkte Partizipation erzeugt häufig ein Bedürfnis nach noch mehr Beteiligung. Sind die Möglichkeiten und Grenzen direkter Partizipation nicht transparent, führt das auf Seiten aller Beteiligten zu Frustrationserfahrungen. Innerhalb der Belegschaft und vor allem bei den betrieblich Aktiven entsteht das Gefühl, unzureichend in Entscheidungsprozesse eingebunden zu werden:

*„Nur Mitgliedsbeitrag bezahlen und nirgendwo beteiligt sein, also das ist jetzt noch die Meinung, die können uns dann am Ärmel lecken. Dazu brauche ich keine Gewerkschaft. Wenn ich nicht mitgestalten kann und nur beitragspflichtiges Mitglied bin, na dann ‚Gute Nacht!‘“ (Hauptaktiver B18-I)*

Dergleichen kann als fehlende Anerkennung, als Missachtung erfahren und dann symbolisch aufgeladen werden. Letztlich entzündeten sich viele Anerkennungskonflikte an überschießenden Beteiligungsansprüchen. Es bedarf einer großen Sensibilität der Hauptamtlichen, bei unterschiedlichen Einschätzungen

*Verlässlichkeit  
stärkt die Handlungsfähigkeit*

*Umgang mit  
Beteiligungsansprüchen der  
Beschäftigten  
zentral*

Abbildung 7:

Kompetenzen von Gewerkschaftssekretären



Quelle: eigene Darstellung.

der Sachlage Gewünschtes und Mögliches in Einklang zu bringen. Die Sekretäre bewegen sich auf einem schmalen Grat zwischen einer wahrgenommenen Missachtung von Beteiligungsansprüchen der Belegschaften einerseits und einer Überforderung der Beschäftigten durch hochgeschraubte Beteiligungserwartungen andererseits. Für den Erfolg dieser Gratwanderung ist entscheidend, dass die hauptamtlichen Sekretäre im engen Austausch mit den betrieblich Aktiven bleiben.

**4.3 Exkurs: Aktive aus mittleren Altersgruppen, Jüngere als Unterstützer?**

Wer sind die betrieblich Aktiven? Aus welchen Jahrgängen rekrutieren sie sich? Und von wem werden sie unterstützt? Die neuen Ak-

tivenkreise rekrutieren sich vor allem aus der „mittleren Generation“ der zum Zeitpunkt der Organisierung ungefähr 30- bis 50-Jährigen (vgl. Abbildung 8, S. 72). Die neuen Aktiven gehören überwiegend nicht mehr zur Generation der „Arbeitspartaner“. Angehörige dieser Generation wurden zumeist zwischen 1940 und 1960 geboren (Behr/Engel/Hinz 2008: 277), waren zum Zeitpunkt der Wende zwischen 30 und 50 Jahre alt und hatten somit auch noch das Arbeitsleben in der DDR und die Staatsgewerkschaften des FDGB miterlebt. Für die neue Aktivengeneration spielt auch die Niederlage im IG-Metall-Streik um die 35-Stunden-Woche in Ostdeutschland subjektiv kaum eine Rolle. Die Beschäftigten mittleren Alters assoziieren Gewerkschaften meist nicht mehr mit dem FDGB. Angehörige mittlerer (und auch jüngerer) Kohorten haben im Zuge der Wende andere Erfahrungen gesammelt als die älteren Beschäftigten. Sie haben nicht „in den Abgrund“ geblickt (Gewerkschaftssekretär I12). Entweder waren sie noch in der Ausbildung, oder sie haben nach der Wende als relativ junge Arbeitnehmer diverse Umschulungen und Betriebswechsel erlebt. Zudem wuchsen sie bereits im bundesdeutschen System organisierter Arbeitsbeziehungen auf. Ein IG-Metall-Hauptamtlicher beschreibt den Erfahrungshintergrund der jüngeren und der mittleren Alterskohorte folgendermaßen:

*„Da wächst eine Generation ran, die hat mit der ‚Generation Volkseigen‘ gar nichts mehr zu tun. Die hat eine eigene Sozialisation, die allermeisten von denen haben Erfahrungen mit Arbeitslosigkeit, mit Niedriglohn, da hat sich noch nie jemand irgendwie Gedanken darum*

*Neue Aktivenkreise aus der mittleren Generation der 30- bis 50-Jährigen*

*gemacht, im Betrieb dafür zu sorgen. Die wurden jahrelang mit Füßen getreten, immer mit der Ansage ‚Wenn du nicht willst, da stehen noch 100 andere vor der Tür.‘“ (Gewerkschaftssekretär I11)*

Dies kann sich, zumal in einer günstigen Arbeitsmarktsituation, auch in einer außerordentlich schwachen Identifikation mit dem Betrieb äußern. Ein Sekretär der IG Metall spitzt diese Einstellung folgendermaßen zu:

*„Die machen sich aber um den Betrieb kaum noch Gedanken. [...] ‚Am liebsten brennen wir die Hütte ab, was geht mich der Laden an? Geht der pleite, dann geht der pleite. Geh ich zum nächsten. Muss ich sowieso.‘“ (Gewerkschaftssekretär I11)*

Anders als die jüngeren Beschäftigten haben die zu den mittleren Jahrgangskohorten zählenden Aktiven eine stärkere Bindung an die Region, da sie ein festes soziales Umfeld und oft auch eine Familie „vor Ort“ haben. Für sie ist der Ausstieg aus dem Betrieb nicht unbedingt eine Option, und anders als die älteren Beschäftigten neigen sie durchaus zu kollektiver Aktionsbereitschaft. Letzteres kann auch zu Generationskonflikten führen:

*„Die Belegschaften sind teilweise gespalten zwischen Alten und Jungen. Wir erleben das bei Betriebsratswahlen: Dann kommen die Jungen und wollen unbedingt einen Betriebsrat haben, und du hast ganz oft die Alten, die sagen ‚Pass mal auf, ich habe noch fünf Jahre.‘“ (Gewerkschaftssekretär I11)*

Die jungen Arbeitnehmer unter 30 Jahren sind im Durchschnitt unter den um die 45 Jahre alten Belegschaften unserer Untersuchungsbe-

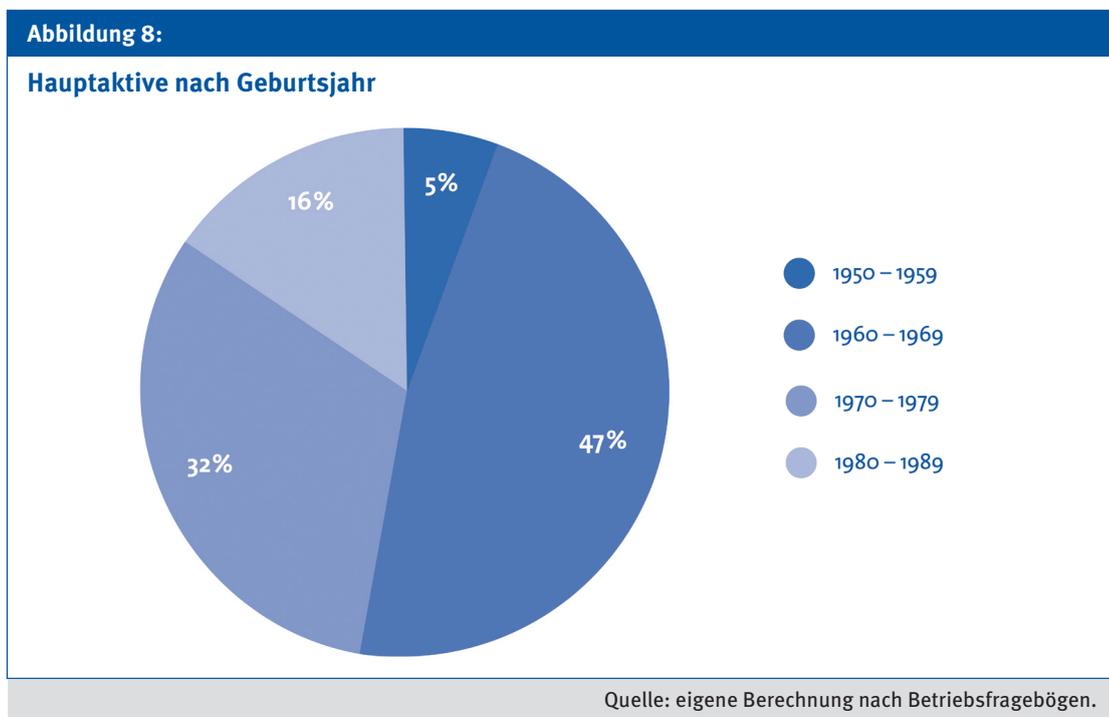
triebe eine vergleichsweise kleine Gruppe. Beschäftigte aus diesen Kohorten sind ebenfalls in steigendem Maße aktionsbereit. Ihnen fehlen jedoch oftmals noch das Wissen und die Erfahrung mit Gewerkschaften und betrieblicher Mitbestimmung, wie ein 28-jähriger Aktiver bei *Schoba-Automax* (B8) feststellt: „Ich meine, wir sind im Durchschnitt relativ jung. Da hat man sowas relativ schlecht auf dem Schirm, außer man kommt in eine Firma, wo sowas schon etabliert ist und gelebt wird“ (Betriebsrat B8-II). Die Erfahrung mit Gewerkschaft und Mitbestimmung habe sich, so befragte Sekretäre aus NGG und IG Metall übereinstimmend, aber bereits verbessert, da „die jungen Leute [...] nun langsam mit dem System auf[wachsen]“ (Gewerkschaftssekretär I15). Um als Aktive in Organisationsprozessen wirken zu können, bedarf es jedoch einer gewissen betrieblichen Verankerung, eines entsprechenden Selbstbewusstseins und auch kommunikativer und rhetorischer Begabungen, die sich zumeist erst mit längerer Betriebszugehörigkeit entwickeln.

Die steigende Marktmacht und Risikobereitschaft von jungen Facharbeitern schlägt sich auch in der Bereitschaft nieder, eigene Ansprüche im Betrieb aktiv einzuklagen. Ein 28-jähriger Befragter sieht für sich gerade „Top-Chancen“ und stellt fest:

*„Also die jüngeren Leute sind doch eher bereit, aktiv da auch mal den Mund aufzumachen. Oder eben, wenn sie nur eintreten, dadurch zeigen, hier, ich bin hier unzufrieden. Bei Älteren ist das schwieriger, weil die dann doch immer dann der Meinung sind, ja, das bringt alles nichts.“ (Hauptaktiver B8-I)*

*Teilweise schwache Identifikation mit dem Betrieb*

*Steigende Marktmacht und Risikobereitschaft junger Facharbeiter*



Auch befragte Gewerkschaftssekretäre bestätigen, dass nun „eine Generation von jetzt gut qualifizierten Mitte 20- bis Mitte 30-Jährigen in die Betriebe komme, die sagen, dass sie auch woanders einen Job finden und wenn nicht, „dann gehe ich in den Westen“ (Gewerkschaftssekretär I9).

Im Bereich der NGG ist diese Entwicklung – etwa im Fall *Backwerk* (B1) – ebenfalls vorzufinden. Allerdings sind bei lebensweltlich relativ ungebundenen jungen Facharbeitern durchaus auch individuelle Exit- bzw. Verhandlungsstrategien zu beobachten. Dieses „Einzelkämpfersyndrom“ (Betriebsrat B1-II) erschwere eine kollektive Organisation.

Letztlich bedingt das Zusammenwirken von großer Marktmacht, schwacher lebensweltlicher Bindung und geringer organisa-

tionspolitischer Erfahrung, dass die jüngeren Beschäftigten für eine kollektive Organisation zwar ansprechbar sind, aber meist nicht die Protagonisten, die „Schlüsselpersonen“ betrieblicher Organisationsprozesse stellen. Dennoch sind die jungen Beschäftigten im Organisationsprozess wichtig, da ihre Unterstützung auch andere Altersgruppen mitreißen kann. Im Fall *Stahl-Meyer* (B10) waren die jungen Beschäftigten „sehr offen darin, [sich zu organisieren ...]. Die Älteren haben das dann irgendwann gemerkt, Moment mal, da bewegt sich was. Da will ich ja doch mal reinhören“ (Hauptaktiver B10-I).

Strategisches Gewerkschaftshandeln bedeutet, Angehörige jüngerer Kohorten gezielt anzusprechen und zu organisieren. Dass Beschäftigte älterer Jahrgänge (55+) seltener be-

reit sind, sich gewerkschaftlich zu engagieren, ist sicherlich zu einem Gutteil auf die „arbeitspartanische“ Verarbeitung der Transformationszeit zurückzuführen. Mit zunehmendem Alter richten die Beschäftigten den Blick eher auf die Rente als auf den Lohn. Im Übrigen sind die Arbeitsmarktchancen der Älteren noch immer relativ ungünstig, so dass sie vor einem Betriebswechsel zurückscheuen (Frosch 2007). Die lokale Verankerung (Haus, Familie) und der erreichte betriebliche Status, den man nicht gefährden möchte, spielen ebenfalls eine Rolle. Im Fall *Gesoma* (B3) beschreibt ein Hauptaktiver, Alter 45 Jahre, diese Dynamik:

*„Diese alten DDR-Leute, die haben fast alle Wohneigentum. Und das ist ein echtes Problem. Die sind nicht so flexibel oder müssen lange Fahrten in Kauf nehmen. [...] Das, was ich habe, ist gut und bloß nicht aufmucken, dass ich auffällig werde. Ich bin doch eigentlich zufrieden und will meine Rente erreichen.“* (Hauptaktiver B3-I)

In Ausnahmefällen kann es dennoch zu einem Umdenken langjähriger Belegschaftsmitglieder kommen. Bei *Endertech* (B12) ist sogar einer der beiden Hauptaktiven Jahrgang 1952. Der Betreffende rückte vom Stellvertreterposten an die Spitze des Betriebsrates und initiierte eine strategische Diskussion. Im Ergebnis wurde die jahrelange Abnabelung der Interessenvertretung von der IG Metall korrigiert. Die neue „Schlüsselpersonlichkeit“ kritisierte die lange Zeit praktizierte Konzessionspolitik des Betriebsrates gegenüber dem Unternehmen als zu moderat und deshalb wenig wirkungsvoll (Betriebsrat B12-I, Betriebsrat B12-II). Vom

Betriebsratsältesten eingeleitet, erklärt sich die Wiederannäherung an die IG Metall aus jahrelangen „Erpressereien“ des Eigentümers (Betriebsrat B12-I), der sich von „den Leuten an der Basis“ entfernt habe (Betriebsrat B12-II).

Im Fall *Elektrotec* (B17) gelang es den Aktiven, die ältesten Beschäftigten im Betrieb zu organisieren, weil die Neueingestellten die gleichen Bedingungen gewährt bekamen, wie die Dienstältesten sie sich über viele Jahre hinweg erarbeitet hatten. Der Grund für die veränderte Personalpolitik des Unternehmens war der angespannte Arbeitsmarkt: Bei Neueinstellungen wurden bessere Bedingungen gewährt, um Arbeitskräfte anzulocken. Was auf Jüngere als Anreiz wirkte, wurden von den Älteren geradezu als Entwertung ihrer Lebensleistung interpretiert. Die Beispiele zeigen: Selbst bei „Arbeitspartanern“ mit langjähriger Betriebszugehörigkeit kann die Loyalität gegenüber dem Unternehmen erodieren, wenn die Angst vor einem Arbeitsplatzverlust eher gering ist oder die Arbeitsleistung unzureichend anerkannt wird.

In einer sicher etwas gewagten Verallgemeinerung unserer empirischen Befunde können wir festhalten, dass die Aktivitätsbereitschaft in den Altersgruppen aus Sicht der von uns befragten Expertinnen und Experten aufgrund unterschiedlicher Erfahrungen, Arbeitsmarktchancen, Wissenshorizonte sowie Zielvorstellungen erheblich variiert. Der Zusammenhang zwischen Alter und Aktivitätsbereitschaft stellt sich in unseren Untersuchungsbetrieben wie eine umgedrehte U-Kurve dar. Die Aktivitätsbereitschaft der Beschäftigten nimmt mit stei-

*Selbst bei „Arbeitspartanern“ kann Loyalität gegenüber dem Unternehmen erodieren*

gendem Alter zunächst zu, erreicht dann einen Höhepunkt in den mittleren Alterskohorten (30-48 Jahre) und fällt mit den wenig aktionsbereiten „Arbeitspartanern“ (Jahrgänge 1940-1960) wieder ab.

#### 4.4 Zwischenfazit III

*Beschäftigten-  
beteiligung ist  
voraussetzungsvoll:  
Patentrezepte  
gibt es nicht*

Was bedeuten die skizzierten Befunde für unsere Ausgangsfrage nach den Trägern gewerkschaftlicher Organisationsprozesse und deren strategischem Handlungsvermögen? Unsere Antwort lautet: Strategische Handlungsfähigkeit entsteht im Dreieck von lokaler Gewerkschaftsorganisation mit ihren hauptamtlichen Sekretären, betrieblichen Aktivenkreisen und Belegschaften, die partizipativ an wichtigen Entscheidungsprozessen beteiligt werden. In dieser Konstellation wird das Anstoßen und Moderieren direkter Beschäftigtenpartizipation, wie sie in der Praxis mit den meisten von uns untersuchten Varianten bedingungsgebundener Gewerkschaftsarbeit verbunden ist, zu einer Schlüsselqualifikation sämtlicher am Prozess beteiligten Akteure. Mit Blick auf das genannte Dreieck halten wir drei Veränderungen in den organisierten Arbeitsbeziehungen für zentral.

*Drei zentrale  
Veränderungen*

(1) *Belegschaften/Gewerkschaftsmitglieder*: Bedingungsgebundene Gewerkschaftsarbeit ist eine strategische Antwort auf die Hybridisierung von Arbeitsbeziehungen und die damit verbundene Ausprägung voluntaristischer Elemente. „Häuserkämpfe“ sind ohne aktive Unterstützung seitens der Belegschaften nicht zu gewinnen; sie setzen eine Stärkung gewerk-

schaftlicher Organisationsmacht voraus, und eine solche kann nur erreicht werden, wenn zumindest Teile der Belegschaften und/oder wenigstens die betrieblichen Gewerkschaftsmitglieder an der Erarbeitung von Zielen und Forderungen betrieblicher Politik beteiligt werden.

Beschäftigtenpartizipation ist jedoch voraussetzungsvoll. Sie muss seitens der Gewerkschaftssekretäre gewünscht und ermöglicht werden. Dabei gibt es keine Patentrezepte. Wichtig ist, dass Partizipationsmöglichkeiten an unterschiedliche betriebliche Statusgruppen zu adressieren sind. In diesem Zusammenhang ist eine Beobachtung besonders bedeutsam. In den nachwachsenden Alterskohorten lockert sich die Bindung an den Betrieb, die Identifikation mit Arbeitstätigkeit, Unternehmen und teilweise auch mit der Region ist schwach oder gar nicht mehr vorhanden. Und, nicht minder bedeutsam, selbst befristete Arbeitsverträge und prekäre Beschäftigungsverhältnisse sind teilweise kein Hindernis für gewerkschaftliche Organisation. Lassen sich diese Befunde auf breiterer empirischer Basis erhärten, so können wir frühere Forschungen zum Arbeitsbewusstsein in einem wichtigen Punkt modifizieren. Die „Identifikation mit der ‚kleinen Welt‘ des guten Betriebs“ (Dörre/Matuschek 2013: 41), die wir u. a. in den Stammbeflegschaften (ost)deutscher Endhersteller angetroffen haben, findet sich bei den jüngeren Beschäftigten in den untersuchten Zuliefernetzen nicht. Soweit wir das aus den Experten- und Aktiveninterviews rekonstruieren können, wollen sich die Betroffenen ver-

ändern. Sie wollen höhere Löhne und bessere Arbeitsbedingungen, und sie wollen das alles möglichst rasch. Erreichen wollen sie es im eigenen Betrieb oder, so möglich, durch einen Wechsel in ein anderes Unternehmen, durch individuelle Aushandlung oder kollektive Aktion. Die Distanz zu Betrieb und Unternehmen kann, entsprechende strategische Handlungsfähigkeit vorausgesetzt, zu einer Quelle gewerkschaftlicher Organisationsmacht werden. Die neuen Gewerkschaftsmitglieder richten allerdings hohe Erwartungen an die Organisation – Erwartungen, die keineswegs leicht zu erfüllen sind. Auch die gewerkschaftliche Bindung der neuen Mitglieder ist fragil. Werden die Erwartungen enttäuscht, können sie rasch zur Distanzierung führen.

(2) *Die Aktiven:* Um Anforderungen zu meistern, die mit fragmentierten Belegschaften zusammenhängen, muss die Entwicklung strategischer Handlungsfähigkeit lokaler oder regionaler Gewerkschaftsgliederungen die betriebliche Ebene und hier vor allem die neuen gewerkschaftlichen Aktivenkreise einschließen. Ohne Unterstützung von innen, durch betriebliche Meinungsführer und Aktivisten/Aktivistinnen, sind Organisationsprozesse zumeist zum Scheitern verurteilt. In diesem Zusammenhang ist auch die Arbeit von Schwerpunkt- und Projektsekretären wichtig. Soll deren Arbeit in die Routineorganisation Eingang finden, muss das im Zuge von Erschließungsprozessen gesammelte Wissen innerhalb der Organisation verbreitet werden. Gleiches gilt für die Arbeit der neuen Aktivenkreise. Letztere rekrutieren sich aus einer vergleichsweise kleinen Personen-

gruppe. Sind sie mit der betrieblichen Organisation erfolgreich, droht den Betroffenen rasch das Schicksal des Multifunktionärs, der Ämter und Funktionen anhäuft. Auch das führt dazu, dass sich aktive „Schlüsselpersönlichkeiten“ häufig auf betriebliche Belange konzentrieren. In ihrem Selbstverständnis sind sie überwiegend zuerst Interessenvertreter ihrer Belegschaft. Sie benötigen die Gewerkschaft, um die Belegschaftsinteressen wirkungsvoll vertreten zu können. Auf diese Weise werden sie zu gewerkschaftlichen Interessenvertretern im Betrieb und auch zu Betriebsräten. Das gewerkschaftliche Selbstverständnis mag in einigen Fällen der Betriebsratsgründung vorausgehen, es kann sich dennoch allein auf den Betrieb und das Unternehmen konzentrieren. Selbiges gilt es bei der Entwicklung strategischer Handlungsfähigkeit auf lokaler oder regionaler Ebene zu beachten. Strategische Handlungsfähigkeit benötigt horizontale Vernetzungen über den Betrieb hinaus, um den nötigen Erfahrungsaustausch zu gewährleisten und die Kommunikation in dem beschriebenen Dreieck auf Dauer zu stellen.

(3) *Die hauptamtlichen Sekretäre:* Organisierendes Zentrum und Protagonisten strategischer Handlungsfähigkeit sind die hauptamtlichen Gewerkschaftssekretäre auf lokaler und regionaler Ebene. Sie sind in vielerlei Hinsicht strategisch gefordert, entscheidend ist jedoch die Beteiligungskompetenz. Das wird im Falle bedingungsgebundener Tarif- und Gewerkschaftsarbeit besonders deutlich. Werden Gewerkschaftsaktivitäten an Bedingungen gebunden, kommt mit den (potenziellen) Mit-

*Distanz gegenüber dem „eigenen“ Betrieb als Quelle gewerkschaftlicher Organisationsmacht*

*Schwerpunkt- und Projektsekretäre als wichtige Ressource*

gliedern ein Akteur ins Spiel, der im dualen System der Interessenrepräsentation<sup>11</sup> so eigentlich gar nicht vorgesehen ist (Rehder 2006). Lokale oder regionale Gewerkschaftsgliederungen und neu gewählte Betriebsräte sehen in direkter Beschäftigten- und Mitgliederpartizipation ein geeignetes Mittel, um die „Input-Legitimität“ ihrer Politik wie auch der betrieblichen Mitbestimmung zu erhöhen. Allerdings beinhaltet direkte Beschäftigtenpartizipation an betriebs- und tarifpolitischen Entscheidungen immer auch die Gefahr, dass sie die Entscheidungsspielräume von Betriebs-

räten und gewerkschaftlichen Akteuren „von unten“ einschränkt. Sie kann auf Seiten der Beschäftigten und Aktiven überschießende Erwartungen erzeugen, und sie bedeutet vor allem intensive Kommunikation, zusätzliche Termine, Bereitstellung von Ressourcen und damit viel Arbeit. Ob und wie sich solche Beteiligungsansätze über die „Schwellen“ Betriebsratsgründung und (Haus-)Tarifvertrag verstetigen lassen, ist eine offene Frage, die in den zuständigen Gremien intensiv und teilweise kontrovers diskutiert wird.

---

<sup>11</sup> Duales System bezeichnet hier Arbeitsbeziehungen mit einer klaren Arbeitsteilung zwischen Betriebsräten (Mitbestimmung) und Gewerkschaften (Tarifdemokratie).

## 5 Gegenwind: „Arbeitgeberdruck“ und gespaltene Belegschaften

Wie schwierig es unter den gegebenen Bedingungen im Osten Deutschlands für Gewerkschafter noch immer ist, strategische Handlungsfähigkeit zu entwickeln, lässt sich besonders plastisch am Phänomen gespaltener Belegschaften illustrieren. Rückenwind für die Gewerkschaften bedeutet nicht, dass sich alles in Richtung einer gewerkschaftlichen Organisation und Erneuerung bewegt. Im Gegenteil, auch in Teilen der Belegschaften gibt es nach wie vor antigewerkschaftliche Stimmungen, die – das ist das eigentlich Neue – von der Managementseite gezielt aufgegriffen und für Gegenmobilisierungen genutzt werden können. Fälle, in denen es der Managementseite gelingt, Teile der Belegschaften gegen Betriebsräte und/oder Gewerkschaften zu mobilisieren, bezeichnen wir als Betriebe mit gespaltenen Belegschaften.

Gezielte Behinderungen von Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit finden sich nicht nur im Osten der Republik. Sie sind ein flächendeckender Trend, der sich allerdings in einer professionalisierten Form nur in einer verhältnismäßig kleinen Zahl von Betrieben bemerkbar macht (Behrens/Dribbusch 2014; Rügemer/Wigand 2014). Legt man die Messlatte tiefer und beschränkt sich nicht allein auf Fälle mit professionellem Vorgehen gegen Interessenvertretungen, so zeigt sich, dass die Behinderung von Organisationsprozessen in den Betrieben durchaus ein häufig zu beobachtendes Phänomen ist. In der großen Mehrzahl unserer Fallbetriebe stoßen die Ak-

tiven bei der Organisation auf Gegenstrategien der Arbeitgeberseite. Solche Strategien bewegen sich teilweise jenseits der gesetzlichen Spielregeln. Sie treten in verschiedenen Schattierungen auf und reichen von spontanen Störversuchen durch Vorgesetzte bis hin zu Versuchen, kollektives Interessenhandeln mit Hilfe koordinierter Aktionen gegen Aktive zu unterbinden. Der „Gegenwind“ durch die Arbeitgeber setzt zu unterschiedlichen Zeitpunkten ein. Manchmal beginnt er bereits im Vorfeld von Betriebsratswahlen, in den meisten Fällen macht er sich aber erst zu einem Zeitpunkt bemerkbar, an dem Lohnforderungen gestellt und gewerkschaftlich durchgesetzt werden sollen. Wir stellen zunächst das Spektrum an Behinderungsstrategien vor (5.1) und beschäftigen uns anschließend mit dem Phänomen gespaltener Belegschaften (5.2).

### 5.1 „Arbeitgeberdruck“ gegen gewerkschaftliche Initiativen

Eine besondere Herausforderung für die Aktiven stellen interessenpolitisch gespaltene Belegschaften dar, wie wir sie in einigen untersuchten Betrieben finden. Solche Spaltungen sind auch das Ergebnis von gezielten Beeinflussungen seitens des Managements. In den Belegschaften fallen sie meist dann auf fruchtbaren Boden, wenn eine „Nasenpolitik“<sup>12</sup> der Geschäftsführung manche Beschäftigten systematisch begünstigt und gleichzeitig bei der Mehrheit Ängste vor dem Verlust des Ar-

*Antigewerkschaftliche Stimmungen in gespaltenen Belegschaften*

<sup>12</sup> Mit „Nasenpolitik“ ist eine Begünstigung je nach Sympathie gemeint.

*Belegschafts-  
spaltungen können  
lange nachwirken*

beitsplatzes schürt. Derartige Spaltungen wirken lange nach. Selbst nach vielen Jahren ist in gespaltenen Betrieben erfolgreiche Betriebsrats- oder Tarifpolitik nur schwer möglich. Diese nachwirkenden Spaltungsgeschichten sind bedeutsam, weil sie brennglasartig zeigen, auf welche Hindernisse gewerkschaftliche Organisationsversuche stoßen können.

Um Störaktionen der Geschäftsführungen, zu denen auch Gerüchte und Anfeindungen gehören, wirksam zu begegnen, müssen die Aktiven und zuständigen Hauptamtlichen taktisches Geschick beweisen. Die zentrale Herausforderung besteht darin, Rückhalt innerhalb der Belegschaft zu erringen und auszubauen. Dies geschieht vor dem Hintergrund sozialer und interessenpolitischer Fragmentierungen, die nur durch eine Mobilisierung für gemeinsame Ziele zu überwinden sind. Ein Teil der Skepsis gegenüber Betriebsräten und Gewerkschaften resultiert aus Unwissenheit; bedeutsam sind aber auch enttäuschte Hoffnungen auf Arbeitsplatzsicherung während der Transformationszeit. Insbesondere bei alten und angelernten Arbeitnehmern fallen Einschüchterungsversuche oft auf fruchtbaren Boden. Dies gilt vor allem, wenn die Betroffenen die Positivtrends auf dem Arbeitsmarkt kaum wahrnehmen oder aufgrund von Immobilität nicht nutzen können. Da andere Beschäftigte systematische Verschlechterungen durch ein verändertes Betriebsklima oder transparente Lohnstrukturen befürchten, ergibt sich leicht eine kritische Masse, die am Status quo festhalten möchte. Diese Belegschaftsteile agieren im Extremfall gemeinsam mit den Eigentümern

und dem Leitungspersonal, um die Organisationsinitiativen der Aktiven auszubremsen.

Das Union-Busting durch Geschäftsführungen, d. h. die Bekämpfung, Unterdrückung und Sabotage von gewerkschaftlicher Organisation und von Betriebsratsgründungen (Logan 2002; Rügemer/Wigand 2014), haben wir nicht in professioneller Form, aber doch in zahlreichen Schattierungen und Vorstufen vorgefunden. Bei solchen Konflikten kommt es nur im Extremfall zu einer Polarisierung, bei der Teile der Beschäftigten sich offen gegen die gewerkschaftliche Organisation wenden. Weiter verbreitet sind weniger aggressive Störaktionen, etwa die Informationsweitergabe an die Geschäftsführung, das Verbreiten von Gerüchten oder das schlichte Ausbremsen des interessenpolitischen Handelns von Beschäftigten. Die Aktiven selbst sind in einer solchen Situation dazu gezwungen, auf diese Abstufungen von „Gegenwind“ in den Betrieben zu reagieren: Es handelt sich um ein langwieriges Ringen um die Unterstützung der Beschäftigten, das nur durch wahrnehmbare Erfolge in der Gewerkschafts- oder Betriebsratsarbeit zugunsten der Aktiven entschieden werden kann. Aus der Vielfalt an Gegenmaßnahmen, die von Managern oder leitenden Angestellten ergriffen werden, können wir einige Praktiken herausfiltern, die in den Untersuchungsbetrieben immer wieder zu beobachten sind: (a) Desinformationspolitik (etwa die Drohung mit Betriebsschließungen), (b) die Platzierung arbeitgebernaher Kandidaten bei Betriebsratswahlen, (c) versuchte Kooptation (Indienstnahme und Instrumentalisierung) von Aktiven und Belegschaftsteilen sei-

Abbildung 9:

Abstufungen des „Arbeitgeberdrucks“

Windstille	Desinformationspolitik	Platzierung arbeitgebernaher Kandidaten bei Betriebsratswahlen	Versuchte Kooptation von Aktiven und Belegschaftsteilen	Schikanierung von Aktiven bzw. Unterstützer/-innen	Verzögerungen bzw. Behinderungen von Betriebsratsarbeit oder der Arbeit von Tarifkommissionen	Abmahnung bis hin zu Kündigungen von aktiven Beschäftigten
B2, B4, B18	B1, B2, B3, B9, B11, B12, B19, B21	B1, B3, B6, B8, B11, B14, B17	B1, B5, B7, B8, B9, B14	B3, B6, B7, B9, B14, B16, B17, B21, VSB23	B1, B3, B5, B6, B8, B15	B1, B3, B9, B12, B19

Quelle: eigene Darstellung.

tens der Geschäftsführung, (d) Schikanen, die sich gegen Aktive und Unterstützer richten, (e) Verzögerungen bzw. Behinderungen der Arbeit des Betriebsrats oder der Tarifkommission und schließlich (f) Abmahnungen oder sogar Kündigungen von aktiven Beschäftigten.<sup>13</sup> Diese Taktiken können unterschiedlichen Eskalationsstufen zugeordnet werden (vgl. Abbildung 9).

(a) *Desinformation und Drohen mit Arbeitsplatzabbau*: Eine niedrighschwellige Art, um das interessenpolitische Engagement von Beschäftigten zu bekämpfen, besteht in der gezielten Verbreitung von falschen Informationen, die den Rückhalt von Aktiven in den Belegschaften schwächen sollen. Bei *Gesoma* (B3) streuten leitende Angestellte das Gerücht, dass es für die Beschäftigten durch einen neuen Tarifver-

trag zu ungünstigeren Nachtschichtregelungen komme. Bei den Verhandlungen wurden solche Verschlechterungen aber ausgeschlossen. Schließlich schürte die Managementseite offen Ressentiments gegenüber den Betriebsräten. So wurde das Gerücht gestreut, die Betriebsratsmitglieder tranken Kaffee, während die Mitarbeiter den Arbeitsausfall, den die Interessenvertreter auslösten, zu kompensieren hätten. Eine besonders wirksame Drohung ist die Behauptung, im Falle von Betriebsratsgründungen oder einer Tarifierung komme es zu Arbeitsplatzverlusten. Bei *Star Solutions* (B19) behauptete der Geschäftsführer während der Tarifverhandlungen, das Vorgehen des Betriebsrates stelle die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens in Frage und gefährde auf die-

*Schwächung der Aktiven durch gezielte Desinformation und Drohungen*

13 Weitere Praktiken sind: alternative Vertretungsgremien (z. B. bei *Brothaus*, *Star Solutions*), Brechen mündlicher Abmachungen, um die Vorbereitung einer Betriebsratswahl zu behindern (*Elektrotec*), öffentliche Angriffe auf hauptamtliche Gewerkschaftssekretäre (*Kekstal*, *Meditex*) oder das Einfordern einer Unterschrift auf einer Erklärung, keiner Gewerkschaft anzugehören (*Elektrotec*) sowie der Einsatz von Streikbrechern (*Gesoma*).

se Weise Arbeitsplätze. Ein offenes Schreiben der Geschäftsführung, das in der Belegschaft verbreitet wurde, sollte Ängste schüren. Ähnlich agierte die Geschäftsführung im Betrieb *Backwerk* (B1), wo Manager offensiv Stimmung gegen den Betriebsrat machten, indem sie kolportierten, im Falle einer Betriebsratsgründung koste das Arbeitsplätze. In all diesen Fällen konnten die Negativwirkungen gezielt verbreiteter Gerüchte erst durch Versammlungen und aufwendige Einzelgespräche zwischen Aktiven und der Belegschaft korrigiert werden.

*Versuche der Arbeitgeber, Aktive und Beschäftigte an sich zu binden*

(b) *Platzierung arbeitgebernaher Betriebsratskandidaten:* Auf offene Versuche, Betriebsratsgründungen zu verhindern, sind wir nur selten gestoßen (etwa bei *Brothaus* oder *BCS-Flexx*). Oftmals reagieren Geschäftsführungen aber, indem sie „vertrauenswürdige Beschäftigte“ zur Kandidatur ermuntern. In diesen Fällen entsteht ein Konflikt zwischen der Geschäftsführung und den Aktiven. Die Managementseite zeigt offen Sympathie für die gewerkschaftsskeptischen Kandidaten und ruft zu deren Wahl auf. Das geschieht in den untersuchten Fällen aber weder sonderlich offensiv, noch mit offen antigewerkschaftlicher Stoßrichtung. Auch ist ein solches Vorgehen nicht immer erfolgreich und strategisch gut durchdacht. Im Fall *Auto-Flex B* (B14) lancierte ein Fachbereichsleiter bei der Wahl eine Gegenliste aus Nicht-IG-Metallern. Diese bestand allerdings lediglich aus zwei Kandidaten. Da ein neunköpfiger Betriebsrat zu wählen war, werteten die Aktiven dies als Wahlgarantie für die eigene Liste: „Da konnten wir uns natürlich gleich [...] die Hände schütteln. Wir sind

*Arbeitgeber ermutigen loyale Beschäftigte zur Betriebsratskandidatur*

im Betriebsrat, auch wenn wir nur eine Stimme kriegen“ (Betriebsrat B14-I). Anders verhält es sich im Fall *Elektrotec* (B17). Dort bestand das erste gewählte Betriebsratsgremium zur Hälfte aus leitenden Angestellten. Erst in der zweiten Wahlperiode (2014) ist es den Gewerkschaftsmitgliedern gelungen, die Anzahl der „Leitenden“ durch gezieltes Vorgehen auf zwei von neun Betriebsratssitze zu reduzieren.

(c) *Kooptation von Aktiven und Beschäftigten:* Unter Kooptation verstehen wir Versuche der Geschäftsführungen, betrieblich Aktive interessenpolitisch an sich zu binden oder die Loyalität von Teilen der Belegschaft durch Zugeständnisse oder Besserstellungen zu gewinnen. Diese Strategien können sehr niedrigschwellig beginnen, etwa indem neu gewählte Betriebsräte in vertraulichen Gesprächen überzeugt werden sollen, dass es im eigenen Interesse sei, eng mit der Geschäftsführung zusammenzuarbeiten – so geschehen bei *Schoba-Automax* (B8). Eine andere Variante findet sich bei *Auto-Flex B* (B14), wo Aktiven finanzielle Besserstellungen angeboten wurden, um sich deren Unterstützung zu sichern. Dies ist kein Einzelfall. Einen offenen Versuch, zwei Aktive durch Abfindungsangebote aus dem Betrieb „zu kaufen“, gab es z. B. bei *Meditex* (B9). Weiter gehen Versuche, Teile der Belegschaft durch Lohnerhöhungen oder Besserstellungen auf die eigene Seite zu ziehen oder mit Verschlechterungen zu bedrohen. Bei *Meditex* verkündete die Geschäftsführung als Reaktion auf den Aushang zur Wahlvorstandswahl, von geplanten Lohnerhöhungen Abstand zu nehmen. Nachdem eine Unterschriftenliste, die

sich gegen einen der Betriebsräte richtete, von der Mehrheit der Beschäftigten unterschrieben worden war, wurden die Löhne dann doch erhöht.

(d) *Schikane gegen Aktive:* Immer wieder kommt es vor, dass Aktive oder deren Unterstützer in der Belegschaft von leitenden Angestellten gemäßregelt werden. Das Vorgehen der Geschäftsführungen ist dabei je nach Situation und Anlass unterschiedlich. Bei *Andensystems* (B16) gab es kleinere Störversuche, um die Wahl eines Wahlvorstands (für die Betriebsratswahl) zu erschweren:

„Ja und dann kam es zur Wahlvorstandswahl, die stattgefunden hatte. Wo wir auch das erste [...] Mal alle unseren Personalchef gesehen haben. Wo dann auch gleich wieder Panik verbreitet wurde, er stand mit dem Handy da [...]. Jetzt musst du aufpassen, jetzt wird alles aufgezeichnet! Also erstmal wieder Panikmache, dass die Leute Angst bekommen.“ (Hauptaktiver B16-I)

Andere, weichere Formen der Schikane zielen darauf ab, die Unterstützung für die Aktiven und die Gewerkschaft zu untergraben. Im *Hotel Grauer Luchs* (B7) ging ein leitender Angestellter nach der erfolgreichen Betriebsratswahl dazu über, Freizeitwünsche von Betriebsratsunterstützern bei der Arbeitsplanung nicht mehr zu berücksichtigen und offen anti-gewerkschaftlich in der Belegschaft aufzutreten. Einem der Hauptakteure der gewerkschaftlichen Organisation prophezeite er, dass dessen Engagement ihm beruflich schaden werde (Betriebsrat B7-II). Teilweise führen Schikanen und Disziplinierungen dazu, dass sich Aktive

zurückziehen. Bei *Meditex* (B9) legten einige Betriebsräte ihre Mandate bereits nieder, bevor das neue Gremium seine Arbeit überhaupt richtig beginnen konnte. Eine Betriebsrätin ist seit längerer Zeit krankgeschrieben. Ursache ist der große psychische Druck während des „Spießbrutenlaufs“ (Hauptaktive B9-I), der nach erfolgter Betriebsratsgründung einsetzte:

„Dieser Druck ging immer von der Geschäftsleitung aus. Das anhand der Arbeit, die wir machen, das Vorgeführt-Werden, dass, was wir machen, nicht richtig ist und falsch ist vor der versammelten Belegschaft als Betriebsrat. Einfach nur dieses Anfeinden andauernd. [...] Dieser psychische Druck, das kann nicht jeder ab. Wir lassen das an uns abprallen, versuchen darauf nicht zu reagieren, versuchen uns das nicht anzunehmen, aber das haben die anderen nicht geschafft. Und da haben sie gesagt ‚Der Ärger, das lohnt sich nicht! Da geht die Gesundheit kaputt dabei.‘“ (Hauptaktive B9-I)

(e) *Verzögerung und Erschwerung der Arbeit von Betriebsräten oder Tarifkommissionen:* Eine besondere Taktik von Geschäftsführungen besteht in Verzögerungen und Erschwerungen der Arbeit von Betriebsräten und Tarifkommissionen. Es handelt sich um eine Art interessenpolitischen Kleinkriegs. Dieser reicht von der Behinderung der Etablierung neuer Betriebsräte bis hin zur gezielten Verzögerung von Tarifverhandlungen. Bei *Backwerk* (B1) wurde die tatsächliche Etablierung des Betriebsrates nach der gewonnenen Wahl zu einem „extremen Kampf“ (Betriebsrat B1-II), bei dem das Arbeitsgericht eingeschaltet werden musste. Ein anderes, weniger konfron-

*Schikanen sollen die Unterstützung für die Aktiven untergraben*

tatives Beispiel für derartige Behinderungen ist der Streit um Freistellungen, der im Fallbetrieb *Zuckerwelt* (B6) gerichtlich geklärt werden musste. Subtilere Formen, die Arbeit von Aktiven zu erschweren, finden nicht immer den Weg zu den Arbeitsgerichten. Bei *Gesoma* (B3) wurde der neue Betriebsrat ausgebremst, indem man ihm zahlreiche Betriebsvereinbarungen vorlegte und ihn auf diese Weise mit Arbeit „zuballerte“ (Betriebsrat B3-II). Den Betriebsräten wurde Einsicht in Dienstpläne verweigert, ihr Mitbestimmungsrecht bei Überstunden ausgehebelt und der Besuch von Schulungen behindert, indem Lohnfortzahlungen und die Übernahme der Fahrtkosten verweigert wurden. Deshalb fiel es den Aktiven schwer, interessenpolitische Erfolge vorzuweisen, was ihren Rückhalt in der Belegschaft schwächte. Auch in der Tarifpolitik greifen Geschäftsführungen auf Mittel zurück, die die Aktiven behindern oder die Verhandlungen verzögern sollen. Bei *Kranbau Automatic* (B15) lehnte die Geschäftsführung es ab, den Mitgliedern der Tarifkommission – wie aufgrund der Konfliktsituation im Betrieb gefordert – Kündigungsschutz schriftlich zuzusichern. Die unkooperative Haltung setzte sich in Verhandlungen fort, in denen die Geschäftsleitung stets „auf Zeit gespielt“ habe (Betriebsrat B15-I).

(f) *Abmahnungen und Kündigung:* In einigen Betrieben versuchten Geschäftsführungen, die Aktiven zu schwächen und ihre Unterstützer in der Belegschaft zu verunsichern, indem sie Abmahnungen oder gar Kündigungen aussprachen. Bei *Gesoma* (B3) wurden Abmahnungen erst zurückgenommen, als die Aktiven mit dem Arbeitsgericht drohten. Im Fall

*Meditex* (B9) erfolgten nicht nur Abmahnungen, einer aktiven Gewerkschafterin wurde sogar gekündigt. Ähnliche Vorgänge lassen sich in den Betrieben *Endertech* (B12) und *Backwerk* (B1) beobachten, wo sich die Managementseite allerdings mit der bloßen Androhung von Kündigungen begnügte.

## **5.2 Gespaltene Belegschaften als Folge von Union-Busting**

In einigen Fällen führt das Union-Busting der Geschäftsleitungen dazu, dass sich die Belegschaft in zwei Lager spaltet. Auf der einen Seite steht eine Gruppe um den Werksleiter, einige leitende Angestellte und mitunter auch Arbeiter, die durch die „Nasenpolitik“ der Geschäftsführung potenzielle Organisationsverlierer und Gewerkschaftsgegner geworden sind. Die Geschäftsführung setzt in einer solchen Situation meist auf die Ängste und die Unwissenheit von Beschäftigten, um eine Organisation zu verhindern. Solchen Bemühungen stehen Aktivenkreise gegenüber, die dazu gezwungen sind, durch gezielte Überzeugungsarbeit innerhalb der Belegschaft und die Unterstützung ihrer sozialen Netzwerke (Freundeskreis, Kollegen aus der Schicht etc.) den Aktionen der Geschäftsführung mit Aufklärungsarbeit entgegenzuwirken. In solchen Fällen prägen teilweise länger zurückliegende betriebliche Spaltungsgeschichten das gegenwärtige interessenpolitische Terrain. Niederlagen und Enttäuschungen wirken nach und erschweren neue Organisationsversuche. Deshalb bedarf es eines großen Aufwands, die Spaltung der

*Geschäftsleitungen  
setzen auf Ängste  
und Unwissenheit  
der Beschäftigten*

Belegschaften zu überwinden, um später Tarifverhandlungen zu führen.

Ein Beispiel für die erfolgreiche Überwindung einer Spaltung bietet der Automobilzulieferer BCS-Flexx (B 11). Auf einen gescheiterten Betriebsratsgründungsversuch folgte später ein zweiter, erfolgreicher Anlauf durch eine neue Aktivengruppe. Ihr gelang es zwar, die Belegschaft zu einen, eine durchsetzungsfähige Machtbasis für Tarifverhandlungen war dennoch nicht zu organisieren. Die erste Betriebsratswahl scheiterte aufgrund einer starken antigewerkschaftlichen Stimmung in der gesamten Belegschaft. Sie äußerte sich auch in einer tiefen Spaltung der Beschäftigten. Quer durch die Berufsgruppen von Technikern, Verwaltungspersonal, leitenden Angestellten und Arbeitern stellten die verfeindeten Lager jeweils etwa die Hälfte der Belegschaft. Es herrschte ein autoritäres Betriebsklima:

*Der „Vorgesetzte lief durch die Abteilung, und wenn jemand gesagt hat, es zieht, ihm windet, wenn Minusgrade waren und die Tore standen auf, dann sagte er: ‚Geh aufs Arbeitsamt, da zieht es mehr!‘ [...]. Oder: ‚Begriffst es endlich, ihr seid Ossi-Türken!‘ So Sachen kamen vom Vorgesetzten. Also, nicht menschenwürdig bist du behandelt worden.“ (Betriebsrat B11-I)*

Während die Arbeiter lediglich einen Stundenlohn von 5,88 Euro erhielten, zahlte das Unternehmen den Technikern fast doppelt so viel. Zudem blieben diese von der autoritären Personalführung verschont. Die Arbeiter waren von einer hohen Arbeitszeitbelastung und rauen Umgangsformen betroffen:

*„Die Leute, die haben rund um die Uhr gearbeitet, Sonnabend, Sonntag. Da wurde nicht danach gefragt. Und wer sich da mal mokierte ‚Ich kann nicht‘, der musste damit rechnen, dass er rausgeschmissen wird.“ (Betriebsrat B11-I)*

Dennoch stand eine Mehrheit der Arbeiter der Betriebsratsgründung zunächst ablehnend gegenüber. Dies war insbesondere auf die weit verbreitete Angst zurückzuführen, eine Betriebsratswahl könne zu Arbeitsplatzabbau führen. Solche Ängste wurden von leitenden Angestellten gezielt geschürt. Allerdings machten die Aktiven selbst Fehler. So versäumten sie es, einen intensiven Austausch innerhalb der Belegschaft zu organisieren. Viele Beschäftigte wurden von der beabsichtigten Betriebsratsgründung überrascht und reagierten spontan feindselig: „Die sind auf den Mann gegangen [...], der Gewerkschaftssekretär, der damals da war. Der hat Angst gehabt, der hat dann das Handtuch geworfen. Die waren richtig aggressiv“ (Betriebsrat B11-I).

Vier Jahre später ergriff ein kleiner Aktivenkreis erneut die Initiative und suchte Kontakt zur IG Metall. Die Aktiven mussten die Hauptamtlichen durch Mitgliedergewinne davon überzeugen, dass ein neuer Anlauf von Erfolg gekrönt sein würde. Aufgrund dieser Auflage und der früheren Negativerfahrungen wurde die Mitgliederbasis zunächst durch vertrauensvolle Ansprache mit Bedacht vergrößert, um dann in die Betriebsöffentlichkeit zu gehen. Auch der neue Aktivenkreis traf bei einem Teil der Belegschaft auf heftige Ablehnung. Erneut schürten Geschäftsleitung und „Leitende“

*Strategischer  
Neubeginn:  
Vertrauensvolle  
Ansprache möglicher  
Unterstützer*

die Angst vor dem Arbeitsplatzverlust in einer strukturschwachen Region. Dennoch erlangten die Aktiven durch die gezielte Ansprache möglicher Unterstützer Zuspruch im gewerblichen Bereich. So entstand eine Basis, deren bloße Existenz den Aktiven Rückhalt gab. Die Aktiven riskierten einen ersten Wahlversuch. Bei der Wahlvorstandswahl kam es zu tumultartigen Szenen, und erneut nutzte die Geschäftsführung die Gelegenheit, um mit dem Abbau von Arbeitsplätzen zu drohen, sollte eine Mehrheit der Belegschaft sich für die Wahl eines Betriebsrates entscheiden. Die Aktiven wurden wüst beschimpft. Es gab sogar Androhungen von Gewalt. Während der Wahlvorstandswahl agierten die Gewerkschaftsgegner äußerst aggressiv:

*„Wurde immer damit gehetzt, dass halt der Betrieb zugemacht wird. [...] Und die standen dann halt so in der Reihe [...], die einen plärrten: ‚Mach dich ab, du!‘ [...] Das war wie auf so einem Flohmarkt, wo jeder gebrüllt hat. Und ich dachte nur, oh, was ist denn jetzt los, [...] gleich ist hier Massenschlägerei in der Hütte.“ (Betriebsrat B11-I)*

Dass die Wahl mit mehr als 60 % Zustimmung gegen eine Konkurrenzliste aus dem Angestelltenbereich gewonnen werden konnte, führt die Hauptakteurin der Organisation insbesondere auf das unkoordinierte Vorgehen der Gegenseite zurück. Nach der erfolgreichen Wahl gelang es den Aktiven, die antigewerkschaftliche Stimmung zu überwinden und die manifesten Belegschaftsspaltungen zu kitten. Dafür gab es mehrere Gründe: Verschlechterungen, die nach 2008 eingesetzt hatten, betrafen nun auch Angestellte, insbesondere die zuvor

bessergestellten Techniker. Zudem wirkte die gelungene Betriebsratswahl aufklärerisch. Die Belegschaft sah, dass die Gründung nicht zu Arbeitsplatzverlusten führte. Auch bemerkte ein Kandidat der Gegenliste, dass der Betriebsrat sich tatsächlich für die Interessen der Beschäftigten einsetzte, und vermittelte dies positiv in den Angestelltenbereich hinein. Im Laufe der folgenden Jahre versuchte der Betriebsrat, die Belegschaft und insbesondere die Techniker gezielt in Diskussionen einzubeziehen. Allerdings: Die betriebliche Spaltungsgeschichte wirkt fort. Der Organisationsgrad stagniert bei etwas mehr als der Hälfte der Beschäftigten, und der Rückhalt in der Belegschaft ist nach Einschätzung der IG Metall zu schwach, um als Machtbasis für Tarifverhandlungen dienen zu können.

Dass derart massive Belegschaftsspaltungen überwunden werden können, ist eher die Ausnahme. Oft bleiben selbst dann, wenn die offene antigewerkschaftliche Mobilisierung vorüber ist, „Narben“ zurück, wie das Beispiel *Brothaus* (B21) zeigt. Der Fall verdeutlicht, wie geschickt agierende Geschäftsführungen antigewerkschaftliche Mobilisierungen fördern können, indem sie Ängste und Unwissenheit instrumentalisieren. Auch hier geht die bis heute andauernde Spaltung der Belegschaft auf eine „verlorene“ Betriebsratswahl zurück. Eine kleine Gruppe von vier Mitarbeitern hatte damals mit der NGG Kontakt aufgenommen und begonnen, insgeheim für die NGG und eine Betriebsratswahl zu werben. Allerdings blieben die Aktiven, deren Netzwerk sich auf eine der fünf Abteilungen beschränkte, relativ isoliert.

*Belegschaftsspaltungen  
erfordern langen Atem*

Die Wahlvorstandswahl, die zugleich eine offizielle NGG-Werbeveranstaltung war, geriet zum Debakel. Die NGG wurde unter Schweigen der Befürworter, denen es an Mut fehlte, sich offen auf die Seite der Aktiven zu stellen, von einer mutmaßlich vorab durch die Geschäftsführung instruierten Gruppe massiv angefeindet. Der Gewerkschaftssekretär wurde regelrecht bedroht, so dass die Wahl abgebrochen werden musste. Der Geschäftsführer ließ sich „wie ein Popsänger“ für die erfolgreiche Störaktion feiern (Hauptaktiver B21-I).

Zwar haben die Unterschätzung des Widerstandes der Geschäftsleitung, die Unerfahrenheit des zuständigen Sekretärs sowie eine unzureichende Vorbereitung der Aktiven zur Niederlage beigetragen (Hauptaktiver B21-I), die Problematik reicht aber tiefer: Schätzungsweise 70 % bis 80 % der Beschäftigten bei *Brothaus* sind un- und angelernte Arbeitskräfte, oftmals ohne Schulabschluss und einige sogar ohne Führerschein. Hinzu kommt bis zu einem Fünftel Leiharbeiter. Die regionale Arbeitslosigkeit lag 2005 bei knapp 20 % und bewegte sich 2014 noch um 11 %. Die Managementseite nutzte das fehlende Wissen und die lähmende Angst davor, die Anstellung zu verlieren, geschickt aus. Sie verzögerte den Termin der Wahlversammlung und informierte in Mitarbeiterversammlungen über die „hohen Kosten“ von Betriebsräten und die „Unternehmensschädlichkeit“ von Gewerkschaften (Gewerkschaftssekretär I15). Zudem wurde die NGG als Organisation bloßgestellt, die sich angeblich an Mitgliederbeiträgen bereichere:

*„Abteilungsweise wurden da die Leute zusammengeholt und dann wurde den Leuten Angst eingeredet, wurden die Leute manipuliert. [...] Es wurde klipp und klar gesagt: ‚Herr [Eigentümer] akzeptiert keine Gewerkschaften in seinem Familienunternehmen. Wenn hier eine Gewerkschaft ist, macht er sofort zu. [...] Wer hier für das ist, der kann sich schon was Neues suchen.““ (Hauptaktiver B21-I)*

Filialbeschäftigte, zu denen die Aktiven noch keinen Kontakt aufgenommen hatten, wurden mit Bussen zur Wahl gefahren. Dem Aktivenkreis gelang es in dieser Konfrontationssituation nicht, das Gros der Beschäftigten vom Nutzen einer Betriebsratswahl und der Sinnhaftigkeit einer gewerkschaftlichen Organisation zu überzeugen.

Unsere Fallstudien verdeutlichen, wie konflikthaft die gewerkschaftlichen Organisationsprozesse in ostdeutschen Betrieben sein können. Dass Betriebsleitungen in einer solchen Situation kooperativ agieren, ist in unseren Untersuchungsbetrieben eher selten der Fall. In der überwiegenden Mehrheit der Fälle dominieren umkämpfte Aushandlungs- und Mobilisierungsprozesse. Systematische Belegschaftsspaltungen sind lediglich der äußerste Pol auf einer Skala, an deren anderem Ende moderatere Störaktionen der Geschäftsführungen stehen. Die sichtbarsten Gegner der Aktiven sind in der Regel nicht die Geschäftsführer oder die Eigentümer der Unternehmen, sondern häufig leitende Angestellte, potenzielle Verlierer einer gewerkschaftlichen Organisation, verängstigte Beschäftigte und teilweise auch persönliche Gegner der Aktiven.

### *Faktoren, die Spaltungsversuchen entgegenwirken*

Gewerkschaftssekretäre und Aktive müssen mit scharfem Gegenwind rechnen, wenn sie damit beginnen, Betriebsräte aufzubauen und Tarifverhandlungen zu führen. Sie müssen überhaupt erst eine betriebliche Machtbasis herstellen, um später kooperative Aushandlungen zu ermöglichen (Kotthoff 1981: 30). Um tiefe Gräben in der Belegschaft zu verhindern, bedarf es einer sorgsamem Vernetzung der verschiedenen Beschäftigtengruppen und nicht zuletzt individueller Entscheidungen, um Ängste zu überwinden. Hauptamtliche Gewerkschafter können solche Haltungen unterstützen. Je stärker die persönliche Verankerung innerhalb der Belegschaft, je konflikt- und belastungsfähiger und rechtlich informierter die Aktiven sind und je größer ihre Integrität in den Augen der Belegschaft ist, desto wahrscheinlicher wird es, dass die Betroffenen den Anfeindungen der Gegenseite standhalten. Konflikte verändern die Rolle der aktiven Betriebsräte und der Gewerkschaftssekretäre. Im optimalen Fall arbeiten betriebliche und außerbetriebliche Akteure enger zusammen. Unabhängig davon gilt: Abgestufte Formen von Behinderungen durch die Arbeitgeber sind in einem dezentralen, bedingt voluntaristischen Modell

der Arbeitsbeziehungen alltägliche Realität. Dies führt dazu, dass es sich bei einer Betriebsratswahl oder dem Versuch, einen Tarifvertrag durchzusetzen, für die betrieblich Aktiven teilweise um Entscheidungen von existenzieller Bedeutung handelt. Um einen solchen Schritt zu wagen, benötigen sie eine gehörige Portion Zivilcourage. Müssen sie doch Niederlagen, Verunglimpfungen und möglicherweise den Arbeitsplatzverlust einkalkulieren. Auch das ist Bestandteil der – nachholenden – Demokratisierung in den untersuchten Ost-Betrieben. Es gibt „Arbeitgeberdruck“, Störaktionen und – am Ideal rationaler Aushandlungen gemessen – „jede Menge durchgeknallte Unternehmer“ (Gewerkschaftssekretär 19). Neu ist, dass Belegschaften sich nicht mehr automatisch und im vorausseilenden Gehorsam fügen. Die Konfliktlinien verlaufen aber nicht fein säuberlich zwischen Management und Eigentümern auf der einen und den Beschäftigten auf der anderen Seite. Teilweise gehen die Lagergrenzen mitten durch die Belegschaften hindurch. Auch daraus erwachsen Anforderungen an die lokalen Gewerkschaften, deren Bewältigung ein wichtiges Moment strategischer Handlungsfähigkeit darstellt.

## 6 Politische Unterstützungsleistungen: Der „Thüringenkorporatismus“

Die strategische Handlungsfähigkeit lokaler und regionaler Gewerkschaftsgliederungen kann durch politische Unterstützungsleistungen erheblich gestärkt werden. Wir haben die Auswirkungen solcher Unterstützungsleistungen am Beispiel des sogenannten „Thüringenkorporatismus“ untersucht. In Thüringen entwickelte sich während der Amtszeit des Wirtschaftsministers Matthias Machnig (SPD) in den Jahren 2009 bis 2013 eine Politik, die auch als Unterstützung für die Gewerkschaften im Land wirkte. Wir nennen sie „Thüringenkorporatismus“. Der Begriff hat sich in der Alltagskommunikation beteiligter Praktiker durchgesetzt. Im wissenschaftlichen Sprachgebrauch ist die Qualifizierung dieser Politik als „korporativ“ erklärungsbedürftig. In seiner liberalen Fassung bezeichnet Korporatismus eine sozio-politische Technik zur Regulierung des Kapital-Arbeit-Konflikts (Lehmbruch 1979). Danach bleiben die grundlegenden Mechanismen des Kapitalismus (Gewinnstreben, Allokation [Verteilung von Ressourcen] durch Wettbewerb, Expansionsstreben, Akkumulationstendenz) im Zeitverlauf konstant. Politische Interventionen, kulturelle Normen oder Krisen können diese Charakteristika verzerren; als „wesens-eigene Merkmale“ des Kapitalismus werden die genannten Mechanismen sich jedoch „letztendlich wieder durchsetzen“ (Schmitter 1996: 314). Dass Kapitalismus sich dennoch mehr oder minder erfolgreich entwickeln kann,

lässt sich auf eine innovative Einverleibung von Kollektivinteressen und die Kooperation von Verbänden zurückführen, die diese Interessen repräsentieren (ebd.: 316).

Um funktionieren zu können, setzen korporative Arrangements allerdings ein annäherndes Kräftegleichgewicht von Kapital und Arbeit voraus. Davon konnte in Thüringen lange Zeit keine Rede sein. Sieht man von den ersten Nachwendejahren ab, so sahen sich die Gewerkschaften unter verschiedenen Landesregierungen an den „Katzentisch“ verbannt. Als politischer Faktor wenig beachtet und in den Unternehmen vergleichsweise schwach, war es um die Durchsetzungsfähigkeit des DGB und seiner Mitgliedsorganisationen schlecht bestellt. Das änderte sich erst unter der Regierung Lieberknecht und ihrem Minister für Wirtschaft, Arbeit und Technologie. Für eine kurze Zeit bildete sich im Land etwas heraus, was man, wenn man die Kategorie auf stark asymmetrische Beziehungen anwenden möchte, als „unverbindlichen Korporatismus“ bezeichnen könnte (Streeck 1999: 304).<sup>14</sup> Gemeint ist eine Politik, die sich dadurch auszeichnete, dass sie den Gewerkschaften überhaupt wieder zu einem politisch anerkannten gesellschaftlichen Status verhalf. Aus der Sicht der Wirtschaftsverbände, der Kammern und vieler Unternehmensführungen handelte es sich um eine staatliche Bevorzugung der Gewerkschaften. Real ging es eher um eine vorsichtige Korrek-

*Unterstützung der Gewerkschaften auf landespolitischer Ebene*

*„Thüringenkorporatismus“: Korrektur der asymmetrischen Bevorzugung von Unternehmensinteressen*

<sup>14</sup> Von einer unverbindlichen Variante des Korporatismus kann gesprochen werden, weil verbindliche politische Verpflichtungen der Wirtschaft und der Gewerkschaften fehlten – das gesamte Arrangement zeichnet sich durch eine inszenierte „freiwillige Kooperation“ aus, zu der die organisierten Interessen weniger verpflichtet als eingeladen wurden (vgl. Streeck 1999: 304 f.).

tur des lange bestehenden Übergewichts von – zudem sehr einseitig interpretierten – Wirtschaftsinteressen.

Hauptverantwortlich für die Durchsetzung dieser Politik war der sozialdemokratische Wirtschaftsminister Matthias Machnig. Es wäre aber verkürzt, den Ansatz auf das Wirken dieser einen Person zu begrenzen. Der „Thüringenkorporatismus“ war möglich und aus Gewerkschaftssicht erfolgreich, weil es schon zuvor ein Netzwerk mit gewerkschaftsnahen Akteuren gegeben hatte, das in einem Land, in dem industrie- und wirtschaftspolitisch „auf Sicht“ gesteuert wurde, zumindest Ansätze von Konzeptarbeit und Strategiefähigkeit entwickelt hatte. Dieses informelle Netzwerk (zum Begriff: Dörre/Röttger 2006; Pichierri 2005) setzte sich in seiner „weiten“ Gestalt aus Betriebsräten, Gewerkschaftern, zivilgesellschaftlichen Akteuren unterschiedlicher Felder (etwa Initiativen gegen Rechtsextremismus) sowie Politikern und einigen wenigen Wissenschaftlern zusammen. Als „Scharnierpersonen“ agierten – neben dem genannten Wirtschaftsminister – ein Gewerkschaftssekretär mit Landtagsmandat, einige IGM-Bevollmächtigte sowie Mitglieder der zuständigen Bezirksleitung.<sup>15</sup> Die Zusammenarbeit im Netzwerk basierte auf einem ungeschriebenen Vertrag zwischen Gewerkschaften und Politik, der darauf zielte, wichtige „Modernisierungsblockaden“ zu beseitigen. Angesichts von Fachkräfteengpässen in Teilarbeitsmärkten

setzte das Ministerium auf eine wirtschaftliche Entwicklungsstrategie, die höhere Löhne, die Verbesserung der Tarifbindung, den Kampf gegen den Missbrauch von Leiharbeit und die Ausweitung der betrieblichen Mitbestimmung als ein Mittel der Fachkräftesicherung auf die politische Agenda setzte. Diese arbeitsorientierte Strategie wurde von einer wachstums- und technologieorientierten, professionell beworbenen Standortpolitik gerahmt.

Die Strategie sollte bewusst und kraftvoll dem entgegenwirken, was ein befragter Experte als realitätsnahes Negativszenario skizzierte: „Der Osten begann sich als Raum zu etablieren, wo faktisch eine Entgewerkschaftung stattfindet. Das ist jetzt ein bisschen übertrieben, [...] aber die Gefahr bestand“ (Wissenschaftler 17). Im Folgenden gehen wir der Frage nach, ob und wie politische Unterstützungsleistungen, die wir unter dem Oberbegriff „Thüringenkorporatismus“ zusammenfassen, dazu beitragen, dass die Gewerkschaften ihren Einfluss und ihre Organisationsmacht stärken. Dazu skizzieren wir den Kontext und die Herausbildung des „Thüringenkorporatismus“ (6.1) sowie dessen Gremien, Instrumente und Akteure (6.2), um uns abschließend mit den Wirkungen der politischen Unterstützungsleistungen zu befassen (6.3). Die Darstellung beschränkt sich auf einige Grundlinien; eine ausführliche Darstellung und Interpretation des empirischen Materials muss einer gesonderten Veröffentlichung vorbehalten bleiben.

---

<sup>15</sup> Die Zusammensetzung deutet bereits an, dass es sich wesentlich um IG-Metall-zentrierte Netzwerke handelte. Es waren und sind keineswegs alle Gewerkschaften inkludiert.

## 6.1 Entstehung des „Thüringenkorporatismus“

Thüringer Arbeitnehmer gehören zu den am schlechtesten bezahlten in Deutschland. 2013 betrug der Bruttodurchschnittslohn in Thüringen 2.290 Euro, in Westdeutschland hingegen 3.060 Euro. Damit lag das Lohnniveau im Land bei knapp 75 % des Westniveaus (2000: 74 %, 2006: 73 %, 2011/12: 77 %; IAB 2014: 76).<sup>16</sup> Trotz steigender Bruttolöhne in Thüringen konnte der Abstand zum westdeutschen Lohnniveau im Laufe der Jahre nur geringfügig verkleinert werden. In der jüngeren Vergangenheit hat sich die Schere zwischen Ost und West sogar wieder geöffnet.

Lange Zeit waren niedrige Löhne ein Instrument der Wettbewerbspolitik des Landes. Angesichts von demografischem Wandel, Fachkräftengpässen, der Abwanderung junger Fachkräfte und den beginnenden Schwierigkeiten, Spezialisten und geeignetes Führungspersonal zu rekrutieren, wurde dieses Instrument mehr und mehr dysfunktional. Häufig fanden und finden kleine und mittlere Unternehmen jedoch nicht die Kraft, ihre Arbeitspolitik zu korrigieren und an die neuen Bedingungen anzupassen. Gleiches galt für die Landespolitik. Angesichts der Niedriglohnstrategie waren die Beziehungen zwischen christdemokratisch geführten Landesregierungen und Gewerkschaften lange Zeit unterkühlt. Vor diesem Hintergrund wirkte der von Wirtschaftsminister

Machnig und einer Koalition aus CDU und SPD eingeleitete Politikwechsel geradezu wie ein „Kulturschock“. Ein Wirtschaftsvertreter schildert das mit folgenden Worten:

*„Also das, was aus dem Ministerium an Gesetzen, Richtlinien, Änderungen usw. gekommen ist, hat die Wirtschaft maßgeblich eingeschränkt. Das war nichts, was eine Verbesserung der Rahmenbedingungen bedeutet hätte, sondern fast nahezu alles eine Einschränkung der wirtschaftlichen Aktivitäten. Also direkt aus Unternehmenssicht. Aber die Stärke der Marktentwicklung, die nicht aus Thüringen heraus induziert ist [...], die war so stark, dass auch eine Thüringer Wirtschaftspolitik dort nicht maßgeblich bremsen konnte. [...] Aber die Thüringer Wirtschaftspolitik war dazu angetan, gewerkschaftliche Aktivität zu befördern, Arbeitnehmerrechte und Bedingungen zu bestärken. Auf Kosten letztlich der Unternehmen.“ (Wirtschaftsvertreter I4)*

Die Kursänderung in der Arbeitsmarkt- und Wirtschaftspolitik beförderte die Gewerkschaften und hier insbesondere die IG Metall vom „Katzentisch der Politik“ ins Zentrum landespolitischer Entscheidungen. In einem ersten Schritt ging es darum, eine neue Gesprächsebene zwischen Arbeitnehmervertretern und Landesregierung zu schaffen. Ein Gesprächspartner fasst diese Weichenstellung wie folgt zusammen:

*„Worum es uns damals ging [...]: Wie muss Wirtschaftspolitik, Beschäftigungspolitik, Ar-*

*Große Koalition in Thüringen: Kursänderung unter Matthias Machnig*

*Gewerkschaften werden als Gesprächspartner anerkannt*

<sup>16</sup> Im verarbeitenden Gewerbe, zu dem das Gros der Untersuchungsbetriebe gehört, lag der Thüringer Bruttodurchschnittslohn bei lediglich 64 % des in Westdeutschland gezahlten Entgelts (2.650 Euro zu 4.100 Euro).

*Kritik aus  
den Reihen der  
Arbeitgeber-  
vertreter*

*beitsmarktpolitik in Zukunft in Thüringen ausgerichtet werden? Und was wir dann im Koalitionsvertrag als ‚gute Arbeit‘ definieren, welche Bestandteile müssen in Thüringen anders entwickelt werden als in der Zeit davor, als in der langen Phase einer CDU-Alleinregierung? [...] Und dort ist es uns gelungen, bestimmte Ankerpflocke in den Koalitionsvertrag einzuziehen. [...] Das war unser Ankerpunkt: Wir brauchen mehr Mitbestimmung, wir brauchen mehr Betriebsräte, wir brauchen eine höhere Tarifbindung, wir brauchen insgesamt ein höheres Lohnniveau in Thüringen. Wir brauchen ‚gute Arbeit‘, haben beschrieben, was das in unserem Verständnis ist. [...] Was uns danach auch relativ viele Möglichkeiten gegeben hat zu der Frage unter Qualifikationsaspekten, was heißt es unter der Frage, Arbeit sicherer zu machen, [...] bis hin zur Frage, dass wir uns [...] auf der politischen Ebene versucht haben einzumischen, die ansonsten klassischerweise bei den Betriebsparteien liegt, also die Frage etwa Leistungsanforderungen, wie entwickelt sich das im Betrieb? Bis hin zu den Fragen Leiharbeit, Anzahl der Leiharbeitnehmer, Verdienste, Verdiensthöhe, die Frage Mindestlohn und vieles mehr, was dann in den Monaten und Jahren danach eine Rolle gespielt hat. [...] Also es gab eine sehr enge Kooperation zwischen Ministerium, [...] unseren gewerkschaftlichen Strukturen in Thüringen.“ (Gewerkschaftsvertreter I1)*

Auf der Länderebene wurde nunmehr mit neuen Formen der Interessenregulierung experimentiert. Unter der Regie des Wirtschaftsministeriums gelang es, ein Arrangement zu etablieren, das den Gewerkschaften dabei

half, als Verhandlungspartner sichtbar und ansprechbar zu werden. Dieses Arrangement umfasste institutionelle Neuerungen – etwa die Gründung einer „konzertierten Aktion“ von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften. In der Konsequenz bedeutete dies eine weitreichende Korrektur der in Thüringen lange vorherrschenden einseitig angebotsorientierten Wirtschaftspolitik. Kritiker aus den Kammern und den Wirtschaftsverbänden deuten dies im Nachhinein als einen ungerechtfertigten und wirtschaftsschädigenden Einschnitt.

Als zentrale positive Weichenstellung beschreibt ein befragter Experte hingegen den „Versuch einer industriepolitischen Flankierung, ein Bekenntnis zu den industriellen Strukturen, zu deren Erhalt, zu deren Ausbau. Ein wichtiger Punkt war das Setzen auf Mitbestimmungsstrukturen, auf Betriebsratsstrukturen, auf gewerkschaftliche Präsenz und mittelbar auf Tarifautonomie im Sinne von: ‚Thüringen hat keine Zukunft als Niedriglohnstandort.‘ Das ist ja ein Kernsatz von Machnig, der einfach im Gedächtnis bleibt und der eine öffentliche Präsenz hatte und der ja insoweit bemerkenswert war, weil es zunächst einmal der Bruch mit 20 Jahren Thüringer Landespolitik gewesen ist. [...] Aber auch ein paar Zeichen zu setzen: ‚Wir wollen als Landesregierung, dass man sich an Tarifverträge hält, wir stellen einen Kontext her für die Vergabe öffentlicher Aufträge.‘ Als Symbolpolitik, aber trotzdem mit einer Wirkung auch in andere Bundesländer hinein. Einige haben es dann ja versucht zu kopieren.“ (Gewerkschaftsvertreter I2)

## 6.2 Gremien, Instrumente, Akteure

Die Zusammenarbeit zwischen Thüringer Wirtschaftsministerium und Gewerkschaften (DGB und Branchengewerkschaften) fand im Wesentlichen in vier Gremien statt (siehe Abbildung 10).

### Gremien

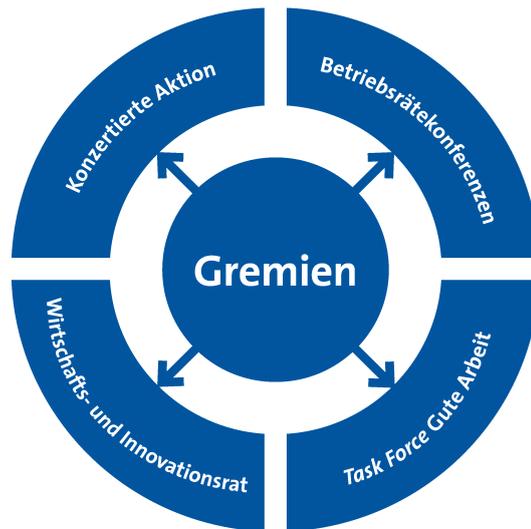
(1) Die *Task Force Gute Arbeit* war ein Gremium des Wirtschaftsministeriums, das dem Austausch und der Abstimmung mit Gewerkschaftsvertretern diente. Thematisiert wurden Grundsatzfragen der Arbeitsmarktpolitik. Außerdem konnten spezifische politische Maßnahmen schon im Vorfeld der Umsetzung erörtert und abgestimmt werden. Themenschwerpunkte waren u. a. die Erhöhung der Tarifbindung und der Betriebsratsdichte, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Leiharbeit, Werkverträge sowie die Orientierung von Vergabe- und Förderkriterien an Maßstäben für gute Arbeit.

(2) Die *Konzertierte Aktion für Wachstum und Beschäftigung* wurde ebenfalls vom Thüringer Wirtschaftsministerium initiiert. Ziel war die Koordination und Abstimmung mit Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften sowie die Veröffentlichung gemeinsamer Erklärungen. Behandelt wurden Fachkräftebedarf, Equal Pay, Erhöhung der Tarifbindung, Missbrauch von Werkverträgen, Mitbestimmung, Abwanderung, Fachkräftemangel und Niedriglöhne.

(3) Die *Betriebsrätekonferenz* fand jährlich statt und wurde durch das Wirtschaftsministerium organisiert. Das Gremium diente als Dis-

Abbildung 10:

### Gremien des „Thüringenkorporatismus“



Quelle: eigene Darstellung.

kussionsforum, in dessen Rahmen ein Informationsaustausch zwischen Landesregierung und betrieblichen Interessenvertretungen stattfinden konnte.

(4) Der *Wirtschafts- und Innovationsrat* (WIR) diente ebenfalls als Expertengremium zur gemeinsamen Diskussion zwischen staatlichen Akteuren, Vertretern der Industrie- und Handelskammern, der Handwerkskammern, der Gewerkschaften und der Wissenschaft. In diesem Gremium wurde über ein Aktionsprogramm zur Fachkräftesicherung, über den für Thüringen entwickelten „Zukunftsatlas 2020“, die Thüringer Energie- und GreenTech-Agentur (TheGAL) sowie über „Green Mobility“ und ihre Chancen für Thüringen debattiert. Das Gremium widmete sich wirtschaftlichen Zukunftsfragen des Landes.

***Instrumente, politische Regelungen,  
Gesetzesinitiativen***

Wichtigste Instrumente des „Thüringenkorporatismus“ waren Gesetzesinitiativen, die sich vorteilhaft für abhängig Beschäftigte und Gewerkschaften auswirken sollten.<sup>17</sup> Wir benennen einige Beispiele (siehe Abbildung 11):

(1) *Thüringer Vergabegesetz*: Die Inhalte des neuen Thüringer Vergabegesetzes sind die Tariftreue, Mindestlohnregelungen, die Entgeltgleichheit zwischen den Geschlechtern und die Förderung einer mittelstandsfreundlichen Vergabe öffentlicher Aufträge (Landesvergabepattform).

(2) *Mindestlohn (Tarifautonomiestärkungsgesetz)*: Im Auftrag der Landesregierung hat das TMWAT bereits im Jahr 2012 einen Gesetzentwurf zu einem bundesweit geltenden Mindestlohn erarbeitet und den Bericht „Gute Löhne“ erstellt.

(3) *GRW-Förderung („Gemeinschaftsaufgabe Verbesserung der Regionalen Wirtschaftsstruktur“)*: Die Instrumente der Wirtschaftsförderung sollen neben dem bereits im Namen genannten Zweck flankierend zur Minimierung von Armut und zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen beitragen. Die an soziale Bedingungen geknüpfte Wirtschaftsförderung enthält laut der seit Januar 2012 in Kraft getretenen Richtlinie Kriterien wie Tarifbindung und die Qualifikation der Beschäftigten, aber auch Regelungen zur Leiharbeit. So werden Thüringer Unternehmen mit mehr als 30 %

Leiharbeitern von der Förderung ausgeschlossen. Unternehmen mit Leiharbeitsanteilen zwischen 10 % und 30 % erhalten lediglich einen Basisfördersatz. Darüber hinaus erhalten in Thüringen ansässige Unternehmen mit Beginn der neuen Förderperiode (1. Juli 2014) nur dann eine Förderung, wenn das Jahresentgelt der Beschäftigten mindestens 25.000 Euro (Arbeitnehmerbrutto) beträgt und dieses an ein Lohnsteigerungskriterium (mindestens 20 % der durchschnittlichen Lohnsteigerungen) gebunden ist.

(4) *Lohnkostenzuschussrichtlinie (LKZ-Richtlinie)*: Am 25. Oktober 2011 trat die geänderte Richtlinie zur Förderung sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung von benachteiligten Zielgruppen in Kraft. Ziel ist es, untertarifliche Bezahlung zu vermeiden und Leiharbeit einzudämmen. Mit der LKZ-Richtlinie galt schon vor dem gesetzlichen Mindestlohn eine Lohnuntergrenze von 8,33 Euro, sofern keine tariflichen Vereinbarungen bestehen. Kommt es jedoch zu einer tarifvertraglichen Vereinbarung mit einem Stundenlohn unter diesem Betrag, so werden die Förderbeiträge anteilig abgesenkt. Darüber hinaus ist die Einstellung von Leiharbeitnehmern nicht förderungsfähig. Diese Regelung, die eine Lohnuntergrenze stärkt, fördert – moderat – die Marktmacht von Beschäftigten, die zu Niedriglöhnen arbeiten, und setzt der Lohndrift nach unten zumindest indirekt Grenzen.

---

17 Zu den gesetzlichen Gestaltungsspielräumen sozialer Wirtschaftsförderung auf Landesebene vgl. Kohte (2012).

(5) *Die Reform des Personalvertretungsgesetzes:* Mit einem neuen Gesetzentwurf wurden zum einen die Verschlechterungen (Gesetz von 2001) für die Personalvertretungen wieder rückgängig gemacht, zum anderen neue Rechte für die Beschäftigten und Personalvertretungen geschaffen und die Position der Personalvertretung bekräftigt. Das hat die institutionelle Macht von Beschäftigten im öffentlichen Dienst potenziell gestärkt.

(6) *Landesarbeitsmarktprogramm (LAP):* Das LAP begann im Juli 2010 mit dem Ziel, Langzeitarbeitslose, Jugendliche ohne Berufsabschluss sowie Mitglieder von Familien-Bedarfsgemeinschaften und arbeitslose Alleinerziehende in eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung oder in eine Qualifizierung zu vermitteln.

(7) *Thüringer Weiterbildungs- und Qualifizierungsoffensive:* Ziel dieser Initiative ist es, den Aufstieg und die Qualifizierung von Beschäftigten im Unternehmen zu fördern. Einerseits ist dies ein Beitrag zur Fachkräftesicherung, andererseits sollen Beschäftigte neue Chancen erhalten, sich weiterzuentwickeln. Zu den Maßnahmen zählen Informationsveranstaltungen und Beratungen für Personalverantwortliche, Personal- und Betriebsräte sowie für Beschäftigte. Informiert wird über unterschiedliche Wege, sich weiterzubilden oder zu qualifizieren (TMWAT 2014).

### **Arbeitspolitisches Netzwerk und „Scharnierpersonen“**

Die genannten Gremien, Instrumente und Initiativen bedeuteten nicht zuletzt eine Stärkung der gesellschaftlichen und hier vor allem der kommunikativen Macht von Gewerkschaften.<sup>18</sup> Ob sie wollten oder nicht – auch die Gegner des „Thüringenkorporatismus“ waren in die Gremienarbeit eingebunden und mussten Gewerkschafter als Gegenüber, Gesprächs- und Verhandlungspartner akzeptieren. Im Windschatten der vom Wirtschaftsministerium vollzogenen politischen Positionierungen gelang es Gewerkschaftern leichter, eigene Forderungen in die öffentliche Debatte einzuspeisen. Diesen Eindruck bestätigt das äußerst kritische Resümee eines Wirtschaftsvertreters:

*„Also was ist aus dem Wirtschaftsministerium letztlich an verbindlichem Ausfluss gekommen? Das erste Gesetz hieß Vergabegesetz, wir hatten bisher keines. Wir hatten vorher eine Vergaberichtlinie. [...] Das ist mit einer erklecklichen Zahl vergabefremder Kriterien gespickt, das sind die Dinge: Unternehmen müssen, wenn sie öffentliche Aufträge bekommen wollen, nachweisen, dass ihre Zukäufe frei von Kinderarbeit sind, dass Equal-Pay-Ansätze in ihren Unternehmen sind [...]. Die Förderlandschaft ist angereichert worden mit Beschränkungen für Unternehmen mit Zeitarbeit. Zeitarbeit ist maßgeblich fast kriminalisiert worden,*

*„Thüringenkorporatismus“  
stärkt gewerkschaftliche  
Kommunikationsmacht*

<sup>18</sup> Kommunikative Macht ist eine besondere Form gesellschaftlicher Macht. In der Literatur wird sie unterschiedlich definiert (Haug 2009; Urban 2010). Übereinstimmung besteht dahingehend, dass sie „in der Fähigkeit zum Ausdruck kommt, erfolgreich in öffentliche Debatten bzw. im Konflikt um ‚Meinungsführerschaft‘ intervenieren zu können“ (Gerst/Pickshaus/Wagner 2011: 141). In einer weiteren Fassung geht kommunikative Macht über die Diskursmacht hinaus und schließt die Art und Intensität der Alltagskommunikation ein.

Abbildung 11:

„Thüringenkorporatismus“:  
Instrumente, politische Regelungen und Gesetzesinitiativen



Quelle: eigene Darstellung.

*obwohl es ja ein legales Instrument ist [...]. Das war von der wirtschaftlichen Wirkung vielleicht weniger wichtig als von der politischen. Dass man sagt: ‚Wir wollen keine Zeitarbeit und wer Zeitarbeit in Anspruch nimmt, der wird geächtet [...] und der muss letztlich mit Sanktionen rechnen.‘ Das war das zweite Thema. [...] Das sind ein paar Beispiele. Mir fällt eigentlich auch keines ein, bei dem sich mal was im Sinne der Unternehmen verbessert hätte. Also es sind irgendwo immer wieder Einschränkungen, die Leitplanken des wirtschaftlichen Handelns sind halt entsprechend den Möglichkeiten*

*eingeschränkt worden, immer so aus Arbeitnehmersicht weitestgehend. Und das ist der Status quo gewesen in den letzten Jahren. [...] Das, was als Botschaft bei den Unternehmen und in der Öffentlichkeit angekommen ist, war eine Penetration, dass Unternehmen in Thüringen Billiglohn zahlen und gewerkschaftliche Organisation nicht zulassen. Das waren zwei Penetrationsthemen des Ministers, was die Unternehmen irritiert hat und die Öffentlichkeit beeinflusst hat. [...] Wir haben eigentlich eine Vergrößerung der Kluft in der Gesellschaft erlebt zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern durch die Penetration der beiden Themen. [...] Und das war das, was wir erlebt haben. Impulse, dass sich die Wirtschaft gut entwickelt, sind natürlich da.“ (Wirtschaftsvertreter I4)*

Mit anderen Worten: Der „Thüringenkorporatismus“ hat zugunsten von Arbeitnehmern und Gewerkschaften gewirkt. Dies wird teilweise aus den Kammern und Wirtschaftsverbänden kritisiert. Der Wirtschaft insgesamt hat es aber offenbar nicht geschadet. Die politischen Unterstützungsleistungen waren möglich, weil sich die Lage am Arbeitsmarkt allmählich änderte. Mitbestimmung, Tarifbindung und Lohnerhöhungen konnten angesichts sinkender Erwerbslosenzahlen und sich andeutender Fachkräftengpässe als wirtschaftlicher Standortvorteil legitimiert werden. Nur so lassen sich passend qualifizierte Arbeitskräfte nach Thüringen locken und an Unternehmen binden, lautete die Botschaft.

Solche Argumente setzten sich aber nicht im Selbstlauf durch. Innerhalb arbeitspolitischer Netzwerke spielen von uns so bezeich-

nete „Scharnierpersonen“ – Persönlichkeiten, die durch ihren Charakter und durch ihre Eigenheiten besondere Politikstile kreieren – eine zentrale Rolle (Dörre/Röttger 2005b: 29 f.). Alle am Netzwerk beteiligten Akteure können als eigenständige „Knoten“ begriffen werden, sofern sie in der Lage sind, strategisch zu handeln (Pichierri 2005: 55). „Scharnierpersonen“ sind aufgrund ihrer vielfältigen Kontakte und ihrer Akzeptanz durch die Netzwerkmitglieder besonders wichtig für die Koordinierung und die inhaltliche Vermittlung innerhalb des Netzes (ebd.: 58). Vor dem Hintergrund einer relativ günstigen Arbeitsmarktentwicklung gelang es im untersuchten Fall eines kleinen „inneren“ Netzwerkes strategisch handelnder Akteure, das sich um den Wirtschaftsminister und einen Gewerkschafter knüpfte, den in Thüringen einsetzenden Problemdiskurs um Fachkräfteengpässe tatsächlich für eine Neujustierung der Landespolitik zu nutzen. Diese Weichenstellung war das Werk eines informellen Kreises von gewerkschaftlichen „Scharnierpersonen“, einem „Netzwerk im Netzwerk“, dem es in Kooperation mit dem Wirtschaftsminister gelang, eine politische Richtungsänderung durchzusetzen.

Wichtig war in diesem Zusammenhang, dass eine der „Scharnierpersonen“ ein Landtagsmandat erhielt und so direkt in politische Entscheidungsprozesse eingebunden war. Diesem informellen Kreis aus Gewerkschaftern und einigen wenigen (sozialdemokratischen) Politikern kam der gesellschaftliche Stimmungsumschwung zugunsten der Gewerkschaften entgegen, den wir eingangs bereits angesprochen haben:

*„Der Machnig [...] war früher auch mal Wahlkampfmanager von Schröder. [...] Der merkt, wie einfach gesellschaftliche Stimmungen und Strömungen sich entwickeln. Und ich glaube, der kam dorthin zum Zeitpunkt, also nach dem Regierungswechsel, nach der Landtagswahl 2009, auf dem Höhepunkt der Krise und auf dem Höhepunkt dessen, was ich in Anführungszeichen ‚Krisenkorporatismus‘ nennen würde. Das wäre ja nachgerade idiotisch gewesen, da jetzt mit einem mehr oder weniger neoliberalen Kurs [um] die Ecke zu kommen. Also zu merken, wie toll plötzlich alle vom German Jobwunder reden [...], das war ja eine Einladung dazu zu sagen: ‚Lasst uns das nutzen, lasst uns das verstärken.‘ Im Sinne von Judotechnik, das bekämpft man nicht, das nutzt man. Und setzt sich sozusagen an die Spitze, was er dann ja auch getan hat teilweise. [...] Also das Beispiel ‚Wir vergeben nur noch öffentliche Aufträge, wenn Betriebe zum Zuge kommen, die im Leiharbeitsarbeitsvertrag sind‘, oder so. Das ist eigentlich Symbolpolitik gewesen, das hat praktisch gar nicht so eine große Bedeutung gehabt. Aber alleine, dass ein lebender Wirtschaftsminister in einem Bundesland sowas öffentlich postuliert, das war eigentlich ein Tabubruch, und das war was vollkommen Neues, und dafür hatte der einfach ein Händchen.“ (Gewerkschaftsvertreter I2)*

Als strategisches Zentrum und Machtpromotor agierte das Wirtschaftsministerium mit Matthias Machnig an der Spitze. Dessen Büroleiter organisierte die Binnenkommunikation vor allem in die SPD hinein, zugleich agierte er als Ansprechpartner für andere Mitglieder

*„Scharnierpersonen“ befördern die Umsetzung der arbeitspolitischen Kursänderung*

*Wirtschaftsministerium als strategisches Zentrum und Promotor*

*Landespolitische  
Positionen der  
DGB-Gewerkschaften  
konnten diskutiert  
werden*

des Netzwerks.<sup>19</sup> Die Binnenstrukturen des Thüringer Netzwerks waren durchaus stabil. Allerdings erfolgte die Verständigung über Themen und praktische politische Initiativen keineswegs „auf Augenhöhe“. Durch das Wirtschaftsministerium wurde vielmehr – teils vermittelt über die zentrale „Scharnierperson“, teils durch den direkten Kontakt mit den einzelnen Akteuren – ein selektiver Austausch gepflegt und eine aus Ministeriumssicht nützliche Arbeitsteilung entwickelt.

Möglich war die als „Thüringenkorporatismus“ bezeichnete Politik aber nur deshalb, weil das schon vor der Machnig-Ära agierende gewerkschaftsnahe Netzwerk die sich bietende politische Gelegenheit der Landtagswahl 2009 erkannte und nutzen konnte. Die politische Gelegenheitsstruktur veränderte sich in zweierlei Hinsicht. Erstens wurde es für die CDU nötig, mit der SPD zu koalieren, wodurch sich der gewerkschaftliche Zugang zur Landesregierung auch personell deutlich verbesserte. Machtpolitisch gravierender dürfte in diesem Zusammenhang gewesen sein, dass es bereits 2009 – unter anderem unterstützt durch Mitglieder des gewerkschaftsnahen Netzwerks – den Versuch gab, eine rot-rot-grüne Koalition auf den Weg zu bringen. Diese damals zumindest wahlarithmetisch mögliche Regierungsalternative erzeugte Druck auf die regierende christdemokratische Partei. Deshalb gelang es in den Koalitionsverhandlungen, richtungswei-

sende wirtschafts- und arbeitsmarktpolitische Kompromisse zu schließen. Zweitens wurde mit Matthias Machnig ein Sozialdemokrat Minister, der dem bereits bestehenden Netzwerk die Möglichkeit gab, die allgemeinen Zugangsmöglichkeiten auch praktisch zu nutzen, um gewerkschaftliche Positionen in die Landespolitik einzubringen. Den gewerkschaftlichen Akteuren gelang es, eine enge Abstimmung und Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsminister zu etablieren. Politische Positionen der DGB-Gewerkschaften konnten in der Landespolitik zur Diskussion gestellt werden; es wurde möglich, einzelne Forderungen direkt in die Landespolitik einzuspeisen. Dabei etablierte sich eine Arbeitsteilung zwischen parlamentarischen, regierungspolitischen und zivilgesellschaftlichen „Scharnierpersonen“ des Netzwerks, bei der den Letzteren die Aufgabe der öffentlichen Thematisierung wichtiger Inhalte zufiel – ein Weg, um Diskussionsräume zu öffnen und politischen Handlungsdruck zu erzeugen:

*„Also der kleine Kreis hat versucht zu definieren, was könnte, sollte und müsste gemacht werden, was haben wir in Thüringen? Wer will, der könnte mitmachen. Und so haben wir versucht ein paar Aufgaben zuzuordnen und an die Ebenen zu hängen, wo sie nach unserer Einschätzung am klügsten aufgehängt werden mussten.“ (Gewerkschafter I1)*

---

<sup>19</sup> Unter einem arbeitspolitischen Netzwerk verstehen wir eine organisierte und auf Dauer gestellte Form der Kooperation zielgerichtet und strategisch Handelnder, die auf gemeinsamen Interessen, Normen und Zielen beruht (Pichierra 2005: 52 f.). „Der Vorteil einer solchen Netzwerkorganisation besteht darin, dass sie in der Lage ist, Ressourcen der Mitglieder ‚besser zu verwerten‘, als isoliert handelnde Mitglieder dies könnten“ (Dörre/Röttger 2006: 66).

### 6.3 Wirkungen des „Thüringenkorporatismus“

Wenig überraschend löste der „Thüringenkorporatismus“ in Teilen des Arbeitgeberlagers Unmut und Widerspruch aus. Eine offene Konfrontation der Wirtschaftsverbände oder der Industrie- und Handelskammern mit dem zuständigen Minister oder den Gewerkschaften folgte daraus nicht. Im Gegenteil, auch Kritiker zollten dem Minister hinter vorgehaltener Hand Anerkennung für seine Beharrlichkeit, seine Fähigkeit, Themen zu setzen und seine Durchsetzungsfähigkeit innerhalb der Regierung und gegenüber der Ministerialbürokratie. Gelobt wurden vor allem die Clusterpolitik, die Wachstums- und Innovationsorientierung oder auch das hartnäckige Insistieren auf der Problematik von demografischem Wandel und Fachkräfteengpässen. Im Rückblick wird das auch von befragten Wirtschaftsvertretern eingeräumt. Je größer der zeitliche Abstand, desto leichter scheint es den Befragten zu fallen, die politischen Verdienste aus der Ära des „Thüringenkorporatismus“ anzuerkennen. Besonders überraschend ist, dass solchen Stimmen aus der Mittelstandsvereinigung kommen, also von Repräsentanten eines Wirtschaftssegments, das eigentlich als traditionell gewerkschaftsdistanziert gilt:

*„Viele Unternehmer begreifen erst jetzt richtig, dass sie da [gemeint ist die Fachkräfte-Problematik; Anm. d. A.] aufpassen müssen, und die Spielräume für die Lohnentwicklung sind ungleich besser für die Arbeitnehmer, wie sie noch vor fünf Jahren waren. Das steht fest.*

*Und Machnig hat das rechtzeitig erkannt und hat immer seinen Zeigefinger in diese Richtung gehoben. ‚Thüringen darf kein Billiglohnland sein. Die Zeit ist vorbei.‘ Wolfgang Tiefensee hat das jetzt auch in dieser Richtung diskutiert. Ich bin der Meinung, das haben die Unternehmer längst erkannt, dass sie da aufpassen müssen, um ihre Belegschaft und gute Leute zu halten.“ (Wirtschaftsvertreter I22)*

Solche Bewertungen schließen nicht aus, dass andere Elemente der damaligen Politik unverändert kritisch bewertet werden. Das trifft u. a. für die Mindestlohninitiative des Landes zu, die nach Meinung von befragten Wirtschaftsvertretern die kleinen Betriebe über Gebühr belastet. Doch gleich, ob die Bewertungen eher ablehnend oder eher zustimmend ausfallen – die befragten Wirtschaftsvertreter sind sich einig, dass der „Thüringenkorporatismus“ zu einem Umdenken in Teilen des Arbeitgeberlagers geführt hat. Statt in erster Linie über niedrige Löhne zu konkurrieren, setze sich nun auch in einem Teil der kleineren und mittleren Unternehmen allmählich eine Innovationsorientierung durch:

*„Matthias Machnig war ein Verfechter zu sagen, tut euch doch nicht schwerpunktmäßig um den Lohn kümmern, guckt doch mal, welche Ressourcen ihr noch habt, um Betriebskosten einzusparen. Da ist dieses Thema von ihm immer wieder ins Gespräch gebracht worden. Da hat er recht. Da gibt es erhebliche Möglichkeiten, heute noch, ständig. [...] Wenn ich an den Lohn jetzt gebunden bin [im Fall, dass der Flächentarif gilt; Anm. d. A.] und ich merke, ich komme mit meinen Preisen, mit meiner Kalku-*

*Orientierung auf Innovation statt niedrige Löhne*

*lation nicht mehr klar... Dann gibt es zwei Möglichkeiten: Ich gefährde mein Unternehmen oder ich gucke nochmal, wo es Kosteneinsparungsmöglichkeiten im Unternehmen gibt. Und das geht mitunter beim Materialverbrauch, innovative Lösungen, Management, Führungsqualitäten. Das ist eine breite Palette. [...] Das ist ein Effekt, der ist unbestritten, der ist da. Wer den nicht annimmt und so tut, als gehe ihn nichts an, dann ist er irgendwann weg.“ (Wirtschaftsvertreter I22)*

Natürlich ist es schwer, die Wirkungen des „Thüringenkorporatismus“ exakt zu messen. Hinsichtlich der Auswirkungen politischer Unterstützungsleistungen auf die Machtressourcen von Lohnabhängigen können wir aber doch einige Wirkungszusammenhänge identifizieren.

(1) *Kommunikative und Diskursmacht:* Im Crosschecking unterschiedlicher Bewertungen zeigt sich, dass die Gewerkschaften durch politische Unterstützungsleistungen zunächst und vor allem an Diskursmacht gewinnen. Arbeitspolitische Themen halten Einzug in die politischen und medialen Öffentlichkeiten. Arbeitsorientierte Wissenschaftler finden mit ihren Forschungen öffentliches Gehör. Politische Diskurse machen arbeitspolitische Themen zu einem umkämpften Terrain. Und all das bewirkt eine Differenzierung innerhalb des Arbeitgeberlagers. Die Veränderungen erfolgen zunächst auf Verbandsebene, bei Repräsentanten von Industrie, Wirtschaft, auch im Mittelstand und im Handwerk. Sie verlaufen ungleichzeitig und sehen sich, wie die antigewerkschaftlichen Mobilisierungen in den Betrieben belegen, mit

mächtigen Gegentendenzen konfrontiert. Dennoch gibt es diese Entwicklung:

*„Es gibt drei [...] Reaktionsmuster von Unternehmen. Es gibt wirklich die Fundamental-Anti-Position, ‚Wir dürfen das nicht zulassen‘, das ist der Untergang des Abendlandes und unserer Firma. Dann gibt es die Dulder, die sagen: ‚Mein Gott, ich bin zwar nicht unbedingt dafür, aber wenn es halt so sein soll, ich werde jetzt deswegen nicht den Betriebsfrieden riskieren. Und wenn es dann einen BR gibt, dann werden wir mit dem schon klarkommen.‘ Das Dritte ist – wie könnte man die nennen? – aktive Sozialpartner. Die sogar das begrüßen und die sagen: ‚Endlich habe ich jemanden, mit dem ich reden kann, wenn irgendwelche Konflikte oder Innovationen anstehen.‘ [...] Ich würde davon ausgehen, dass es eine Dynamik Gruppe zwei und drei gibt und dass Gruppe eins, die Fundamentalisten, zunehmend in die Defensive geraten wird [...].“ (Vertreter aus dem Wirtschaftsministerium I3)*

Diese Einschätzung eines Ministerialbeamten ist angesichts der Arbeitgeberwiderstände gegen Betriebsratsgründungen und Tarifierung möglicherweise zu optimistisch. Doch die Entwicklung am Arbeitsmarkt kommt moderaten Wirtschaftsvertretern durchaus entgegen. Wie wirkungsvoll Diskursmacht ist, illustriert das Beispiel von Betriebsratsgründungen im Thüringer Wald:

*„Der Machnig ist unglaublich umtriebiger [...] und hat den Gewerkschaften in Thüringen [...] schon ein Stück Rückenwind verliehen. Und das kann man an ganz praktischen Beispielen zeigen: Das war ja [...] ein Kulturbruch für uns im*

*Gewerkschaften haben vor allem an Diskursmacht gewonnen*

positiven Sinne, dass er in einer Veranstaltung in Frankfurt am Rande mitkriegt: Es gibt ein Dutzend Betriebsratsgründungen im Thüringer Wald. [...] Jemand wie Althaus oder seine Minister hätten versucht, das kleinzuhalten, zu bekämpfen vielleicht sogar, und dann kommt plötzlich ein [...] führender Vertreter der Landesregierung und verleiht dem höhere Weihen, höhere Autorität. Und macht da gleich einen Termin, und zwar mit dem Bundesfernsehen, und dann wurde eingeladen mit dem MDR. Und diejenigen, die für die Betriebsratswahl kandidiert haben, die vorher noch über ihren Schatten springen mussten [...], sehen sich plötzlich öffentlich gefördert im Fernsehen, hoch akzeptiert, fast dekoriert. Und das hat in der Phase nach 2010 dazu geführt, dass wir eine ganze Reihe von neuen Betriebsratsgründungen hatten. Das waren plötzlich ganz andere politische Rahmenbedingungen!“ (Gewerkschafter I2)

„Machnig“ ist hier das personifizierende Label für einen komplexeren Politikansatz, der auch über seine mediale Wirkung Handlungsspielräume für betriebliche Praktiker und Gewerkschafter schafft. Auch in den Gremien des „Thüringenkorporatismus“ lässt sich die Wirkung kommunikativer Macht beobachten. Ganz gleich, wie die Gremien und ihre Funktion im Einzelnen bewertet werden – nahezu alle befragten Experten sehen den wichtigsten Vorteil in engen Kontakten, die es ermöglichen, die Argumente der Gegenseite zur Kenntnis zu nehmen und die eigene Position zu schärfen. Gelegentlich kommt dabei gar der „zwanglose Zwang“ (Jürgen Habermas) des besseren Arguments zum Tragen.

(2) *Institutionelle Macht*: Der „Thüringenkorporatismus“ zeigt auch, dass es keine lineare Erosion institutioneller Lohnabhängigenmacht gibt. Im Gegenteil, politische Unterstützungsmaßnahmen können dazu führen, dass institutionelle Machtressourcen wieder gestärkt werden. Die Gremien des „Thüringenkorporatismus“ sind nichts anderes als eine Quasi-Institutionalisierung arbeitsorientierter Politik. Zu einer nachhaltigen Stärkung institutioneller Lohnabhängigenmacht würden sie dann, wenn sie über die inzwischen beendete Ära Machnig hinaus auf Dauer gestellt und mit Leben gefüllt werden könnten. Ob dies politisch gewollt wird, ist zum Zeitpunkt unserer Erhebung noch nicht entschieden. Es gibt Absichtserklärungen aus dem neu besetzten Wirtschaftsministerium, die eine Fortführung einiger Gremien signalisieren. Angesichts des Umbaus und Neuzuschnitts der Ministerien (Trennung von Wirtschaft und Arbeit) ist aber durchaus offen, ob und welche praktischen Schritte in diese Richtung erfolgen. Davon unabhängig lässt sich auf der Ebene von Regelungen und Gesetzen durchaus ein Zuwachs an institutioneller Macht der Gewerkschaften beobachten. In die gleiche Richtung wirken alle Regelungen, die die Ära Machnig überdauert haben. Selbiges gilt auch für die Thüringer Mindestlohninitiative, die – wie wir aus informellen Gesprächen wissen – durchaus zur Kompromissfindung auf Bundesebene beigetragen hat.

(3) *Organisationsmacht*: Ob all dies eine Stärkung gewerkschaftlicher Organisationsmacht begünstigt hat, lässt sich nicht mit

*Kein unaufhaltsamer Trend zur Erosion institutioneller Gewerkschaftsmacht*

Organisationsmacht:  
betriebspolitischer  
Rückenwind

letzter Sicherheit sagen. Ein solcher Nachweis wäre auch eine Überraschung, denn vieles, was aus dem Wirtschaftsministerium und dem arbeitspolitischen Netzwerk kam, war – durchaus wirkungsmächtige – Symbolpolitik, die nicht unmittelbar auf die Betriebsebene zielte. Ob und wie solche Impulse vor Ort und in den Betrieben genutzt werden können, hängt nicht zuletzt von lokalen Gewerkschaftsgliederungen und betrieblichen Interessenvertretungen ab. Wenig überraschend hat der „Thüringenkorporatismus“ in einem Teil der Betriebe explizit keine Rolle gespielt. Bemerkenswerterweise lassen sich in anderen Betriebsfällen durchaus Impulse feststellen. Im Fall *Endertech* (B12) wird berichtet, dass die Position, wonach höhere Löhne den in der Öffentlichkeit diskutierten Fachkräfteengpässen entgegenwirken, mit Unterstützung des Ministeriums leichter zu verwirklichen gewesen sei. In einem anderen Betrieb sieht sich die Interessenvertretung aufgewertet und gestärkt:

*„Ich glaube, vor oder nach der Betriebsratswahl waren wir bei dem Machnig im Wirtschaftsministerium eingeladen mit anderen neu gewählten Betriebsräten. Der hat uns da breite Unterstützung zugesichert. Ist auch so angekommen, ist in den Chefetagen angekommen. Nach dem Motto: Wehrt euch nicht gegen Betriebsräte, die gehören dazu wie ein Stromanschluss [...], es hat uns den Rücken gestärkt.“ (Betriebsrat B15-I)*

Arbeitspolitische Optionen im Betrieb eröffneten vor allem die Richtlinien zur Leiharbeit, die Mindestlohninitiative als lohnpolitisches Signal und die Betriebsrätekonferenz, die für

einen betriebsübergreifenden Informationsaustausch bedeutsam war. Insgesamt hat der „Thüringenkorporatismus“ dazu beigetragen, dass die Gewerkschaften „in Thüringen aus der Defensive“ gekommen sind:

*„Es gab ja keine Offensivstrategie. Und die hat sich [...] eher im Zuge korporatistischer Prozesse ein Stück entwickelt. Ich will nicht sagen, dass es der Nährboden dafür war. Vielleicht aber doch, weil im Gefolge des Korporatismus, Krisenbewältigung, eben eine Vielzahl von Betriebsratsgründungen gelungen ist und auch eine relativ hohe Zahl von betrieblichen Konflikten geführt werden konnte. Ich kann nicht einschätzen, ob das ohne Korporatismus auch möglich gewesen wäre. Aber ich würde mal sagen, es hat nicht geschadet. Weil Gewerkschaften als Player einfach ernster genommen wurden.“ (Gewerkschaftsvertreter I2)*

Nach dem Abgang des Wirtschaftsministers Machnig wirkten „Scharnierpersonen“ des arbeitspolitischen Netzwerks u. a. in einem informellen Gesprächskreis für Rot-Rot-Grün. Öffentlichkeitswirksam thematisierten sie den Zusammenhang von Arbeitsmarkt-, Migrations- und Flüchtlingspolitik und setzten sich für ein „weltoffenes Thüringen“ ein. Informell dürfte eine gemeinsame Veranstaltung der Verhandlungsführer von Grünen, SPD und Linken mit Gewerkschaftssekretären und Betriebsräten aus dem Organisationsbereich der IG Metall einen kräftigen Impuls für eine Koalitionsbildung geliefert haben.<sup>20</sup> Solche Initiativen zeigen, dass das arbeitspolitische Netzwerk die Ära Machnig überdauert hat. Sie belegen eine Bündnisfähigkeit der Gewerkschaften im poli-

tischen Raum, die es in Thüringen so lange Zeit nicht gegeben hat. Eine Garantie dafür, dass die Ansätze eines „Thüringenkorporatismus“ fortgeführt werden, bietet das alles nicht. Die neue Landesregierung versteht sich explizit nicht als „Gewerkschaftsregierung“. Der Gewerkschaftseinfluss auf Ministerienebene ist, trotz des gewerkschaftlichen Hintergrundes des neuen Ministerpräsidenten, eher schwach. Und noch ist unklar, ob und mit welchen Inhalten die Kooperationsformen und Gremien aus der Zeit des „Thüringenkorporatismus“ fortgeführt werden. Als Resümee können wir dennoch zweierlei festhalten. Zum einen dürfte deutlich geworden sein, dass politische Unter-

stützungsleistungen, wie sie der „Thüringenkorporatismus“ beinhaltete, vor allem auf der diskursiven, der kommunikativ-symbolischen und auch auf der institutionellen Ebene für eine Stärkung von Gewerkschaftsmacht genutzt werden können. Zum anderen gilt aber, dass gewerkschaftliche Erneuerung, Betriebsratsgründungen und Tarifierungen auch dort stattfinden, wo – wie in Sachsen – politische Unterstützungsleistungen weitgehend ausbleiben, weil die ideologischen Vorbehalte auf Regierungs- und Verbandsebene eine Politik nach dem Vorbild des „Thüringenkorporatismus“ derzeit ausschließen.

*Keine Garantie  
für Fortwirken des  
„Thüringen-  
korporatismus“*

---

20 Diese Einschätzung beruht auf teilnehmender Beobachtung.

## 7 Schluss: Wandel der Arbeitsbeziehungen und nachholende Demokratisierung

*Gewerkschaften:  
Anzeichen für  
ein Ende der  
Bescheidenheit*

25 Jahre nach dem Fall der Mauer verändert sich der Osten erneut. Die Systemtransformation ist seit längerem abgeschlossen (Best/Holtmann 2012), doch in den Arbeitsbeziehungen geschieht Ungewöhnliches. Drohte noch vor einigen Jahren eine weitgehende „Entgewerkschaftung“, so scheint sich das Blatt nun zu wenden. Wie wir ausgeführt haben, erfahren Gewerkschaften, darunter die NGG und die IG Metall, wieder Zuspruch. An der strukturellen Defensive, die aus wirtschaftlichem Strukturwandel, fragmentierten Belegschaften, erodierendem Tarifsystem und mitbestimmungsfreien Zonen resultiert, hat sich im Osten wenig geändert. Löhne, Gehälter und Arbeitsqualität sind noch immer nicht auf Westniveau (IAB 2015). Doch mit der Bescheidenheit und Anpassungsfähigkeit einer Generation von „Arbeitsspartanern“ ist es zumindest in unseren Untersuchungsbetrieben vorerst vorbei. Dies bietet den Gewerkschaften die Chance, sich in einem gründlich veränderten System organisierter Arbeitsbeziehungen neu zu positionieren. Sich auf neue Handlungsbedingungen einzustellen gelingt den Arbeitnehmerorganisationen offenbar besser als noch vor einigen Jahren. Was bedeutet dieser Befund für die Diskussion um die Möglichkeiten einer „strategischen Wahl“ der Gewerkschaften? Mit dieser Frage wollen wir uns im Schlusskapitel auseinandersetzen. Zunächst resümieren wir die wichtigsten Ergebnisse unserer Studie (7.1), um diese dann als nachholende betriebliche Demokratisierung in einem hybriden Modell organisierter Arbeitsbeziehungen zu interpretieren (7.2) und abschließend ein Fazit zu ziehen und einen Ausblick zu wagen (7.3).

*Größere  
Marktmacht, aber  
nicht für alle  
Beschäftigten*

### 7.1 Wichtige Ergebnisse im Überblick

Mit Blick auf unsere Ausgangsfrage nach den Ursachen des „Rückenwindes“ für die Gewerkschaften können wir einige zentrale Ergebnisse präsentieren, die sich anschließend zu einem synthetisierenden Befund verdichten lassen.

(1) *Arbeitsmarkt und Marktmacht von Lohnabhängigen:* Zweifellos sorgen der Rückgang der Arbeitslosigkeit, demografischer Wandel und Fachkräftengpässe für eine allmähliche Zunahme der Marktmacht vor allem qualifizierter Beschäftigter. Das führt aber nicht im Selbstlauf zu Mitgliederzuwachsen der Gewerkschaften oder gar zu einer nachhaltigen Stärkung von Organisationsmacht. Dafür gibt es mehrere Gründe. In der „prekären Vollerwerbsgesellschaft“ Ostdeutschlands verbessern sich die beruflichen Chancen nicht für alle Lohnabhängigengruppen in gleicher Weise. Prekäre Beschäftigung ist in den untersuchten Organisationsbereichen weit verbreitet, und viele ostdeutsche Frauen müssen oder wollen im Rahmen eines modernisierten Ernährermodells (Vollzeit plus Teilzeit) nichtstandardisierte Beschäftigung akzeptieren. Möglicherweise – wir können das auf der Basis unserer Daten nicht mit letzter Gewissheit sagen – erklärt das veränderte Erwerbsverhalten ostdeutscher Frauen neben der weiblichen Überrepräsentanz bei den nicht betriebszugehörigen Mitgliedern teilweise, weshalb die absoluten Zahlen weiblicher Mitglieder kontinuierlich sinken (IG Metall) oder sich seit einigen Jahren allenfalls stabilisieren (NGG). Allerdings: In der Gruppe der betriebsangehörigen Frauen zeigt

sich die „Kurve der Hoffnung“ durchaus.<sup>21</sup> Für sich genommen sagt das aber noch wenig. Einerseits kann größere Marktmacht auch dazu führen, dass Betriebswechsel und individuelle Aushandlungsstrategien die erste Option zur Verbesserung der beruflichen Position sind. Andererseits lässt sich die vergleichsweise geringe Marktmacht prekärer Gruppen nicht mehr umstandslos als Hürde für gewerkschaftliche Organisation interpretieren. Die disziplinierende Kraft prekärer Arbeitsverhältnisse (Goes 2014) ist nicht völlig gebrochen; es gelingt Gewerkschaften aber zunehmend, sie in einen Organisationsanreiz zu verwandeln. Dass dies in ostdeutschen Betrieben möglich wird, ist ein erstaunlicher Befund.

(2) *Ursachen von und Motive für gewerkschaftliche Organisation:* Das mobilisierungsfähige Thema in den untersuchten Betrieben ist der Lohn. Lohnforderungen bündeln offenbar höchst unterschiedliche Lebenslagen und Erfahrungsräume. In ihnen artikulieren sich eine lang anhaltende Lohnstagnation bei Festangestellten ebenso wie fortbestehende Ost-West-Differenzen oder besondere Diskriminierungen von Frauen, prekär Beschäftigten, gering Qualifizierten und Migranten. In einer zerklüfteten Arbeitswelt erweist sich der Lohn als verbindendes Thema – auch weil er eine Quantifizierung des qualitativ Verschiedenen leistet. Insofern haben ökologisch inspirierte Kritiker unrecht, wenn sie Lohnforderungen

attestieren, im herrschenden Wachstumsparadigma gefangen zu bleiben und die Steigerungsspirale des „Immer mehr und nie genug!“ (Dörre/Holst/Matuschek 2014) zusätzlich anzuhetzen. In den ostdeutschen Unternehmen, die wir untersucht haben, geht es um „Löhne zum Leben“, die nicht nur über dem gesetzlichen Mindestlohn liegen,<sup>22</sup> sondern auch Zugang zu gesellschaftlichen „Basisgütern“ (Skidelsky/Skidelsky 2014: 259 ff.) sichern müssen. Weil große Lohn-, Einkommens- und Vermögensungerechtigkeit die Lebensqualität einschränkt (Wilkinson/Pickett 2009: 277 ff.), beinhalten Löhne zum Leben immer auch eine qualitative Dimension. In unseren Untersuchungsbetrieben wird dies offensichtlich. Mit der Forderung nach gerechter Entlohnung sind Themen wie Arbeitszeit, Leistungsintensivierung, Flexibilisierungsdruck, Planungsunsicherheit im Privatleben und nicht zuletzt die Kritik an autoritativen betrieblichen Kontrollregimes verkoppelt. Weil das so ist, lässt sich nicht vorhersehen, ob künftig ein anderes Thema den Lohn als übergreifendes, mobilisierungsfähiges Konfliktfeld ablösen wird. In jedem Fall entstehen neue Probleme, da rein prozentuale Lohnerhöhungen die wachsende Ungleichheit „innerhalb der Klasse“ nicht korrigieren (Bertelsmann 2015) und so zu einer Interessensdiversifizierung führen können. In einer gesellschaftlichen Konstellation, in der vor allem qualifizierte Beschäftigte nicht mehr

*Prekäre Arbeitsverhältnisse als Organisationsanreiz*

21 2014 lag der Zuwachs bei den betriebsangehörigen Mitgliedern der IG Metall im gesamten Bundesgebiet bei durchschnittlich 0,2 %, bei den Frauen waren es 0,7 %, bei den Jugendlichen 1,3 % und in der Gruppe der Angestellten 1,5 %. Zwischen 2007 und 2014 verzeichnete die IG Metall in Ostdeutschland einen Zuwachs von 9,7 % (+2.249) bei den betriebsangehörigen Frauen (IG Metall 2015; keine Daten für die NGG).

22 In einigen Gewerkschaftsgliederungen wird eine Zahl von gut 10 € pro Stunde genannt.

*Organisierungserfolge  
hängen meist an  
kleinen Aktivengruppen  
mittleren Alters*

genötigt sind, das „gute Leben“ auf „dem Altar der Effizienz zu opfern“ (Skidelsky/Skidelsky 2014: 258), könnte das Konfliktfeld Leistungsintensivierung, Arbeitszeit und Gesundheit schon bald an die Stelle des Lohns treten. Aber das ist Spekulation.

*(3) Die Aktivenkreise und ihre Unterstützer:* Sicher ist, dass derzeit eine betriebliche Lohnbewegung für eine Stärkung gewerkschaftlicher Organisationsmacht sorgt. Maßgeblich für die Organisationserfolge sind kleine Gruppen von Beschäftigten, die sich, so jedenfalls die Ergebnisse einer standardisierten Befragung der Hauptaktiven in unseren Fallbetrieben, überwiegend aus den mittleren Alterskohorten von (Stamm-)Belegschaften rekrutieren. Je nach Belegschaftstyp kann sich ihre Zusammensetzung deutlich unterscheiden. Unsere Datenbasis reicht nicht aus, um ein genaueres Sozialprofil dieser Gruppen zu erstellen. Wenn es darum geht, Ungerechtigkeitsgefühle in Bereitschaft für gewerkschaftliche Organisation und Engagement zu transformieren, nehmen sie eine Schlüsselposition ein. Ihre wichtigsten Unterstützer sind – zumindest in unseren Untersuchungsbetrieben – jüngere Beschäftigte mit eher schwach ausgeprägter Bindung an Arbeitsplatz, Betrieb, Unternehmen und Region, die „jetzt“ einen höheren Lohn und ein besseres Leben wollen. Gewerkschaftliche Organisation ist für sie kein Wert an sich, schon gar kein Selbstzweck, sondern ein Mittel, ein Instrument, um für sich das Beste herauszuholen. Ihre gewerkschaftliche Überzeugung ist dabei anfangs ähnlich fragil wie ihre Identifikation mit Betrieb und Unternehmen. Das ist

im Falle der Aktivenkreise anders. Diese müssen Betriebsratswahlen und gewerkschaftliche Organisation teilweise unter Bedingungen bewerkstelligen, bei denen sie den Arbeitsplatz, die berufliche Position und manchmal auch die Gesundheit riskieren. Letzteres geht nicht ohne die Grundüberzeugung, dass es sich lohnt, Ungerechtigkeiten im Betrieb zu bekämpfen. In den Fällen erfolgreicher Organisation lernt die Mehrheit der befragten Aktiven die Gewerkschaft schließlich als einen unverzichtbaren Akteur kennen, um die eigenen Forderungen im Betrieb durchzusetzen. Die Aktivenkreise und die von ihnen repräsentierten Beschäftigten verkörpern das „Ende der Bescheidenheit im Osten“; sie personifizieren ein verbreitetes Ungerechtigkeitsempfinden und ein Lebensgefühl, das sich durch den Wunsch nach Beschäftigungssicherheit nicht mehr disziplinieren lässt.

*(4) Strategische Handlungsfähigkeit:* Relative Entspannung am Arbeitsmarkt und verbreitetes Ungerechtigkeitsempfinden erzeugen Rückenwind für die Gewerkschaften. Um diesen in eine Stärkung gewerkschaftlicher Organisationsmacht zu überführen, bedarf es einer erweiterten strategischen Handlungsfähigkeit lokaler Gewerkschaften. Strategische Handlungsfähigkeit entsteht im Dreieck von Gewerkschaftsmitgliedern in den Belegschaften, Aktivenkreisen und hauptamtlichen Gewerkschaftssekretären in der Region. Weil Chancen zur Stärkung von Organisationsmacht trotz begrenzter Ressourcen genutzt werden sollen, knüpfen regionale Gewerkschaftsgliederungen das Engagement ihrer Sekretäre und

Sekretärinnen teils explizit, teils informell an Bedingungen – zumeist an einen bestimmten gewerkschaftlichen Organisationsgrad. Dies ist weit mehr als eine Formalie, denn es bedeutet oftmals das Ende reiner Stellvertreterpolitik. Mit den Gewerkschaftsmitgliedern im Betrieb kommt ein neuer Akteur ins Spiel, der in der Betriebsverfassung so gar nicht vorgesehen ist. Für die hauptamtlichen Gewerkschafter und betrieblichen Aktiven wird Beteiligungskompetenz, der Umgang mit direkter Beschäftigtenpartizipation, zu einer Schlüsselqualifikation. Die Beteiligung von (potenziellen) Gewerkschaftsmitgliedern an arbeitspolitischen Entscheidungen erfolgt überwiegend an zwei Schwellen – der Betriebsratsgründung oder -aktivierung und der Durchsetzung eines Tarifvertrags. Sie ist punktuell, situativ, erzeugt gelegentlich das Bedürfnis nach mehr Partizipation, und sie kann leicht frustriert werden. Dies als Möglichkeit für eine Stärkung gewerkschaftlicher Organisationsmacht zu betrachten, ist eine strategische Herausforderung, der sich nicht nur die betrieblich Aktiven, sondern auch die Hauptamtlichen stellen müssen.

(5) „Arbeitgeberdruck“: Diese Herausforderung wächst, weil auch die Gegenseite lernt. Rückenwind provoziert tatsächlich Gegenwind. Meist verlaufen die Fronten jedoch nicht geradlinig zwischen Eigentümern und Geschäftsleitungen auf der einen und den Belegschaften auf der anderen Seite. Störaktionen gegen Betriebsratsgründungen, wie sie sich in unseren Betrieben in zahlreichen Schattierungen finden, sind eine Reaktion auf gewerkschaftliche Organisationsversuche. Sie bewirken,

dass die Durchsetzung elementarer Mitbestimmungsrechte im Betrieb zu einem umkämpften Terrain wird. Im Extremfall führt die Mobilisierung zu gespaltenen Belegschaften, deren Spaltungsgeschichten sehr lange nachwirken können. In solchen Betrieben benötigen Gewerkschaften und Betriebsräte einen langen Atem; kurzfristige Erfolge sind nicht zu erwarten. Sind Mitbestimmung und Tarifierung erst einmal durchgesetzt, stellt sich das bekannte Verlaufsmuster solcher Anerkennungskämpfe ein: allmählich werden die neuen Praktiken und Institutionen zur Routine, Erzwingungsstreiks sind eher die Ausnahme. Das ändert aber nichts daran, dass vor allem die betrieblich Aktiven ein gehöriges Maß an Zivilcourage mitbringen müssen, um dem „Arbeitgeberdruck“ zu widerstehen.

(6) *Politische Unterstützungsleistungen*: Politische Unterstützungsleistungen, wie wir sie am Beispiel des „Thüringenkorporatismus“ untersucht haben, können erheblich zur Stärkung der kommunikativen, institutionellen und selbst der Organisationsmacht von Gewerkschaften beitragen. Sie wirken darauf hin, das gesellschaftliche Klima und die politischen Diskurse zu verändern, sie schreiben soziale Regeln fest und öffnen Handlungsräume, die für Betriebsratsgründungen und gewerkschaftliche Organisation genutzt werden können. Im untersuchten Fall laufen sie darauf hinaus, eine lange durch die Landespolitik legitimierte Machtasymmetrie vorsichtig zugunsten der Arbeitnehmerseite zu korrigieren. Solche Unterstützungsleistungen sind auf starke Persönlichkeiten mit Einfluss auf politische Grund-

*Elemente strategischer Handlungsfähigkeit*

*Politische Unterstützungsleistungen als Machtressource*

*Förderung  
demokratischer  
Partizipation  
im Betrieb statt  
konfliktarmer  
Nachwendepakete*

satzentscheidungen angewiesen. Aber sie setzen weit mehr voraus, als einen engagierten Minister. Die eigentlichen Träger solcher Politiken sind arbeitspolitische Netzwerke, die politische Richtungsentscheidungen mit langem Atem vorbereiten, um dann zur Stelle zu sein, wenn Weichenstellungen im politischen Raum erfolgen sollen. Solche Netze sind nicht immer erfolgreich, es kann durchaus politische Rückschläge und Erosionserscheinungen geben, wenn wichtige „Scharnierpersonen“ ausfallen. In solchen Phasen werden die Unterstützungsleistungen schwächer oder finden nicht mehr statt. An der (Lohn-)Bewegung in den Betrieben ändert das jedoch erst einmal nichts.

## **7.2 Nachholende betriebliche Demokratisierung in Ostdeutschland**

Im Zusammenspiel von relativ günstiger Entwicklung am Arbeitsmarkt, lange aufgestauter Unzufriedenheit in vielen Belegschaften, strategischer Neueinstellung der Gewerkschaften und zumindest phasenweise politischen Unterstützungsleistungen ereignet sich im Osten etwas, was wir als – in gewisser Weise nachholende – betriebliche Demokratisierung bezeichnen haben. „Demokratisierung“ klingt hochtrabend und „nachholend“ ist voraussetzungsvoll. Beginnen wir mit Letzterem. Nachholend meint nicht, dass wir es mit ehemaligen DDR-Bürgern zu tun haben, die Demokratie erst lernen müssen. Eine solche von Ressentiments geleitete Interpretation geht schon deshalb an der Realität vorbei, weil die mittleren und jüngeren Kohorten, die sich engagieren und or-

ganisieren, zumindest die Hälfte ihres Lebens nach der Wende gelebt haben. Bei den Jüngeren kann von einer DDR-Sozialisation ohnehin keine Rede sein. Nachholende Demokratisierung bezeichnet das Faktum, dass die Mitbestimmungsinstitutionen nach dem Fall der Mauer in den Osten transferiert wurden, ohne dass demokratische Partizipation nachhaltig gefördert wurde. Wo sie existierten, agierten Betriebsräte unter dem Druck von Massenarbeitslosigkeit und in relativer Distanz zu den Gewerkschaften. Die beschäftigungssichernden Nachwendepakete ließen für Meinungsstreit, Konflikt, selbstbewusstes Fordern und demokratische Partizipation wenig Spielraum. Genau dies beginnt sich nun zu ändern. Demokratisierung bedeutet, dass die Institutionen der organisierten Arbeitsbeziehungen (Mitbestimmung, Betriebsräte, Tarifverträge) auch dort, wo sie erst durchgesetzt werden müssen, auf neue Weise mit Leben gefüllt werden. In den betrieblichen Nachwendepaketen, in denen die Beschäftigungssicherheit das alles überragende Ziel war, konnte sich häufig eine geradezu fraglos vorausgesetzte Konsensorientierung halten, die es den betrieblichen Akteuren schwer machte, mit Interessenunterschieden und -gegensätzen offen umzugehen. Diskutieren, seine Meinung sagen, auf individuellen und kollektiven Rechten bestehen, selbst aktiv werden, Einfluss auf betriebliche Entscheidungen und tarifpolitische Ziele nehmen – all das sind Haltungen, die sich in den Untersuchungsbetrieben mit dem Generationswandel und der Erosion der Nachwendepakete allmählich bemerkbar zu machen beginnen. Um nicht miss-

verstanden zu werden: Demokratisierung ist nur selten ein explizites Ziel betrieblicher Initiativen. Die wenigsten gewerkschaftlich Aktiven und Betriebsräte würden sich auf eine solche Zielsetzung festlegen. Nachholende Demokratisierung ist gewissermaßen eine Nebenfolge dessen, was wir als das „Ende ostdeutscher Bescheidenheit“ beschrieben haben. Beschäftigten geht es um ein besseres Leben mit fairen Löhnen und Arbeitsbedingungen, und um dies durchzusetzen, kommt es zu Prozessen, Diskussionen, Disputen, Initiativen, Organisationen und Konflikten, die das ausmachen, was wir als nachholende Demokratisierung der betrieblichen Arena bezeichnen.

### ***Betriebsräte: Von Wächtern zu Machern der Tarifnormen***

Es wäre allerdings falsch, würde man diese – sicher sehr widersprüchliche und ständig von Rückschlägen bedrohte – Entwicklung als „Anschluss ans Westniveau“ deuten. Die Veränderungen erfolgen in einem (Teil-)System organisierter Arbeitsbeziehungen, das eine Mischung aus alten Institutionen der dualen Interessenrepräsentation (Mitbestimmung, Tarifautonomie) und neuen, dezentralen, betriebsorientierten Praktiken darstellt (vgl. Schmalz/Dörre 2013; Streeck 2009). Die Konflikte bei der gewerkschaftlichen Organisation und die hohe Bedeutung einer betriebs- oder unternehmensbezogenen Tarifpolitik sind ein Indiz dafür, dass sich die Arbeitsbeziehungen in Ostdeutschland wandeln. Die Funktionsweise von Interessenvertretung ist heute nicht mehr mit jener des klassischen „dualen Systems der Interessen-

vertretung“ zu vergleichen, in welcher die Arbeitsteilung zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften klar geregelt war. Gewerkschaften und Betriebsräte unterliegen heute einer veränderten Handlungslogik. Die Aufspaltung der Tariflandschaft zwingt der kollektiven Interessenvertretung eine neue Handlungslogik auf. Flächentarifverträge erreichen heute nur noch eine Minderheit der Beschäftigten und gelten selbst in vielen neu organisierten Betrieben als weit entfernte Zielmarke; auch andere etablierte Normen in Bereichen wie etwa der Arbeitszeit oder dem Arbeitsschutz haben an Verbindlichkeit verloren.

Auf den ersten Blick scheint die Zersplitterung der Tariflandschaft in Ost- und Westdeutschland zwar einem ähnlichen Muster zu folgen. Allerdings beginnt sie an unterschiedlichen Ausgangspunkten. Auch in den alten Bundesländern haben sich die Beschäftigungsbedingungen und die Entlohnung pluralisiert (Hinke 2008: 114). Zwar lässt sich selbst in Westdeutschland nur noch eingeschränkt von einem einheitlichen System der Arbeitsbeziehungen sprechen (Haipeter 2011: 16), doch beinhaltet die Dezentralisierung von Aushandlungen in den alten Ländern häufig, dass die Abweichung von der Norm zulasten der Arbeitnehmer geht. Standortvereinbarungen bedeuteten überwiegend, dass relative Beschäftigungssicherheit für Stammbeschäftigte gegen Zugeständnisse bei Löhnen und Arbeitsbedingungen getauscht wurde. In unseren ostdeutschen Fallbetrieben handelte es sich jedoch ausnahmslos um Auseinandersetzungen, die „Tarifangleichungen nach oben“, also höhere Löhne und bessere

*Verbetrieblichung  
der Tarifpolitik als  
„Tarifangleichung  
nach oben“*

Arbeitsbedingungen, durchsetzen wollen. Die Verbetrieblichung der Tarifpolitik ist in den untersuchten Fällen keine Folge der Abweichung vom Flächentarif nach „unten“, sie resultiert aus den Problemen der Gewerkschaften, überhaupt eine Tarifierung durchzusetzen. Hieraus entsteht für die Gewerkschaften die Notwendigkeit, dass in nicht tarifgebundenen Betrieben und Unternehmen zunächst Haustarife vereinbart werden müssen, um eine Erhöhung des Entgelts zu erreichen. Zusammen mit teils heftigen Konflikten um die gewerkschaftliche Organisierung von Belegschaften kommt es zu einer folgenreichen Veränderung: Die klassische funktionale Trennung zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten wandelt sich. Es kommt zu einer informellen Rollenerweiterung der Betriebsräte. Informell bedeutet in diesem Zusammenhang, dass Betriebsräte in der Regel in einer Doppelrolle als Betriebsräte sowie als wichtige Gewerkschafter im Betrieb und als Mitglieder der Tarifkommissionen agieren. Dadurch wird die Dualität zwischen betrieblicher und überbetrieblicher Interessenvertretung, wie sie für das deutsche Modell lange als typisch galt, relativiert. Betriebsräte, die ihre Belegschaften gewerkschaftlich organisieren, konzentrieren sich möglicherweise weiter auf ihren Betrieb und ihr Unternehmen. Sie kommen aber nicht umhin, sich zugleich stärker als Mitglied einer betriebsübergreifenden Organisation, der Gewerkschaft, zu verstehen. Dies wird durch eine veränderte Arbeitsteilung zwischen betrieblicher Interessenvertretung und Gewerkschaft zusätzlich begünstigt. Im alten Modell der Arbeitsbeziehungen wurden über-

*Betriebsräte als  
Macher von  
tariflichen Normen*

betrieblich ausgehandelte Tarifnormen durch die Betriebsräte kontrolliert und flexibel an die betrieblichen Gegebenheiten angepasst (Haipeter 2011: 15 f.). In dieser Konstellation spielten Betriebsräte zwar auch als betriebliche „Scharnierpersonen“ in Tarifbewegungen für Branchentarifverträge eine bedeutende Rolle. Doch in klassischen Tarifkonflikten wurden die Verhandlungen von der betrieblichen Ebene wegverlagert und die Rolle der Betriebsräte war in Tarifverhandlungen eher eine schwache. Im neuen, hybrid-voluntaristischen Arbeitsbeziehungsmodell ist das anders. Die Betriebsräte sind als Mitglieder von Tarifkommissionen sowie über Belegschaftsbefragungen oder Mitgliederversammlungen direkt an der Tarifpolitik in ihrem Betrieb beteiligt. Je vehementer sich die Managementseite der Tarifierung widersetzt, desto eher interpretieren die Betriebsräte ihre Rolle im Sinne eines tarifpolitischen Akteurs. Auf diese Weise werden sie von Wächtern zu Machern tariflicher Normen. Es geht nicht mehr darum, bereits vereinbarte Regelungen zu Löhnen, Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen flexibel an die betriebliche Realität anzupassen. Die Forderungen müssen im Betrieb selbst und in Diskussionen mit Mitgliedern und Belegschaften entwickelt und durchgesetzt werden. Das heißt, Betriebsräte können sich nicht mehr auf ihre eigentlich angestammte Funktion beschränken.

In ihrer neuen Rolle müssen die Betriebsräte in enger Kooperation mit den hauptamtlichen Gewerkschaftern eine betriebliche Machtbasis pflegen, um ihre Durchsetzungsfähigkeit zu erhöhen. Denn anders als im intakten dualen

Modell kooperativer Arbeitsbeziehungen können sie häufig kaum auf institutionelle Machtressourcen zurückgreifen, wenn es darum geht, die Geschäftsführung zur Umsetzung von Verhandlungsergebnissen zu verpflichten. Deshalb muss ihnen daran gelegen sein, einen größeren Teil der Belegschaft zu eigenständigem interessenpolitischen Handeln zu befähigen.

In der Regel – dies gilt für fast alle von uns untersuchten Fälle – beschränkt sich der Kreis der gewerkschaftlich Aktiven aber auf sehr wenige Beschäftigte (manchmal nur zwei bis vier Personen), die oftmals auch gleichzeitig Mitglieder des Betriebsrats sind. Nur selten gibt es ehrenamtliche Aktive außerhalb der Betriebsräte. Es ist für die Kerngruppe also eine Herkulesaufgabe, die Mobilisierungsfähigkeit im Konfliktfall zu gewährleisten. Wollen die betrieblich Aktiven ihrer Rolle als Macher von Tarifnormen gerecht werden, müssen sie eine hohe zusätzliche Arbeitsbelastung in Kauf nehmen. In gewisser Weise kehrt sich durch diese Anforderungen eine Entwicklung um, die als wechselseitige funktionale Entlastung von Betriebsräten und Gewerkschaften beschrieben worden ist (Müller-Jentsch 2008: 51-78). Während es den Betriebsräten im alten dualen System der Interessenregulierung möglich war, sich auf „qualitative“ Fragen wie Arbeitsschutz oder -abläufe und betriebliche Belange zu konzentrieren, oblag den Gewerkschaften die überbetriebliche Regulierung von „quantitativen“ Themen, insbesondere die Entlohnung. Der tarifpolitische Bedeutungszuwachs der betrieblichen Ebene bedeutet nun, dass die lohnpolitische „Quantifizierung qualitativ

unterschiedlicher Arbeitsbedingungen“ zu einer Angelegenheit von Betriebsräten und betrieblich Aktiven wird. Der dabei zu leistende Spagat zwischen Gerechtigkeitsnormen und Erwartungen der Belegschaft einerseits und den Wirtschaftlichkeitszielen des Unternehmens andererseits wird für die betrieblichen Interessenvertreter zu einer ständigen Bewährungsprobe. All das erzeugt zusätzliche Arbeit, bindet Energien, provoziert kleinere und größere Auseinandersetzungen und erhöht den Verantwortungsdruck. Größere Kompetenzen bedeuten für die Betriebsräte immer auch zusätzliche Belastungen. Diese Belastungen werden umso größer, je konfliktbeladener die betrieblichen Arbeitsbeziehungen sind und je kleiner der Kreis aktiver Gewerkschafter in den Belegschaften ist.

Die betrieblichen Aktiven bzw. Betriebsräte sind darauf angewiesen, ihr eigenes Handeln permanent durch Rückkopplung mit der Belegschaft zu legitimieren und den Kreis der gewerkschaftlich Aktiven zu vergrößern. Dass dies gelingt, ist keine Selbstverständlichkeit, da der Austausch mit der Belegschaft manchmal nur selektiv erfolgt oder die Betriebsräte den Ausbau der gewerkschaftlichen Mitgliederbasis als nebensächlich erachten. An diesem Punkt treten die Hauptamtlichen auf den Plan, die den Aktiven oftmals als Bedingung auferlegen, die betriebliche Mitgliederbasis zu vergrößern. Ohne eine aktive, mobilisierungsfähige gewerkschaftliche Mitgliederbasis hätten die „von außen“ agierenden Gewerkschaftssekretäre keine Chance, tarifliche Forderungen überhaupt durchzusetzen. In den

*Hohe Belastung  
für die Aktiven*

von uns untersuchten Erfolgsfällen ist dies nur durch einen langwierigen Aushandlungs- bzw. Rückkopplungsprozess zwischen Aktiven und der Belegschaft möglich. Es geht letztlich um die Beteiligung der Mitglieder – etwa bei der Zusammenstellung der Tarifkommissionen oder durch transparente Verhandlungen.

Anders als im alten Modell mit seiner klar strukturierten Arbeitsteilung zwischen betrieblicher Interessenvertretung und Gewerkschaft werden die tariflichen Forderungen im hybriden Modell im Idealfall nicht erst in einem kleinen Kreis von haupt- und ehrenamtlichen Funktionären außerhalb des Betriebs entwickelt, dann mit Funktionärskörpern und betrieblichen „Scharnierpersonen“ besprochen und zuletzt mit den einfachen Gewerkschaftsmitgliedern in den Betrieben diskutiert. Vielmehr werden der intensive Austausch mit den Beschäftigten, Mitgliederversammlungen, Gespräche mit betrieblichen Meinungsführern und die Integration tarifpolitischer Ziele in die alltägliche Betriebsratsarbeit zu einer unhintergehbaren Voraussetzung erfolgreicher Interessenpolitik. Dieser Prozess der partizipativen Entwicklung von Forderungen, der kommunikativen Beseitigung von Organisierungshemmnissen und der Durchsetzung basaler Mitbestimmungsrechte und Tarifnormen bedeutet eine Demokratisierung der betrieblichen Arena.

### *Rollenkonflikte der Betriebsräte*

#### ***Strukturwandel des Tarifsystems***

Dass zuvor vorhandene Konfliktpotenziale in Organisierungsprozesse und teilweise in konflikthafte Arbeitsbeziehungen münden, verändert das Tarifsystem und die Rollen, die

Betriebsräte und Hauptamtliche darin wahrnehmen. Neu ist nicht, dass Betriebsräte überhaupt tarifpolitische Akteure sind, denn auch in Flächentarifverhandlungen stellen sie eine deutliche Mehrheit der überbetrieblichen Tarifkommissionsmitglieder (Kädtler 2014: 434). In zentralisierten Verhandlungen treten diese Betriebsräte jedoch als gewerkschaftliche Vertreter aller Beschäftigten des Tarifgebietes auf, während ihr Gegenüber aus Verbändevertretern besteht. Hier deutet sich eine räumlich-soziale Rollendifferenzierung an, die bei betrieblichen Tarifverhandlungen nicht vorhanden ist: Die Rolle des Betriebsrates und des Gewerkschafters sind klarer getrennt, weil weder die eigene Belegschaft direkt zu vertreten ist noch das Management des „eigenen“ Unternehmens zum Kontrahenten wird. Die Ergebnisse – Lohn oder Arbeitszeit etwa – werden zudem durch überbetrieblich geltende Verträge aus der zwischenbetrieblichen Konkurrenz ausgeschlossen, denn bei Flächenverhandlungen erzielen Gewerkschafter Ergebnisse für alle tarifgebundenen Unternehmen und Belegschaften.

Die betrieblichen Tarifverhandlungen unterscheiden sich davon in zweierlei Hinsicht. Erstens: Den Betriebsräte-Gewerkschaftern treten die eigenen Geschäftsführungen gegenüber. Während für das Betriebsratshandeln vertrauensvolle und konfliktfreie Beziehungen nützlich, ja unabdingbar sind, kann sich die in der Tarifpolitik notwendige Konfliktfähigkeit, zumal wenn sie punktuell unter Beweis gestellt werden muss, als Belastung solcher Vertrauensbeziehungen erweisen. Zweitens: Die Betriebsräte-Gewerkschafter in den betrieblichen

Tarifkommissionen erleben ein „Wettbewerbsdilemma“: Die erzielten Ergebnisse gelten lediglich für den eigenen Standort – und es ist zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses unbekannt, ob Beschäftigte bei anderen Firmen, die Konkurrenten des eigenen Unternehmens darstellen, in der Lage oder willens sind, ähnlich gute Ergebnisse zu erzielen. Schließt man aber besser ab als andere, schränkt dies möglicherweise die Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes ein – ein Umstand, der auch die Geschäftsführungen unter Druck setzt.

Tarifpolitik ist in den untersuchten Fällen nur dann erfolgreich, wenn die Beschäftigten in jedem betroffenen Betrieb zumindest potenziell konfliktfähig sind – und Konfliktfähigkeit, das heißt die Organisierung und Mobilisierung der Beschäftigten, wird im Umkehrschluss in der Regel nur auf der Grundlage betrieblicher Tarifpolitik erreicht. Anders als in Tarifverhandlungen, die in der Fläche geführt werden und in denen häufig besonders gut organisierte Betriebe eine Vorreiterrolle in Tarifkommissionen und bei Warnstreiks spielen, wodurch stellvertretend Ergebnisse für die organisationspolitisch schwächeren Belegschaften erreicht werden, wird es tendenziell nötig, in jedem organisierten Betrieb die Mobilisierungsfähigkeit zu sichern.

### ***Varianten von Organisationsmacht***

Wenn wir von Veränderungen im System der Arbeitsbeziehungen sprechen, so müssen wir hinzufügen, dass solche Aussagen eher den Charakter von Hypothesen haben, die auf einer erweiterten empirischen Basis auch im Längs-

schnitt untersucht werden müssen, um Gewissheit über Veränderungen zu erlangen. Unsere Untersuchung belegt aber, dass es Betriebsräten und Gewerkschaften gelingen kann, sich kreativ und innovativ auf veränderte Bedingungen einzustellen. Allerdings wäre es verwegen, wollte man von einem bereits stabilisierten neuen Muster (über)betrieblicher Austauschbeziehungen ausgehen. Legt man die Mitgliedergewinne und die Größe der Aktivenkreise einerseits, das Verhältnis der Aktiven und Belegschaften zur Gewerkschaft andererseits als Kriterien zugrunde, lassen sich anhand unserer Untersuchungsbetriebe vier Varianten des Aufbaus gewerkschaftlicher Organisationsmacht rekonstruieren. Sie unterscheiden sich vor allem hinsichtlich des Ausmaßes, des Stabilitätsgrades und der Reichweite gewerkschaftlicher Organisationsmacht.

(1) *Stabiler Aufbau von Organisationsmacht*: Hier gehen deutliche Mitgliedergewinne und interessenpolitische Fortschritte (die Etablierung von Betriebsräten, die Durchsetzung von Betriebsvereinbarungen oder Tarifverträgen) mit einer relativ engen Bindung der Aktiven und einer Mehrheit der Beschäftigten an die Gewerkschaft einher. Die Organisationsgrade in den entsprechenden Betriebsfällen sind nicht nur hoch und stabil, sondern die kleineren Kreise der gewerkschaftsloyalen und im engeren Sinne interessenpolitischen Akteure werden durch gewerkschaftlich engagierte Multiplikatoren ergänzt. Betriebliche Belange stehen auch in diesen Fällen im Zentrum der Interessenpolitik. Die Ebene der überbetrieblichen Regulierung wird allerdings stets mit-

*Gewerkschaftliche Organisationsmacht unterschiedlich ausgeprägt*

gedacht und die Tarifierung ist eine bewusst verfolgte Zielmarke. Damit wird die Ausweitung des Solidarzusammenhangs über den Betrieb hinaus zumindest in der Zukunft angestrebt. Wir zählen die Fälle *Backwerk* (B1), *Hotel Grauer Luchs* (B7), *Schoba-Automax* (B8), *Endertech* (B12), *Auto-FlexA* (B13), *Auto-FlexB* (B14), *Kranbau-Automatic* (B15) und *Star Solutions* (B19) zu dieser Variante.

(2) *Ambivalente gewerkschaftliche Organisationsmacht*: In den Fällen, die wir dieser Variante zurechnen, sind ebenfalls deutliche Mitgliedererfolge und interessenpolitische Fortschritte zu beobachten, die mit gewerkschaftlicher Unterstützung durchgesetzt wurden. Die Organisationsgrade sind ebenso hoch wie stabil. Allerdings legen die Hauptaktiven, anders als in der ersten Variante, weniger Wert darauf, einen Kreis gewerkschaftlicher Multiplikatoren in den Belegschaften zu etablieren. Teilweise fehlt den Aktiven das gewerkschaftliche Selbstverständnis. Das hängt mit widersprüchlichen Erfahrungen zusammen, die Aktive mit den Gewerkschaften machen. Die Bandbreite reicht vom angespannten Verhältnis zu Hauptamtlichen bis hin zu einer Akzeptanz wirtschaftlicher Wettbewerbsziele, die enge gewerkschaftliche Bindungen ausschließt. Selbiges bedeutet allerdings keineswegs, dass die Einbindung in überbetriebliche Solidarzusammenhänge unmöglich ist – sie erscheint vor dem Hintergrund der dominierenden Handlungsorientierungen jedoch ungewiss. Diese Variante umfasst die Fälle *Instar* (B2), *Stahl-Meyer* (B10), *Andensystems* (B16) und *Techno Star* (B18).

(3) *Gefährdeter Aufbau von Organisationsmacht*: In dieser Variante lassen sich zunächst Fortschritte bei Mitgliedererfolgen und/oder Betriebsratsgründungen beobachten. Die positive interessenpolitische Entwicklung wird allerdings durch Vertrauensverluste bei Aktiven oder Spaltungen in der Belegschaft gefährdet. Dies drückt sich in schwankenden Organisationsgraden oder in Schwierigkeiten aus, deutliche Mehrheiten der Belegschaft gewerkschaftlich zu organisieren. Der gewerkschaftliche Rückhalt in den entsprechenden Betriebsfällen ist zwar bei einem großen Teil der Aktiven und der Belegschaften zumindest ideell gegeben, das erreichte Niveau gewerkschaftlicher Organisation ist aber weder stabil, noch lässt es Tarifauseinandersetzungen zu, die von Mehrheiten in den Belegschaften getragen werden. Dieser Variante rechnen wir die Betriebe *Gesoma* (B3), *Beerenweide* (B4), *Zuckerwelt* (B6), *BCS-Flexx* (B11), *Electrotec* (B17) und *Kotte* (B20) zu.

(4) *Gescheiterter Aufbau von Organisationsmacht*: Zu dieser Variante gehören jene Fälle, in denen es Aktiven nicht gelungen ist, spontane oder gezielt durchgeführte Formen der unternehmerischen Gegenwehr zu überwinden oder – durch Überzeugungsarbeit – eine relevante Minderheit der Belegschaften zum Gewerkschaftsbeitritt zu motivieren. Die gewerkschaftliche Verankerung im Betrieb hat sich als nicht nachhaltig erwiesen. Teilweise bleiben Aktive isoliert, Betriebsratswahlen sind gescheitert oder die Mitgliederzahlen der Gewerkschaft stagnieren. Alle Indikatoren für die Überzeugungskraft und die Verankerung der Aktiven signalisieren, dass gewerkschaft-

liche Organisationsmacht, wenn überhaupt, so nur auf sehr niedrigem Niveau existiert. Zu dieser Variante zählen in der Tendenz die Fälle *Kekstal* (B5), *Meditex* (B9) und *Brothaus* (B21).

Wir benennen diese Varianten, um über die Kontrastierung deutlich zu machen, dass die Stärkung gewerkschaftlicher Organisationsmacht im Osten Deutschlands kein linearer Prozess ist. Rückschläge, Niederlagen und Rückentwicklungen sind immer wieder möglich. Das ändert nichts an unserer Grundaussage. Die Gewerkschaften befinden sich in vielen ostdeutschen Betrieben und Regionen im Aufwind. Die Gelegenheit für eine nachhaltige Stärkung gewerkschaftlicher Organisationsmacht ist günstig. Sie zu nutzen ist allerdings eine außerordentlich anspruchsvolle Aufgabe.

### 7.3 Fazit und Ausblick

Damit kommen wir zum Ausgangspunkt unserer Untersuchung zurück. Wir haben gezeigt, dass der Rückenwind für die Gewerkschaften aus einer Gemengelage heraus entsteht, die ein ganzes Bündel unterschiedlicher Einflussfaktoren umfasst. Dies wirft die Frage auf, ob sich im Fallvergleich ein Politikansatz entdecken lässt, der besonders geeignet erscheint, für eine nachhaltige Stärkung der gewerkschaftlichen Mitgliederbasis, ihrer Konflikt- und Durchsetzungsfähigkeit zu sorgen. Unsere Antwort lautet: Nein, ein solches Patenrezept lässt sich nicht erkennen. Über die Einzelfälle hinweg zeichnet sich aber ein Grundmuster ab, das sichtbar macht, in welche Richtung sich die strategische Handlungsfähigkeit lokaler

und regionaler Gewerkschaftsakteure entwickeln muss, um interessenpolitisch erfolgreich zu sein. Dazu möchten wir abschließend vier Überlegungen vorstellen, mit denen wir bewusst über den engeren Fokus unserer empirisch gesicherten Ergebnisse hinausgehen.

#### *(1) Kein One Best Way zur Stärkung von Organisationsmacht*

Weil es sich um einen vielschichtigen Prozess handelt, bei dem strukturelle, organisationale und subjektive Faktoren zusammenspielen, gibt es keinen One Best Way zur Stärkung gewerkschaftlicher Organisationsmacht. Mitgliederzuwächse von Gewerkschaften hängen, das ist eine alte Erkenntnis, zunächst von der Beschäftigungsentwicklung ab. Unsere Untersuchung zeigt jedoch, dass die veränderte Situation am Arbeitsmarkt nur dann zu gewerkschaftlichen Organisationserfolgen führt, wenn sich auch die subjektiven Orientierungen von Beschäftigten ändern, wenn es betrieblich Aktive gibt, die an solchen Veränderungen arbeiten und wenn hauptamtliche Gewerkschafter vor Ort sich trotz knapper zeitlicher und personeller Ressourcen für betriebliche Initiativen öffnen und diese gegen Arbeitgeberwiderstände in geeigneter Weise unterstützen. Wir hätten gerne die zentralen Punkte aufgeführt, die unbedingt zu beherzigen sind, wenn dergleichen erfolgreich gestaltet werden soll. Allein, es ist nicht möglich. Die beiden erfolgreichsten IGM-Verwaltungsstellen in unserem Sample arbeiten mit höchst unterschiedlichen Konzepten. Gehen die einen strikt bedingungsgebunden vor, arbeiten die anderen mit einem

*Stärkung gewerkschaftlicher Organisationsmacht ist kein linearer Prozess*

gestuften Verfahren, das Bedingungen für Betriebsratsgründungen strikt ablehnt. Hat sich für die einen herausgestellt, dass längerfristige Planung wenig sinnvoll ist, weil Organisation am besten situativ und am Konflikt erfolgt, sind die anderen mit längerfristig geplanten Erschließungsprojekten besonders erfolgreich. Was sich im einen Fall als besonders innovativ erweist, mündet im anderen Fall geradewegs in den Misserfolg und vice versa. Die Heterogenität erfolgreicher Praktiken bringt uns zu der Auffassung, dass die möglichst perfekte Handhabung von Rekrutierungspraktiken und Organisationstechniken nicht der ausschlaggebende Punkt ist, wenngleich auch das eine Rolle spielen mag. Entscheidend sind authentische Persönlichkeiten mit gewerkschaftlichen Grundüberzeugungen und ausstrahlungskräftigen Anliegen, denen es gelingt, Ressourcen so zu nutzen und Organisationstechniken auf die besonderen Handlungsbedingungen vor Ort so zuzuschneiden, dass dies in die Betriebe und Regionen ausstrahlt. In diesem Zusammenhang spielen Organisationsreformen, wie sie in der IG Metall realisiert wurden, sicher eine bedeutsame Rolle. In allen untersuchten Verwaltungsstellen sind Ressourcen und Projektsekretäre, die der zentrale Innovationsfonds zur Verfügung stellt, eine wichtige Voraussetzung für Mitgliedergewinne und gewerkschaftliche Mobilisierungen. Nicht minder bedeutsam für Organisationserfolge sind jedoch mehr oder minder spontane betriebliche Initiativen, auf die immer wieder kurzfristig und mit größtmöglicher Flexibilität reagiert werden muss.

*Fehlerfreundlichkeit  
und Vernetzungsfähigkeit beachten*

*(2) Strategische Handlungsfähigkeit als Lernprozess*

Auch wegen der notwendigen Flexibilität ist und bleibt die strategische Handlungsfähigkeit von gewerkschaftlichen Akteuren ein ständiger Lernprozess. In gewisser Weise handelt es sich um eine Black Box, die immer wieder neu gefüllt werden muss. Wir haben – vorläufig – vier Fähigkeiten benannt, die gegenwärtig dazu beitragen können, die Chancen zur Stärkung gewerkschaftlicher Organisationsmacht zu steigern: taktisch-strategische und fachliche Kompetenz, kommunikative Kompetenz und personale Verlässlichkeit sowie – für uns zentral – Beteiligungskompetenz. Die Aufzählung ist aber mit Sicherheit nicht vollständig. Deshalb seien zwei Fähigkeitsbündel hinzugefügt, die von den Befragten nicht explizit benannt werden, die sich aber indirekt aus dem Gesagten herauslesen lassen. Wir bezeichnen sie als Vernetzungsfähigkeit und als Fehlerfreundlichkeit. Vernetzungsfähigkeit zielt darauf ab, einen übergreifenden Erfahrungsraum zu schaffen und zu nutzen, der es ermöglicht, sich über neue Praktiken auszutauschen. Symptomatisch ist die Klage vieler befragter Gewerkschafter, dass es solche Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch jenseits des eigenen Organisationsbereichs noch viel zu wenig gibt. Wo sie vorhanden sind, werden sie unsystematisch genutzt. Informell (und teilweise auch offiziell) gibt es zwar Betriebsrätenetzwerke oder Treffen von Ostbevollmächtigten, doch das reicht offenbar nicht aus, um Erfahrungen mit innovativen Praktiken in die Routineorganisation einzuspeisen. Fehlerfreundlichkeit meint

in diesem Zusammenhang, dass auch Misserfolge und Rückschläge Organisationslernen ermöglichen. Dazu ist es aber nötig, dass solche Fehlschläge tatsächlich offen thematisiert werden können, ohne dass dies zu Nachteilen und Ansehensverlusten für diejenigen führt, die für solche Misserfolge verantwortlich sind. Von einer solchen Fehlerfreundlichkeit sind nicht nur die gewerkschaftlichen Organisationskulturen noch ein großes Stück entfernt. Eine Organisation, die nur Erfolge kennt, schränkt den Erfahrungsraum für kollektive Lernprozesse unnötig ein.

### *(3) Vom Osten lernen*

Lernprozesse sind auch nötig, wenn es um die Ostspezifik unserer Befunde geht. Dass Organisationsanreize gegenwärtig vor allem durch wahrgenommene Lohnungerechtigkeit entstehen, ist mit großer Wahrscheinlichkeit kein reines Ostphänomen. Ostspezifisch sind jedoch Ungerechtigkeits Erfahrungen, die auf fortbestehenden Ost-West-Differenzen beruhen. 25 Jahre nach dem Fall der Mauer hinken die Durchschnittslöhne Ost den Durchschnittslöhnen West noch immer hinterher. Mit der vielbeschworenen Produktivitätslücke in ostdeutschen Betrieben ist das nur bedingt zu erklären, denn Produktivitätsberechnungen stehen auf tönernen Füßen, wenn sie z. B. ignorieren, in welchem Maße ostdeutsche Fachkräfte zur Produktivität von Westbetrieben beigetragen haben. Hinzu kommen besondere Erfahrungen ostdeutscher Frauen, die den Übergang zum „modernisierten Ernährermodell“ (Teilzeit plus Vollzeit) persönlich als Rückschritt empfinden,

weil sie die Teilzeitbeschäftigung als Autonomieverlust wahrnehmen. Man könnte diese Liste mit Besonderheiten Ost fast beliebig erweitern. Entscheidend für unseren Zusammenhang ist jedoch etwas anderes. Auch wenn sich in den betrieblichen Lohnbewegungen und gewerkschaftlichen Organisationsformen ostspezifische Phänomene bemerkbar machen, gilt doch: der Strukturwandel organisierter Arbeitsbeziehungen ist ein flächendeckendes Phänomen, das nicht an ehemaligen Staatsgrenzen haltmacht. Weil das so ist, kann der Westen möglicherweise von gewerkschaftlichen Organisationserfolgen im Osten lernen. Die Erosion des Flächentarifs und die Ausweitung mitbestimmungsfreier Zonen finden sich nicht allein in den neuen Ländern. Auch im alten Westen gibt es die – wenn vielleicht auch schwächer ausgeprägte – Tendenz zum tariflichen „Häuserkampf“. Auch dort wird das Engagement von Gewerkschaften immer häufiger an Bedingungen gebunden. Und auch im Westen ist Mitgliederpartizipation längst ein Thema. Wie betriebliche Konflikte erfolgreich geführt und mit einer Stärkung gewerkschaftlicher Organisationsmacht verbunden werden können, kann man inzwischen auch von Beispielen aus dem Osten lernen. Deshalb ist mentales Umsteuern angesagt. Ostdeutschland – das heißt aus der Gewerkschaftsperspektive nicht mehr nur Niederlage, Rückschritt und Niedergang. Wer sich dem „Ostwind“ aussetzt, kann inzwischen so manches entdecken, was sich auch im Westen zur Stärkung gewerkschaftlicher Organisationsmacht nutzen lässt.

*Strukturwandel organisierter Arbeitsbeziehungen kein reines Ost-Phänomen*

*(4) Demokratisierung – eine Herkulesaufgabe*

Damit sind wir beim letzten und wichtigsten Punkt. Viele Analysen, die sich derzeit mit Rechtspopulismus, Pegida, der AfD oder mit Gewaltexzessen gegen Flüchtlinge befassen, begreifen diese bedrohlichen Entwicklungen – teilweise zu recht – als ostspezifische Phänomene. „Die Angriffe auf Flüchtlinge belegen nicht zuletzt, dass die Vereinigung Deutschlands weitgehend gescheitert ist“, argumentiert Markus Decker in einem Kommentar in der Frankfurter Rundschau. Seine Begründung: „Die Häufigkeit einschlägiger Attacken und Überfälle ist [...] im Osten ungleich größer. Sie finden statt in Gegenden, in denen sich die Bevölkerungsmischung ungünstig entwickelt. Qualifizierte junge Frauen gehen. Ältere, von der DDR-Diktatur geprägte Menschen ohne Erfahrung mit Fremden bleiben ebenso zurück wie gering qualifizierte junge Männer. Manche von ihnen scheinen einen Lebenssinn in rassistisch motivierter Gewalt zu finden. Das war in den 90er Jahren schon so, aber der demografische Wandel hat das Problem eben noch verschärft. So war die Pegida-Bewegung nicht zuletzt ein Angriff der alternden Vorstädte auf ein in Teilen durchaus liberales urbanes Milieu“ (FR, 19.08.2015). Gewiss, das sind Zuspitzungen und möglicherweise auch Übertreibungen. Doch entscheidend ist etwas anderes. Der gering qualifizierte Jugendliche aus der Vorstadt und selbst der ältere Arbeiter mit DDR-Sozialisation könnten durchaus zu den neuen Gewerkschaftsmitgliedern gehören. Berichte von Gewerkschaftssekretären

*Gewerkschaften  
als Promotoren  
der Demokratie*

weisen immer wieder darauf hin, dass die Wahl zum Jugendvertreter und Likes bei rechtsextremen oder rechtspopulistischen Parteien durchaus kein Widerspruch sein müssen. Eine subjektive gewerkschaftliche Grundüberzeugung reicht offenbar nicht aus, um das subjektive politische Weltbild von Arbeitern und Angestellten zu strukturieren. Man mag das bedauern. Wir plädieren indessen für eine etwas andere Sicht der Dinge. Offenbar gehören die Gewerkschaften zu den wenigen demokratischen zivilgesellschaftlichen Organisationen, die die frustrierten Arbeitnehmermilieus im Osten der Republik überhaupt noch erreichen. Hier liegt die eigentliche gesellschaftliche Bedeutung dessen, was wir als nachholende Demokratisierung der betrieblichen Arena bezeichnen. Wer sich selbstbewusst und in demokratischer Form für seine eigenen Interessen und gegen wahrgenommene Ungerechtigkeit engagiert, der ist für die Demokratie noch lange nicht verloren. Deshalb geht es bei der Stärkung gewerkschaftlicher Organisationsmacht um sehr viel mehr als um die Zukunft einer altehrwürdigen Interessenorganisation. Es geht um die Zukunft der Demokratie in einem vor allem sozial gespaltenen Land. Umso wichtiger ist es, die zarten Pflänzchen betrieblicher Demokratisierung, die sich postdemokratischen Tendenzen widersetzen, zu hegen und zu pflegen. Dass dies mit größtmöglicher Unterstützung zivilgesellschaftlicher Öffentlichkeiten geschehen muss, ist eine Lektion, die Politiker in Ost und West wohl erst noch zu lernen haben.

## Anhang

Literaturverzeichnis.....	118
Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen.....	127
Abkürzungsverzeichnis.....	128
Glossar.....	129
Hinweise zu den Autoren.....	130
OBS-Arbeitsheft 82: Inhalt und Zusammenfassung.....	131

## Literaturverzeichnis

AK Strategic Unionism (2013): Jenaer Machtressourcenansatz 2.0, in: Schmalz, Stefan/Dörre, Klaus (Hg.): Comeback der Gewerkschaften. Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven. Frankfurt a. M.: Campus, 345-376.

Artus, Ingrid (2003): Die Kooperation zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften als neuralgischer Punkt des Tarifsystems: Eine exemplarische Analyse am Beispiel Ostdeutschlands, in: Industrielle Beziehungen, Jg. 10, H. 2, 250-272.

Artus, Ingrid/Liebold, Renate/Lohr, Karin/Schmidt, Evelyn/Schmidt, Rudi/Strohwal, Udo (2001): Betriebliches Interessenhandeln: Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der ostdeutschen Industrie. Wiesbaden: Springer VS.

Bahn Müller, Reinhard (1998): Tarifpolitik und Beteiligung. Innergewerkschaftliche Willensbildung und zwischenverbandliche Kompromissbildung am Beispiel der ‚Tarifreform 2000‘ der IG Metall in Baden-Württemberg. Münster: Westfälisches Dampfboot.

Behr, Michael (2000): Ostdeutsche Arbeitsspartaner. Der positive Trend in der ostdeutschen Industrie führt zu neuen Herausforderungen, in: Die politische Meinung, Jg. 45, H. 369, 27-38.

Behr, Michael/Dörre, Klaus (2008): Arbeitsbewusstsein, Interessenorientierung und Gesellschaftsbild von Beschäftigten in Ostdeutschland – Ergebnisse einer Belegschaftsbefragung in einem Unternehmen der Optischen Industrie in Thüringen. Jena.

Behr, Michael/Engel, Thomas/Hinz, Andreas (2008): Blockierte Modernisierung ostdeutscher Unternehmen als Standortrisiko – Wie die Erosion des ‚Nachwendepaktes‘ die weitere Konsolidierung der Industrie gefährdet, in: Benthin, Rainer/Brinkmann, Ulrich (Hg.): Unternehmenskultur und Mitbestimmung – Betriebliche Integration zwischen Konsens und Konflikt. Frankfurt a. M./New York, 259-284.

Behr, Michael/Happ, Anja/Dörre, Klaus/Elsner, Margrit (2013): Arbeitsbewusstsein und Interessenorientierung in einem ostdeutschen Unternehmen der optischen Industrie, in: Dörre, Klaus/Happ, Anja/Matuschek, Ingo (Hg.): Das Gesellschaftsbild der LohnarbeiterInnen. Soziologische Untersuchungen in ost- und westdeutschen Industriebetrieben. Hamburg: VSA-Verlag, 54-84.

Behrens, Martin/Dribbusch, Heiner (2014): Arbeitgebermaßnahmen gegen Betriebsräte: Angriffe auf die betriebliche Mitbestimmung, in: WSI-Mitteilungen, Jg. 67, H. 2, 140-148.

Bertelsmann Stiftung (Hg.) (2015): Lohneinkommensentwicklungen 2020. Eine Vorausberechnung der Einkommensentwicklung in Branchen, Haushalten und Einkommensgruppen für Deutschland. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Best, Heinrich/Holtmann, Everhard (Hg.) (2012): Aufbruch der entscherten Gesellschaft. Deutschland nach der Wiedervereinigung. Frankfurt a. M./New York: Campus.

Bluhm, Katharina (2008): Von der Notgemeinschaft zum Familienunternehmen. Sozialer Gestaltwandel ostdeutscher Industriebetriebe nach der Wende, in: Bergsdorf, Wolfgang/Ettrich, Frank/Kill, Heinrich H./Lochthofen, Sergej (Hg.): Deutsche Einheit. Ein Projekt. Weimar: Verlag der Bauhaus Universität, 155-174.

Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (2005): Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung. Wiesbaden: Springer VS.

Bohnsack, Ralf (1993): Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in Methodologie und Praxis qualitativer Forschung. Opladen: Leske + Budrich.

Bosch, Gerhard (2014): Neuordnung des deutschen Arbeitsmarktes, in: Dörre, Klaus/Jürgens, Kerstin/Matuschek, Ingo (Hg.): Arbeiten in Europa: Marktfundamentalismus als Zerreißprobe. Frankfurt a. M./New York: Campus, 91-106.

Bosch, Gerhard/Weinkopf, Claudia (Hg.) (2007): Arbeiten für wenig Geld: Niedriglohnbeschäftigung in Deutschland. Frankfurt a. M./New York: Campus.

Brettschneider, Antonio/Bromberg, Tabea/Haipeter, Thomas/Lehndorff, Steffen (2010): Konzepte gegen die Krise? Chancen und Ambivalenzen betrieblicher „Besser“-Strategien für Arbeitspolitik und Interessenvertretungen, in: WSI-Mitteilungen, Jg. 63, H. 9, 451-457.

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: Springer VS.

Brinkmann, Ulrich/Dörre, Klaus/Röbenack, Silke (2006): Prekäre Arbeit – Ursachen, Ausmaß, soziale Folgen und subjektive Verarbeitungsformen unsicherer Beschäftigungsverhältnisse. Eine Expertise im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn: FES.

Brinkmann, Ulrich/Nachtwey, Oliver (2013): Postdemokratie, Mitbestimmung und industrielle Bürgerrechte, in: Politische Vierteljahresschrift, Jg. 54, H. 3, 506-533.

Bundesagentur für Arbeit (2014): Der Arbeitsmarkt in Deutschland. Fachkräfteengpassanalyse – Juni 2014. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.

Bundesagentur für Arbeit (2015): Arbeitsmarkt in Zahlen – Arbeitnehmerüberlassung. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.

Candeias, Mario/Dörre, Klaus/Röttger, Bernd (2009): Betriebsräte in der Zivilgesellschaft. Überbetriebliches Engagement betrieblicher Interessenvertreter. Eine empirische Studie in ausgewählten Regionen der Metall- und Elektroindustrie (Forschungsbericht). Jena: Friedrich-Schiller-Universität Jena.

Candeias, Mario/Röttger, Bernd (2008): Betriebsräte in der Zivilgesellschaft. Überbetriebliches Engagement. Ansatz für die Erneuerung der Gewerkschaften? (Forschungsbericht). Jena: Friedrich-Schiller-Universität Jena.

Crouch, Colin (2011): Das befremdliche Überleben des Neoliberalismus. Berlin: Suhrkamp.

Dingeldey, Irene (2015): Bilanz und Perspektiven des aktivierenden Wohlfahrtsstaates, in: Bundeszentrale für politische Bildung (Hg.): Oben – Mitte – Unten. Zur Vermessung der Gesellschaft. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, 268-280.

Dörre, Klaus (2010): Überbetriebliche Regulierung von Arbeitsbeziehungen, in: Fritz Böhle/Günther Voß (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden: Springer VS, 873-912.

Dörre, Klaus (2015): Social Capitalism and Crisis: From the Internal to the External Landnahme, in: Dörre, Klaus/Lessenich, Stephan/Rosa, Hartmut (Hg.): Sociology, Capitalism, Critique. London: Verso, 247-279.

Dörre, Klaus/Booth, Melanie/Marquardsen, Kai/Haubner, Tine/Scherschel, Karin/Schierhorn, Karen (2013): Bewährungsproben für die Unterschicht? Soziale Folgen aktivierender Arbeitsmarktpolitik. Frankfurt a. M./New York: Campus.

Dörre, Klaus/Holst, Hajo/Matuschek, Ingo (2014): Zwischen Firmenbewusstsein und Wachstumskritik. Empirische Befunde aus einem Industriebetrieb, in: WSI-Mitteilungen, Jg. 67, H. 7, 543-550.

- Dörre, Klaus/Matuschek, Ingo (2013): Kapitalistische Landnahmen, ihre Subjekte und das Gesellschaftsbild der LohnarbeiterInnen, in: Dörre, Klaus/Happ, Anja/Matuschek, Ingo (Hg.): Das Gesellschaftsbild der LohnarbeiterInnen. Soziologische Untersuchungen in ost- und westdeutschen Industriebetrieben. Hamburg: VSA-Verlag, 29-53.
- Dörre, Klaus/Röttger, Bernd (2005a): Auf die Defense kommt es an! Globalisierung, Region und gewerkschaftliche Beteiligung – Bilanz und Ausblick, in: dies. (Hg.): Die erschöpfte Region. Münster: Westfälisches Dampfboot, 214-234.
- Dörre, Klaus/Röttger, Bernd (2005b): Die erschöpfte Region. Politik und Gewerkschaften in Regionalisierungsprozessen. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Dörre, Klaus/Röttger, Bernd (2006): Im Schatten der Globalisierung. Wiesbaden: VS Verlag.
- Dörre, Klaus/Schmalz, Stefan (2013): Einleitung. Comeback der Gewerkschaften? Eine machtsociologische Forschungsperspektive, in: dies. (Hg.): Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven. Frankfurt a. M./New York: Campus, 13-38.
- Dubet, François (2008): Ungerechtigkeiten. Zum subjektiven Ungerechtigkeitsempfinden am Arbeitsplatz. Hamburg: Hamburger Edition.
- Eberl, Oliver/Salomon, David (2013): Postdemokratie und soziale Demokratie, in: Politische Vierteljahresschrift, Jg. 54, H. 3, 415-425.
- Ellguth, Peter/Kohaut, Susanne (2014): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2013, in: WSI-Mitteilungen, Jg. 67, H. 4, 286-295.
- Ellguth, Peter/Kohaut, Susanne (2015): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2014, in: WSI-Mitteilungen, Jg. 68, H. 4, 290-297.
- FR (Frankfurter Rundschau) (2015): Gewalt in einem gespaltenen Land, erschienen am 19.08.2015.
- Frege, Carola/Heery, Edmund/Turner, Lowell (2004): The New Solidarity? Trade Union Coalition-Building in Five Countries, in: Frege, Carola/ Kelly, John (Hg.): Varieties of Unionism. Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy. Oxford: Oxford University Press, 137-158.
- Frege, Carola/Kelly, John (2004): Varieties of Unionism. Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy. Oxford: Oxford University Press.
- Frosch, Katharina (2007): Einfluss soziodemographischer Faktoren und der Erwerbsbiographie auf die Reintegration von Arbeitssuchenden: Schlechte Chancen ab Alter 50?, Rostocker Zentrum – Diskussionspapier Nr. 11. Rostock: Rostocker Zentrum zur Erforschung des demografischen Wandels.
- Geiling, Heiko/Meise, Stephan/Eversberg, Dennis (2012): Die IG Metall lokal. Akteure in gewerkschaftlichen Handlungsfeldern. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Gerst, Detlef/Pickshaus, Klaus/Wagner, Hilde (2011): Revitalisierung der Gewerkschaften durch Arbeitspolitik? Die Initiativen der IG Metall – Szenario für Arbeitspolitik in und nach der Krise, in: Haipeter, Thomas/Dörre, Klaus (Hg.): Gewerkschaftliche Modernisierung. Wiesbaden: Springer VS, 136-163.
- Gesamtmetall (2014): Zahlen 2014. Die Metall- und Elektroindustrie in der Bundesrepublik Deutschland. Berlin: Gesamtmetall.

Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2004): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. Stuttgart: UTB.

Goes, Thomas (2014): Solidaritäts- und Mobilisierungspotenziale bei prekarierten Beschäftigten im Großhandel, in: Arbeits- und Industriosociologische Studien, Jg. 7, H. 2, 41-55.

Gorz, André (1989): Kritik der ökonomischen Vernunft. Berlin: Rotbuch Rotationen.

Haipeter, Thomas (2011): Einleitung: Interessensvertretungen, Krise und Modernisierung – über alte und neue Leitbilder, in: Haipeter, Thomas/Dörre, Klaus (Hg.): Gewerkschaftliche Modernisierung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 7-28.

Haug, Wolfgang F. (2009): Gewerkschaften im High-Tech-Kapitalismus vor der Hegemoniefrage, in: Das Argument, Jg. 51, H. 6, 879-893.

Hinke, Robert (2008): ‚Eastanizing‘. Gewerkschaftliche Herausforderung Ostdeutschland, in: Prokla, Jg. 38, H. 1, 113-128.

Hinz, Sarah/Woschnack, Daniela (2013): Der Fall Schaeffler: Die widersprüchliche Entstehung einer Mitbestimmungskultur, in: Schmalz, Stefan/Dörre, Klaus (2013): Comeback der Gewerkschaften. Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven. Frankfurt a. M./New York: Campus, S. 161-174.

IG Metall (2015): Präsentation zur Jahrespressekonferenz der IG Metall vom 19.01.2015. Frankfurt a. M.: IG Metall.

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (2013): Handbuch Arbeitsmarkt 2013 – Analysen, Daten, Fakten. Bielefeld: Bertelsmann.

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (2014): IAB-Betriebspanel. Länderbericht Thüringen. Ergebnisse der 18. Welle. Berlin: IAB.

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (2015): Wasserstand. Der deutsche Arbeitsmarkt 25 Jahre nach der Wiedervereinigung. IAB-Forum Nr. 1. Berlin: IAB.

Kädtler, Jürgen (2014): Tarifpolitik und tarifpolitisches System, in: Schroeder, Wolfgang (Hg.): Handbuch Gewerkschaften in Deutschland, 2. überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer VS, 423-464.

Kalina, Thorsten/Weinkopf, Claudia (2014): Niedriglohnbeschäftigung 2012 und was ein gesetzlicher Mindestlohn von 8,50 € verändern könnte, IAQ-Report 2014-02.

Kaufmann, Jean-Claude (1999): Das verstehende Interview: Theorie und Praxis. Konstanz: UVK.

Kelle, Udo/Kluge, Susann (2010): Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer VS.

Kelly, John (1998). Rethinking Industrial Relations: Mobilisation, Collectivism and Long Waves. New York: Routledge.

KN (Kieler Nachrichten) (2015): Bsirske will's wissen, erschienen am 16.06.2015, <http://www.kn-online.de/News/Aktuelle-Nachrichten-Wirtschaft/News-Aktuelle-Nachrichten-Wirtschaft-2/Verdi-Bsirske-will-s-wissen>; zuletzt abgerufen am 23.06.2015.

Kocsis, Andrea/Sterkel, Gabriele/Wiedemuth, Jörg (Hg.) (2013): Organisieren am Konflikt. Tarifaueinsetzungen und Mitgliederentwicklung im Dienstleistungssektor. Hamburg: VSA.

- Kohaut, Susanne (2007): Tarifbindung und tarifliche Öffnungsklauseln: Ergebnisse aus dem IAB Betriebspanel 2005, in: WSI-Mitteilungen, Jg. 60, H. 2, 94-97.
- Kohte, Wolfhard (2012): Die Umsetzung nachhaltiger und sozialer Wirtschaftsförderung auf Landesebene am Beispiel von Niedersachsen und Sachsen-Anhalt. Hannover: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Kohte, Wolfhard/Burkert, Mirka/Schika, Anja (2012): Der Beitrag des Arbeitsrechts zur Strukturbildung im demografischen Umbruch, in: Best, Heinrich/Holtmann, Everhard (Hg.): Aufbruch der entscherten Gesellschaft. Deutschland nach der Wiedervereinigung. Frankfurt a. M./New York: Campus, 189-201.
- Kotthoff, Hermann (1981): Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb. Frankfurt a. M./New York: Campus.
- Kotthoff, Hermann (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus: Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München: Hampp.
- Kutlu, Yalcin (2013): Partizipative Streikführung: Der Erzieherinnenstreik, in: Schmalz, Stefan/Dörre, Klaus (Hg.) (2013): Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven. Frankfurt a. M./New York, 226-241.
- Lehmbruch, Gerhard (1979): Einige Entwicklungslinien und Probleme in der „Korporatismus“-Diskussion (Diskussionspapier für den Arbeitskreis Parteien, Parlamente, Wahlen der DVPW). Neuss: DVPW-Deutsche Vereinigung für politische Wissenschaft.
- Lévesque, Christian/Murray, Gregor (2013a): Gewerkschaftsmacht verstehen. Ressourcen und Fähigkeiten zur Erneuerung strategischen Handlungsvermögens, in: Schmalz, Stefan/Dörre, Klaus (Hg.): Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven. Frankfurt a. M./New York: Campus, 39-55.
- Lévesque, Christian/Murray, Gregor (2013b): Renewing Union Narrative Resources: How Union Capabilities Make a Difference, in: British Journal of Industrial Relations, Jg. 51, H. 4, 777-796.
- Lipietz, Alain (1992): Towards A New Economic Order. Postfordism, Ecology and Democracy. Cambridge: Polity Press.
- Lipietz, Alain (1998): Nach dem Ende des „Goldenen Zeitalters“. Regulation und Transformation kapitalistischer Gesellschaften. Hamburg: Argument-Verlag.
- Logan, John (2002): Consultants, Lawyers and the “Union Free” Movement in the United States since the 1970s, in: Industrial Relations Journal, Jg. 33, H. 3, 197-214.
- Lorenz, Robert (2013): Gewerkschaftsdämmerung. Geschichte und Perspektiven deutscher Gewerkschaften. Bielefeld: transcript.
- Lutz, Burkart (2010): Fachkräftemangel in Ostdeutschland. Konsequenzen für Beschäftigung und Interessenvertretung. OBS-Arbeitsheft 65. Frankfurt a. M.: Otto Brenner Stiftung.
- Lutz, Burkart (2008): Aktuelle Strukturen und zu erwartende Entwicklungen von Beschäftigung und Arbeitsmarkt in den neuen Bundesländern und ihre Bedeutung für die Interessenvertretung. Eine Kurz-Expertise für die Otto-Brenner-Stiftung. Berlin.
- Markowitz, Linda (2000): Worker Activism after Successful Union Organizing. New York: M. E. Sharpe.

Martens, Bernd/Lungwitz, Ralph-Elmar (2012): Vom sozialistischen Leiter zum mittelständischen Unternehmer – Ostdeutsche Unternehmensleiter nach zwei Jahrzehnten der Transformation, in: Best, Heinrich/Holtmann, Everhard (Hg.): Aufbruch der entscherten Gesellschaft: Deutschland nach der Wiedervereinigung. Frankfurt a. M./New York: Campus, 104-122.

Mayring, Philipp A. E. (2003): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz Verlag.

Meise, Stephan (2014): Organisation und Vielfalt: Modernisierungen der Gewerkschaftspraxis. Wiesbaden: Springer VS.

Meißner, Heinz-Rudolf (2012): Strukturbruch in der Automobilindustrie, in: Allespach, Martin/Ziegler, Astrid (Hg.): Zukunft des Industriestandortes Deutschland 2020. Marburg: Schüren Verlag GmbH, 193-216.

Meißner, Heinz-Rudolf (2013): Logistik- und Entwicklungsdienstleister in der deutschen Automobilindustrie – neue Herausforderungen für die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen. OBS-Arbeitspapier 9. Frankfurt a. M.: Otto Brenner Stiftung.

Mense-Petermann, Ursula (1996): Die Verbetrieblichung der industriellen Beziehungen in Ostdeutschland als Herausforderung für das duale System, in: Industrielle Beziehungen, Jg. 3, H. 1, 65-78.

Müller-Jentsch, Walther (2006): Kapitalismus ohne Gewerkschaften?, in: Brinkmann, Ulrich/Krenn, Karoline/Schief, Sebastian (Hg.): Endspiel des Kooperativen Kapitalismus? Institutioneller Wandel unter den Bedingungen des marktzentrierten Paradigmas. Wiesbaden: Springer VS, 169-181.

Müller-Jentsch, Walther (2008): Gewerkschaften als intermediäre Organisationen. In: Walther Müller-Jentsch (Hg.): Arbeit und Bürgerstatus. Studien zur sozialen und industriellen Demokratie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 51-78.

Müller-Jentsch, Walther/Ittermann, Peter (2000): Industrielle Beziehungen. Daten, Zeitreihen, Trends 1950-1999. Frankfurt a. M./New York: Campus.

Nachtwey, Oliver/Thiel, Marcel (2014): Chancen und Probleme pfadabhängiger Revitalisierung. Gewerkschaftliches Organizing im Krankenhauswesen, in: Industrielle Beziehungen, Jg. 21, H. 3, 257-276.

Negt, Oskar/Kluge, Alexander (1993): Geschichte und Eigensinn. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Neuner, Monika (2013): Bedingungsgebundene Tarifarbeit, in: Schmalz, Stefan/Dörre, Klaus (Hg.) (2013): Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven. Frankfurt a. M./New York, 213-225.

NGG (Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten) (2012): Wenig Rechte – wenig Lohn. Wie Unternehmen Werkverträge (aus)nutzen. Hamburg: NGG.

NGG (Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten) (2013): Geschäftsbericht 2008-2012. Hamburg: NGG.

Ohl, Kay (2009): Die Ost-West-Tarifangleichung in der Metall- und Elektroindustrie, in: WSI Mitteilungen, Jg. 62, H. 11, 627-630.

Paech, Niko (2013): Befreiung vom Überfluss. Auf dem Weg in die Postwachstumsökonomie. München: oekom.

- Pichierri, Angelo (2005): Netzwerkorganisationen und Netzwerke von Organisationen, in: Dörre, Klaus/Röttger, Bernd (Hg.): Die erschöpfte Region. Politik und Gewerkschaften in Regionalisierungsprozessen. Münster: Westfälisches Dampfboot: 52-70.
- Prott, Jürgen (2013): Zukunft für Betriebsräte – Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Rehder, Britta (2006), Legitimitätsdefizite des Co-Managements. Betriebliche Bündnisse als Konfliktfeld zwischen Arbeitnehmern und betrieblicher Interessenvertretung, in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 35, H. 3, 227-242.
- Röbenack, Silke/Artus, Ingrid (2015): Betriebsräte im Aufbruch? Vitalisierung betrieblicher Mitbestimmung in Ostdeutschland. OBS-Arbeitsheft 82. Frankfurt a. M.: Otto Brenner Stiftung.
- Rosa, Hartmut (2013): Beschleunigung und Entfremdung. Auf dem Weg zu einer kritischen Theorie spätmoderner Zeitlichkeit. Berlin: Suhrkamp.
- Rudolph, Wolfgang/Wassermann, Wolfram (2006): Übergänge zwischen Betriebsratslosigkeit und Betriebsratsgründung: Neue Betriebsratsgründungen im Bereich kleiner Betriebe und Reform der Betriebsverfassung 2001, in: Artus, Ingrid, u. a. (Hg.): Betriebe ohne Betriebsrat: Informelle Interessenvertretung in Unternehmen. Frankfurt a. M./New York: Campus, 81-105.
- Rügemer, Werner/Wigand, Elmar (2014): Union-Busting in Deutschland: Die Bekämpfung von Betriebsräten und Gewerkschaften als professionelle Dienstleistung, OBS-Arbeitsheft 77. Frankfurt a. M.: Otto Brenner Stiftung.
- Schmalz, Stefan/Dörre, Klaus (2013): Comeback der Gewerkschaften. Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven. Frankfurt a. M./New York: Campus.
- Schmalz, Stefan/Dörre, Klaus (2014): Der Machtressourcenansatz: Ein Instrument zur Analyse gewerkschaftlichen Handlungsvermögens, in: Industrielle Beziehungen, Jg. 21, H. 3, 217-237.
- Schmalz, Stefan/Hinz, Sarah/Woschnack, Daniela/Schwetje, Dennis/Paul, Benjamin (2013): IG Metall mit Rückenwind: Zum wachsenden Engagement der Beschäftigten, in: Schmalz, Stefan/Dörre, Klaus (Hg.): Comeback der Gewerkschaften. Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven. Frankfurt a. M./New York: Campus, 255-270.
- Schmidt, Rudi (2003): Der gescheiterte Streik in der ostdeutschen Metallindustrie, in: Prokla, Jg. 33, H. 132, 493-509.
- Schmidt, Rudi/Trinczek, Rainer (1999): Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen, in: Müller-Jentsch, Walther (Hg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. München: Mering, 103-128.
- Schmierl, Klaus (2010): Lohn und Leistung, in: Böhle, Fritz/Voß, G. Günter/Wachtler, Günther (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden: Springer VS, 359-383.
- Schmitter, Philippe C. (1996): Sektoren im modernen Kapitalismus. Steuerungsformen und ihre Performanzunterschiede, in: Patrick Kenis und Volker Schneider (Hg.): Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik. Frankfurt a. M./New York: Campus, 313-355.

Schroeder, Wolfgang (2000a): Das Modell Deutschland auf dem Prüfstand: Zur Entwicklung der industriellen Beziehungen in Ostdeutschland (1990-2000). Opladen: Westdeutscher Verlag.

Schroeder, Wolfgang (2000b): Industrielle Beziehungen in Ostdeutschland: Zwischen Eigensinn und Paternalismus, in: WZB Discussion Paper, No. FS III 01-203. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin.

Schroeder, Wolfgang (2014): Gewerkschaften im Transformationsprozess: Herausforderungen, Strategien und Machtressourcen, in: Schroeder, Wolfgang (Hg.): Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland: Ein Handbuch. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 13-46.

Schwarz-Kocher, Martin (2014): Wettbewerbskorporatismus oder neue Machtressource? Gewerkschaftliche Betriebspolitik im Spannungsfeld der Korporatismuskritik, in: Sozialer Fortschritt, Jg. 63, H. 1-2, 13-21.

Silver, Beverly J. (2005): Forces of Labor. Arbeiterbewegungen und Globalisierung seit 1870. Berlin: Assoziation A.

Sinn, Hans-Werner (2005): Ist Deutschland noch zu retten? Berlin: Ullstein.

Skidelsky, Edward/Skidelsky, Robert (2014): Wie viel ist genug? Vom Wachstumswahn zu einer Ökonomie des guten Lebens. München: Goldmann.

Staples, Lee (2004): Roots to Power. A Manual for Grassroots Organizing. Santa Barbara: Preager Publisher.

Statistisches Bundesamt (DeStatis) (2013): Datenreport 2013. Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.

Statistisches Bundesamt (DeStatis) (2015): Arbeitskreis Erwerbstätigenrechnung des Bundes und der Länder, Berechnungsstand: August 2013/Februar 2014 (eigene Berechnung). Wiesbaden.

Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (2014): Bruttoinlandsprodukt, Bruttowertschöpfung in den Ländern der Bundesrepublik Deutschland 1991 bis 2013 Reihe 1, Band 1, in: Arbeitskreis „Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder“ im Auftrag der Statistischen Ämter der 16 Bundesländer, Statistik und Wahlen (Hg.). Frankfurt a. M.: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg.

Streeck, Wolfgang (1999): Korporatismus in Deutschland. Zwischen Nationalstaat und Europäischer Union. Frankfurt a. M./New York: Campus.

Streeck, Wolfgang (2009): Re-forming Capitalism. Institutional Change in the German Political Economy. Oxford: Oxford University Press.

Streeck, Wolfgang (2013): Gekaufte Zeit. Die vertagte Krise des demokratischen Kapitalismus. Berlin: Suhrkamp.

SZ (Süddeutsche Zeitung) (2015): Wie der Staat Streiks regeln könnte, erschienen am: 24. Mai 2015, Internet: <http://www.sueddeutsche.de/politik/arbeitsrecht-wie-der-staat-streiks-regeln-koennte-1.2490602>; zuletzt abgerufen am 23.06.2015.

Tarrow, Sidney G. (1994): Power in Movement. Social Movements, Collective Action, and Politics. Cambridge: Cambridge University Press.

Thieme, Christoph (2013): »Ja-aber-Kapitalismus«? Zum Gesellschaftsbild ostdeutscher Führungskräfte, in: Dörre, Klaus/Happ, Anja/Matuschek, Ingo (Hg.): Das Gesellschaftsbild von LohnarbeiterInnen. Hamburg: VSA-Verlag, 181-198.

- Thompson, Edward P. (1979): Die „sittliche Ökonomie“ der englischen Unterschichten im 18. Jahrhundert, in: Puls, Detlev (Hg.): Wahrnehmungsformen und Protestverhalten. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 13-81.
- TMWAT (Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Technologie) (2014): Übersicht über arbeitsmarkt-politische Maßnahmen, unveröffentlichtes Dokument. Erfurt.
- Tullius, Knut/Wolf, Harald (2012): Legitimationsprobleme im System industrieller Beziehungen: Krise oder Revitalisierung des sozialpartnerschaftlichen Geistes?, in: Industrielle Beziehungen, Jg. 19, H. 4, 367-386.
- Urban, Hans-Jürgen (2010): Wohlfahrtsstaat und Gewerkschaftsmacht im Finanzmarkt-Kapitalismus: Der Fall Deutschland, in: WSI-Mitteilungen, Jg. 63, H. 9, 443-450.
- Urban, Hans-Jürgen (2013): Gewerkschaftsstrategien in der Krise: Zur kollektiven Handlungsfähigkeit im Gegenwartskapitalismus, in: Schmalz, Stefan/Dörre, Klaus (Hg.): Comeback der Gewerkschaften. Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven. Frankfurt a. M./New York: Campus, 376-396.
- Urban, Hans-Jürgen (2015): Soziologie, Öffentlichkeit und Gewerkschaften: Versuch eines vorausschauenden Nachworts zu Michael Burawoys Public Sociology, in: Burawoy, Michael/Aulenbacher, Brigitte/Dörre, Klaus (Hg.): Public Sociology. Öffentliche Soziologie gegen Marktfundamentalismus und globale Ungleichheit. Weinheim/Basel: Beltz, 221-242.
- Voss, Kim/Sherman, Rachel (2000): Breaking the Iron Law of Oligarchy: Tactical Innovation and the Revitalization of the American Labor Movement, in: American Journal of Sociology, Jg. 106, H. 2, 303-349.
- Wetzel, Detlef (Hg.) (2013): Organizing. Die Veränderung der gewerkschaftlichen Praxis durch das Prinzip der Beteiligung. Hamburg: VSA-Verlag.
- Wilkinson, Richard G./Pickett, Kate (2009): The Spirit Level: Why More Equal Societies Almost Always Do Better. London: Allen Lane.
- Witzel, Andreas (2000): Das problemzentrierte Interview, in: Forum Qualitative Sozialforschung, Jg. 1, H. 1, Art. 22, Internet: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/viewArticle/1132/2519>; zuletzt abgerufen am 01.07.2015.

## Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen

<b>Abbildung 1:</b> Betriebsangehörige bzw. erwerbstätige Gewerkschaftsmitglieder in Ostdeutschland: IG Metall und Gewerkschaft NGG .....	13
<b>Abbildung 2:</b> Flächentarifbindung in der Privatwirtschaft nach Beschäftigten (in %).....	28
<b>Abbildung 3:</b> Verbreitung von Betriebsräten in der Privatwirtschaft nach Beschäftigten (in %).....	29
<b>Abbildung 4:</b> Niedriglohn- und Arbeitslosenquote in Ostdeutschland (in %).....	31
<b>Abbildung 5:</b> Prekäre Vollerwerbsgesellschaft: Erwerbstätige und Arbeitsvolumen in Ostdeutschland.....	32
<b>Abbildung 6:</b> Veränderung der Beschäftigungsformen in Ostdeutschland von 2000 bis 2013 .....	33
<b>Abbildung 7:</b> Kompetenzen von Gewerkschaftssekretären .....	70
<b>Abbildung 8:</b> Hauptaktive nach Geburtsjahr .....	72
<b>Abbildung 9:</b> Abstufungen des „Arbeitgeberdrucks“ .....	79
<b>Abbildung 10:</b> Gremien des „Thüringenkorporatismus“ .....	91
<b>Abbildung 11:</b> „Thüringenkorporatismus“: Instrumente, politische Regelungen und Gesetzesinitiativen .....	94
<b>Tabelle 1:</b> Betriebsfallstudien im Überblick .....	20
<b>Tabelle 2:</b> Stadien des Organisationsprozesses.....	61
<b>Tabelle 3:</b> Bedingungsgebundene Gewerkschaftsarbeit: Ansprüche und potenzielle Probleme .....	66

### Abkürzungsverzeichnis

Anerk.	Anerkennung
Anm. d. A.	Anmerkung der Autoren
BA	Bundesagentur für Arbeit
BR	Betriebsrat
FDGB	Freier Deutscher Gewerkschaftsbund (in der DDR)
GL	Geschäftsleitung
GRW	Gemeinschaftsaufgabe Verbesserung der Regionalen Wirtschaftsstruktur
IGM	Industriegewerkschaft Metall
KN	Kieler Nachrichten
LAP	Landesarbeitsmarktprogramm
LKZ	Lohnkostenzuschuss
o. A.	ohne Angabe
OEM	Original Equipment Manufacturer, Erstausrüster
OT	ohne Tarifbindung
ThEGAL	Thüringer Energie- und GreenTech-Agentur
TMWAT	Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Technologie
SOEP	Sozioökonomisches Panel
sozialvers.	sozialversicherungspflichtig
SV	Sozialversicherung
TV	Tarifvertrag
VST	Verwaltungsstelle
WIR	Wirtschafts- und Innovationsrat

## Glossar

**Dezentrales Modell der Arbeitsbeziehungen** (→ Verbetrieblichung): Bezeichnet ein Modell, in dem Tarifverhandlungen und -abschlüsse auf der Ebene der Unternehmen stattfinden. Der Prozess der Verbetrieblichung bezeichnet diese Entwicklung weg von überbetrieblicher Tarifpolitik.

**Duales System der Interessenrepräsentation:** Bezeichnet die Arbeitsteilung zwischen betrieblicher Interessenvertretung durch Betriebs- und Personalräte (betriebliche Mitbestimmung) und der Interessenvertretung durch Gewerkschaften auf überbetrieblicher Ebene.

**Kooperatives, zentralisiertes Modell der Arbeitsbeziehungen:** Bezeichnet Beziehungen zwischen Kapital und Arbeit, die auf der wechselseitigen Anerkennung der jeweiligen Interessen und auf tendenziell konfliktarmen Aushandlungsverfahren beruhen. Tarifverhandlungen finden zentralisiert statt, d. h. Gewerkschafts- und Verbandsvertreter verhandeln auf überbetrieblicher Ebene für eine Vielzahl von Belegschaften und Unternehmen aus einer Region (Flächentarif).

**Hybridisierung/hybrides Modell:** Hybridisierung bezeichnet die Durchmischung von zwei Elementen. Hybridisierung der Arbeitsbeziehungen meint, dass sich zwei unterschiedliche Systeme der Arbeitsbeziehungen vermischen. Altbekanntes ist noch vorhanden, das Neue zeichnet sich aber bereits sehr deutlich ab und verändert die Qualität des Systems. Ein hybrides Modell enthält daher Eigenschaften zweier qualitativ unterschiedlicher Systeme.

**Scharnierpersonen:** Bezeichnet Akteure in Netzwerken, die aufgrund ihrer vielfältigen Kontakte und ihrer Akzeptanz durch andere Netzwerkmitglieder für die Koordination des Netzwerkes und die Entwicklung von inhaltlichen Positionen und Strategien besonders wichtig sind.

**Sozialpaternalismus:** Bezeichnet ein Verhältnis zwischen Beschäftigten und Arbeitskräften, in dem die Arbeitgeberseite eine sorgende Haltung der Belegschaft gegenüber einnimmt. Sozialpaternalisten greifen soziale Interessen der Beschäftigten nach eigenem Erwägen auf, lehnen aber die demokratische Interessenvertretung der Belegschaft ab, die sie auf Verhandlungen mit eigenständig agierenden Beschäftigten festlegen würde.

**Thüringenkorporatismus:** Bezeichnet die politischen Unterstützungsleistungen in der Ära des thüringischen Wirtschaftsministers Matthias Machnig (2009-2013), die in Form von gesetzlichen Regelungen und politischen Gremien Arbeitnehmerinteressen und Gewerkschaften – nach jahrelangem Übergewicht von Wirtschaftsinteressen – wieder zu einem politisch anerkannten gesellschaftlichen Status verhalfen.

**Union-Busting:** Bezeichnet die systematische Bekämpfung, Unterdrückung und Sabotage von gewerkschaftlicher Organisation und von Betriebsratsgründungen durch Arbeitgeber(vertreter).

**Verbetrieblichung** → Dezentrales Modell der Arbeitsbeziehungen.

**Voluntarismus/voluntaristisch:** Bezeichnet die große Bedeutung, die die Handlungsbereitschaft und die konkreten Handlungsstrategien der betrieblichen Aktiven bzw. der betrieblichen Akteure für die Arbeitsbeziehungen sowie die Ergebnisse von Aushandlungen haben. Anders als in zentralisierten Verhandlungen kommt es in besonderem Maße auf den Willen und die Handlungsstrategien der Aktiven in den einzelnen Betrieben an, welche Ergebnisse Aushandlungsprozesse bringen.

### Hinweise zu den Autoren

**Goes, Thomas**, Dr., Jg. 1980, Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Friedrich-Schiller-Universität Jena und demnächst am SOFI in Göttingen. Arbeitsschwerpunkte: Arbeitsbeziehungen, Prekariisierungsforschung und Kapitalismusanalyse.

Aktuelle Publikationen: Goes, Thomas (2015): In Bewegung. Gewerkschaften zwischen Defensive und Erneuerung, in: Supplement der Zeitschrift Sozialismus, Nr. 9. Hamburg: VSA. Goes, Thomas (2015): Zwischen Disziplinierung und Gegenwehr. Wie sich Prekarisierung auf Beschäftigte im Großhandel auswirkt, Frankfurt a. M./New York: Campus.

**Schmalz, Stefan**, Dr., Jg. 1979, Vertretungsprofessor an der Friedrich-Schiller-Universität Jena, Arbeitsschwerpunkte: Arbeitssoziologie, Internationale Politische Ökonomie und Wirtschaftssoziologie.

Aktuelle Publikationen: Schmalz, Stefan (zusammen mit Klaus Dörre) (2014): Der Machtressourcenansatz: Ein Instrument zur Analyse gewerkschaftlichen Handlungsvermögens, in: Industrielle Beziehungen, Jg. 21, H. 3, 217-237. Schmalz, Stefan (Hg. zusammen mit Klaus Dörre) (2013): Comeback der Gewerkschaften. Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven, Frankfurt a. M./New York: Campus.

**Thiel, Marcel**, Dipl.-Psych., Jg. 1986, Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Friedrich-Schiller-Universität Jena, Arbeitsschwerpunkte: Gewerkschaftliche Erneuerung, betriebliche Mitbestimmung, Subjektwissenschaft, Ökonomisierungsprozesse in der Krankenpflege.

Aktuelle Publikationen: Thiel, Marcel (zusammen mit Oliver Nachtwey) (2014): Chancen und Probleme pfadabhängiger Revitalisierung. Gewerkschaftliches Organizing im Krankenhauswesen, in: Industrielle Beziehungen, Jg. 21, H. 3, 257-276. Thiel, Marcel (zusammen mit Ulrich Brinkmann und Oliver Nachtwey) (2014): Postdemokratie im Betrieb? Erosionsprozesse von Demokratie und Mitbestimmung, in: Linden, Markus/Thaa, Winfried (Hg.): Ungleichheit und politische Repräsentation, Baden-Baden: Nomos, 125-144.

**Dörre, Klaus**, Prof. Dr., Jg. 1957, Professor für Arbeits-, Industrie- und Wirtschaftssoziologie an der Friedrich-Schiller-Universität Jena, Arbeitsschwerpunkte: Kapitalismustheorie, flexible und prekäre Beschäftigung sowie Arbeitsbeziehungen und Strategic Unionism.

Aktuelle Publikationen: Dörre, Klaus (zusammen mit Stephan Lessenich und Hartmut Rosa) (2015): Sociology, Capitalism, Critique, London: Verso. Dörre, Klaus (Hg. zusammen mit Kerstin Jürgens und Ingo Matuschek) (2014): Arbeit in Europa. Marktfundamentalismus als Zerreißprobe, Frankfurt a. M./New York: Campus.

Zeitgleich erscheint das OBS-Arbeitsheft 82  
 Mehr unter [www.otto-brenner-stiftung.de](http://www.otto-brenner-stiftung.de)



## Inhalt

	<b>Zusammenfassung der Ergebnisse .....</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>Methoden, Vorgehen und Untersuchungsbetriebe .....</b>	<b>12</b>
	2.1 Experteninterviews und Befragung von Gewerkschafter/innen .....	12
	2.2 Interviews mit Betriebsräten .....	12
	2.3 Analyse der Mitgliederdatenbanken von IG Metall und IG BCE .....	16
<b>3</b>	<b>Gelegenheitsfenster zur Vitalisierung betrieblicher Mitbestimmung? .....</b>	<b>18</b>
	3.1 Handlungsumfeld der Betriebe .....	18
	Erfolge beim Aufbau Ost .....	18
	Positives Klima gegenüber Betriebsräten in Öffentlichkeit und Politik .....	27
	Imagewandel und verstärkte Betriebsorientierung der Gewerkschaften.....	31
	3.2 Handlungskontext in Betrieben .....	32
	3.3 Zwischenfazit I .....	37

<b>4</b>	<b>Anstieg von Betriebsratsgründungen in Ostdeutschland? .....</b>	<b>40</b>
4.1	Ungleiche quantitative Verbreitung von Betriebsräten .....	40
4.2	Ungleicher Anstieg an Betriebsratsgründungen .....	43
4.3	„Gewinne“ und „Verluste“ von Betriebsräten .....	48
4.4	Ursachen steigender Betriebsratsgründungen aus Sicht der Gewerkschaften .....	52
4.5	Zwischenfazit II .....	55
<b>5</b>	<b>Muster von Betriebsratsgründungen in den Untersuchungsbetrieben .....</b>	<b>57</b>
5.1	Ereignisgründungen: „Wir hätten heute noch keinen Betriebsrat“ .....	59
5.2	Dauerhafte Problemlagen: „Mit Betriebsrat kann es nur besser werden“ .....	61
	Hintergründe der langen Vorgeschichten: „Draußen steh’n genug andere“ .....	62
	Bruch des Aufbaupaktes: „Also, wir sind hier nur die billigen Arbeitskräfte“ .....	65
	Verletzung der Fürsorgepflicht: „Da konnten die mit uns machen, was sie wollten“ .....	76
5.3	Zwischenfazit III .....	80
<b>6</b>	<b>Aktivierung von Betriebsräten .....</b>	<b>83</b>
6.1	Drei Aktivierungsmuster von Betriebsräten und Betriebsratspraxis .....	85
6.2	Krisen-Mobilisierung.....	86
6.3	Personeller Wechsel und Kurskorrektur in ‚verlängerten‘ Nachgründungsphasen.....	88
6.4	Generationswandel .....	94
	Organisierte Übergabe: „Wir wollen nichts weiter als ein Stückchen Normalität“ .....	97
	Erzwungene Generationsablösung: „Königsmord“ .....	102
	Ungeregelte Übernahme und Neustart: „Es gibt Regeln, was vorher nicht war“ .....	105
	Verzögerte Nachfolge: „Es ist zunehmend schwieriger, junge Kollegen zu finden“ .....	106
6.5	Zwischenfazit IV .....	108
<b>7</b>	<b>Resümee: Zwei Varianten der Vitalisierung betrieblicher Mitbestimmung in Ostdeutschland .....</b>	<b>110</b>

## Zusammenfassung der Ergebnisse

### 1. Verstärkte Gründungen und Aktivierungen von Betriebsräten

Die vorliegende Studie konstatiert einen Trend verstärkter Betriebsratsgründungen und Betriebsratsaktivierungen in Ostdeutschland. Hintergrund hierfür ist ein spezifisches Gelegenheitsfenster aus inner- und außerbetrieblichen Kontextfaktoren, durch die die Machtressourcen und Verhandlungspositionen der Beschäftigten in den letzten Jahren gestärkt wurden.

### 2. Wirtschaftswachstum, Arbeitskräftenachfrage und starke Gewerkschaften unterstützen die Vitalisierung betrieblicher Mitbestimmung

Zu den außerbetrieblichen Kontextfaktoren zählt erstens eine seit etwa 2005/2006 (mit einer Unterbrechung in der Wirtschaftskrise 2008/2009) positive wirtschaftliche und Arbeitsmarktentwicklung mit einer deutlichen Reduzierung der Arbeitslosigkeit sowie Beschäftigungsaufbau in der Industrie, was in einigen Regionen und Betrieben bereits zu Rekrutierungsengpässen bei bestimmten technischen Berufsgruppen führt. Hinzu kommt zweitens ein seit einigen Jahren positives Klima in Politik und Öffentlichkeit gegenüber betrieblicher Mitbestimmung, verstärkt seit der Wirtschaftskrise 2008/2009. Drittens spielen der Imagezuwachs, tarifpolitische Erfolge und der Strategiewechsel der Gewerkschaften eine wichtige Rolle dafür, dass Gewerkschaftsvertreter/innen vor Ort als respektierte Akteure und kompetente Partner/innen wahrgenommen werden.

### 3. Belegschaften und deren Erwartungen an Arbeit und Entlohnung verändern sich

Ehemalige DDR-Betriebe wie auch Neuansiedlungen haben sich inzwischen konsolidiert, was u. a. in stabilen positiven Erträgen oder auch im Belegschaftswachstum zum Ausdruck kommt. In neu gegründeten Betrieben ist die Belegschaft ohnehin relativ jung oder altersgemischt; aber auch in den ehemaligen DDR-Betrieben findet verstärkt eine Verjüngung der Belegschaften statt. Durch diesen Generationswandel wächst der Anteil derjenigen Beschäftigten, die in der Bundesrepublik aufgewachsen sind bzw. beruflich sozialisiert wurden und die sich hinsichtlich ihrer Erwartungen an Arbeit von ihren älteren Kolleg/innen unterscheiden.

### 4. ‚Schere‘ zwischen guten Erträgen der Betriebe und schlechter Qualität der Arbeit erzeugt Benachteiligungsgefühle

Die externen und internen Kontextfaktoren unterstützen den Aufschwung betrieblicher Mitbestimmung, erzeugen aber keinen Automatismus. Grund bzw. Anlass für Betriebsratsgründungen bzw. -vitalisierungen sind jeweils konkrete betriebliche Problemkonstellationen. Dabei handelt es sich entweder um kurzfristige Ereignisse, die den Betrieb und/oder die Belegschaft bedrohen (z. B. Entlassungen, Insolvenz) oder um längerfristige Problemlagen. Die meisten der in der Studie untersuchten Betriebsräte wurden aufgrund lang andauernder schwieriger, teilweise auch sich verschlechternder Entlohnungs- und Beschäftigungsbedingungen gegründet. Generationswandel in Belegschaft und Betriebsrat, veränderte betriebliche Konstellationen

tionen und damit zusammenhängende Unzufriedenheit mit der Arbeitsweise existierender Betriebsratsgremien sind oft Hintergrund für Betriebsratsaktivierungen. In beiden Konstellationen erzeugt die unveränderte bzw. wachsende Schere zwischen guter wirtschaftlicher Lage der Betriebe auf der einen Seite und schlechter oder stagnierender Qualität der Arbeits- und Entlohnungsbedingungen auf der anderen ein Gefühl der Benachteiligung und ab einem bestimmten Punkt auch einen Veränderungswillen in der Belegschaft.

##### **5. Junge Beschäftigte haben höhere Erwartungen an Führung und Arbeitsbedingungen**

Betriebsratsgründungen finden am häufigsten in relativ jungen, mittelgroßen und wachsenden Betrieben in Ballungsräumen und lokalen Industriezentren statt. Sie folgen mit einer gewissen Zeitverzögerung regionalen Reindustrialisierungsprozessen sowie dem Beschäftigungsaufbau (Generationswandel) und Konsolidierungsprozess der Betriebe. Hierdurch verändert sich nicht nur die Verhandlungsposition der Beschäftigten gegenüber dem Management, sondern ebenso das Anspruchsniveau der Belegschaften an Arbeitsbedingungen und Führungsverhalten. Gerade jüngere Beschäftigte sind nicht bereit, alle betrieblichen Zumutungen hinzunehmen.

##### **6. Fairness, Kooperation und Partizipation prägen Selbstverständnis der Betriebsräte**

Faire und kooperative Interessenpolitik, Transparenz, Beteiligungsorientierung und Augenhöhe mit den Gewerkschaften – das Selbst-

verständnis und die Arbeitsweise der neu gegründeten und aktivierten Betriebsräte sind ähnlich. Sie verfolgen eine kooperative Interessenpolitik bei Betonung der Belegschaftsinteressen, die Konflikte mit der Geschäftsführung einschließt; sie vertreten eine klare Interessen- und Rollenteilung zwischen Management und Betriebsrat, streben Transparenz, intensive Rückkopplung und Beteiligungsorientierung gegenüber der Belegschaft an und setzen verstärkt auf Arbeitsteilung innerhalb der Gremien. Damit verbunden ist eine partielle Abkehr von der traditionellen Stellvertreterrolle. Die Betriebsräte sind mehrheitlich an einer kooperativen Zusammenarbeit auf Augenhöhe mit den Gewerkschaften interessiert. Die Ähnlichkeiten zwischen neu gegründeten und aktivierten Betriebsratsgremien sind zum einen damit begründet, dass es sich bei den Protagonist/innen um die gleiche Gruppe von Beschäftigten handelt: Diese sind etwa zwischen 35 und 45 Jahre alt, gut qualifiziert, mit ähnlichem biografischem und beruflichem Erfahrungshintergrund; zum anderen sind Handlungskontext sowie Problemlagen ähnlich.

##### **7. Regionale Unterschiede bei Vitalisierung betrieblicher Mitbestimmung zwischen industriellen Zentren und ländlicher Peripherie**

Das Gelegenheitsfenster ist nicht überall gleich groß; der Vitalisierungstrend ist in prosperierenden industriellen Zentren mit ausgeprägter gewerkschaftlicher Infrastruktur und Kultur stärker: Der Aufschwung betrieblicher Mitbestimmung ist kein allgemeiner bzw. flächen-

deckender ostdeutscher Trend, vielmehr lässt sich ein Zusammenhang u. a. mit den regional ungleichen Reindustrialisierungs- bzw. wirtschaftlichen Konsolidierungsprozessen und (auch!) Gewerkschaftskulturen beobachten. Die ungleiche Entwicklung zwischen den wenigen großstädtischen Zentren im Süden und ländlicher Peripherie im Norden und Osten wirkt längst selbstverstärkend (Matthäus-Effekt). Zu den bekannten ‚Leuchttürmen‘ der 1990er Jahre sowie den industriellen Ballungsräumen, die ihre Industrietraditionen weiter entwickeln konnten, sind kleinere regionale Branchenschwerpunkte (Cluster) hinzugekommen, was jedoch am Zurückbleiben der deindustrialisierten ländliche Räume insgesamt wenig ändert.

#### **8. Gewerkschaftliche Infrastruktur und etablierte Mitbestimmungskulturen in der Region unterstützen Vitalisierung**

Mit der wachsenden regionalen wirtschaftlichen und Arbeitsmarktungleichheit sind auch ungleiche Erfahrungsmöglichkeiten von Mitbestimmungs- und Gewerkschaftskultur verbunden. Vorbilder gelingender Betriebsratsgründungen und Interessenvertretung in räumlicher Nähe, die Identifikationsmöglichkeiten bieten und Mobilisierungsprozesse (Spillover-Effekte) in Gang setzen können, sind in strukturschwachen Regionen seltener als in Industriezentren. Ebenso haben die (wirtschaftlich notwendigen) Reorganisations- bzw. Konzentrationsprozesse der Gewerkschaften in Ostdeutschland nicht allein die Erreichbarkeit in der Fläche reduziert bzw. Wege verlängert, sondern auch die Sicht-

barkeit und Erfahrbarkeit erfolgreicher Gewerkschaftsarbeit begrenzt und ungleich verteilt.

#### **9. Mitbestimmungspraxis in ostdeutschen Industriezentren nähert sich Westniveau an**

Der Unterschied zwischen Zentrum und Peripherie betrifft neben der quantitativen Verbreitung von Betriebsräten auch die Qualität der Mitbestimmungspraxis. Anhand der Befunde ist zu vermuten, dass sich die Betriebsratspraxis in den ostdeutschen Industriezentren, in denen sich in den vergangenen 25 Jahren eine ebenso traditions- wie erfolgreiche Gewerkschafts- und Konfliktkultur entwickelt hat, immer mehr der Mitbestimmungskultur in vergleichbaren westdeutschen Industriebetrieben annähert.

#### **10. Trotz günstiger Gelegenheitsstruktur ist die Zukunft offen**

Die Gelegenheit ist günstig, aber ob es sich bei den aktuell vermehrten Betriebsratsgründungen und Betriebsratsaktivierungen um den Beginn eines langfristigen und dauerhaften Veränderungsprozesses der betrieblichen Mitbestimmung in Ostdeutschland insgesamt handelt, lässt sich anhand der Projektergebnisse nicht abschätzen.

## Arbeitspapiere der Otto Brenner Stiftung

Die Ergebnisse von Kurzstudien veröffentlichen wir online in der OBS-Reihe „Arbeitspapiere“. Infos und Download: [www.otto-brenner-stiftung.de](http://www.otto-brenner-stiftung.de)

- Nr. 18 „Querfront“ – Karriere eines politisch-publizistischen Netzwerks  
(Wolfgang Storz)
- Nr. 17 Information oder Unterhaltung? – Eine Programmanalyse von WDR und MDR  
(Joachim Trebbe, Anne Beier und Matthias Wagner)
- Nr. 16 Politische Beteiligung: Lage und Trends  
(Rudolf Speth)
- Nr. 15 Der junge Osten: Aktiv und selbstständig – Engagement Jugendlicher in Ostdeutschland  
(Jochen Roose)
- Nr. 14 Wettbewerbspopulismus – Die Alternative für Deutschland und die Rolle der Ökonomen  
(David Bebnowski und Lisa Julika Förster)
- Nr. 13 Aufstocker im Bundestag – Nebeneinkünfte und Nebentätigkeiten der Abgeordneten zu Beginn der 18. Wahlperiode  
(Herbert Hönigsberger)
- Nr. 12 Zwischen Boulevard und Ratgeber-TV. Eine vergleichende Programmanalyse von SWR und NDR  
(Joachim Trebbe)
- Nr. 11 Die sechste Fraktion. Nebenverdiener im Deutschen Bundestag  
(Herbert Hönigsberger)
- Nr. 10 Chancen der Photovoltaik-Industrie in Deutschland  
(Armin Räuber, Werner Warmuth, Johannes Farian)
- Nr. 9 Logistik- und Entwicklungsdienstleister in der deutschen Automobilindustrie – Neue Herausforderungen für die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen  
(Heinz-Rudolf Meißner)
- Nr. 8 Wirtschaftsförderung und Gute Arbeit – Neue Herausforderungen und Handlungsansätze  
(Martin Grundmann und Susanne Voss unter Mitarbeit von Frank Gerlach)
- Nr. 7 Wahlkampf im medialen Tunnel – Trends vor der Bundestagswahl 2013  
(Thomas Leif und Gerd Mielke)
- Nr. 6 Wer sind die 99%? Eine empirische Analyse der Occupy-Proteste  
(Ulrich Brinkmann, Oliver Nachtwey und Fabienne Décieux)
- Nr. 5 Wie sozial sind die Piraten?  
(Herbert Hönigsberger und Sven Osterberg)
- Nr. 4 Solarindustrie: Photovoltaik. Boom – Krise – Potentiale – Fallbeispiele  
(Ulrich Bochum und Heinz-Rudolf Meißner)
- Nr. 3 Gewerkschaftliche Netzwerke stärken und ausbauen  
(Anton Wundrak)
- Nr. 2 Werkverträge in der Arbeitswelt  
(Andreas Koch)
- Nr. 1 Soziale Ungleichheit und politische Partizipation in Deutschland  
(Sebastian Bödeker)

Wer über laufende Projekte, aktuelle Arbeitspapiere und neue Arbeitshefte informiert werden will, wer auf wichtige Termine und interessante Veranstaltungen regelmäßig und frühzeitig hingewiesen werden sowie über die Arbeit der Stiftung und spannende Kooperationsprojekte auf dem Laufenden gehalten werden möchte, sollte unseren Newsletter abonnieren, der bis zu fünf Mal im Jahr erscheint.

**Infos und Abo unter: [www.otto-brenner-stiftung.de/presse/newsletter/archiv.html](http://www.otto-brenner-stiftung.de/presse/newsletter/archiv.html)**

## Die Otto Brenner Stiftung ...

... ist die gemeinnützige Wissenschaftsstiftung der IG Metall. Sie hat ihren Sitz in Frankfurt am Main. Als Forum für gesellschaftliche Diskurse und Einrichtung der Forschungsförderung ist sie dem Ziel der sozialen Gerechtigkeit verpflichtet. Besonderes Augenmerk gilt dabei dem Ausgleich zwischen Ost und West.

... initiiert den gesellschaftlichen Dialog durch Veranstaltungen, Workshops und Kooperationsveranstaltungen (z. B. im Herbst die OBS-Jahrestagungen), organisiert internationale Konferenzen (Mittel-Ost-Europa-Tagungen im Frühjahr), lobt jährlich den „Brenner-Preis für kritischen Journalismus“ aus, fördert wissenschaftliche Untersuchungen zu sozialen, arbeitsmarkt- und gesellschaftspolitischen Themen, vergibt Kurzstudien und legt aktuelle Analysen vor.

... macht die Ergebnisse der Projekte öffentlich zugänglich.

... veröffentlicht die Ergebnisse ihrer Forschungsförderung in der Reihe „OBS-Arbeitshefte“ oder als Arbeitspapiere (nur online). Die Arbeitshefte werden, wie auch alle anderen Publikationen der OBS, kostenlos abgegeben. Über die Homepage der Stiftung können sie auch elektronisch bestellt werden. Vergriffene Hefte halten wir als PDF zum Download bereit.

... freut sich über jede ideelle Unterstützung ihrer Arbeit. Aber wir sind auch sehr dankbar, wenn die Arbeit der OBS materiell gefördert wird.

... ist zuletzt durch Bescheid des Finanzamtes Frankfurt am Main V (-Höchst) vom 9. April 2015 als ausschließlich und unmittelbar gemeinnützig anerkannt worden. Aufgrund der Gemeinnützigkeit der Otto Brenner Stiftung sind Spenden steuerlich absetzbar bzw. begünstigt.

## Unterstützen Sie unsere Arbeit, z. B. durch eine zweckgebundene Spende

Spenden erfolgen nicht in den Vermögensstock der Stiftung, sie werden ausschließlich und zeitnah für die Durchführung der Projekte entsprechend dem Verwendungszweck genutzt.

### Bitte nutzen Sie folgende Spendenkonten:

Für Spenden mit zweckgebundenem Verwendungszweck zur Förderung von Wissenschaft und Forschung zum Schwerpunkt:

- Förderung der internationalen Gesinnung und des Völkerverständigungsgedankens

Konto: 905 460 03	161 010 000 0
BLZ: 500 500 00	oder 500 101 11
Bank: HELABA Frankfurt/Main	SEB Bank Frankfurt/Main
IBAN: DE11 5005 0000 0090 5460 03	DE81 5001 0111 1610 1000 00
BIC: HELA DE FF	ESSE DE 5F

Für Spenden mit zweckgebundenem Verwendungszweck zur Förderung von Wissenschaft und Forschung zu den Schwerpunkten:

- Angleichung der Arbeits- und Lebensverhältnisse in Ost- und Westdeutschland (einschließlich des Umweltschutzes)
- Entwicklung demokratischer Arbeitsbeziehungen in Mittel- und Osteuropa
- Verfolgung des Zieles der sozialen Gerechtigkeit

Konto: 905 460 11	198 736 390 0
BLZ: 500 500 00	oder 100 101 11
Bank: HELABA Frankfurt/Main	SEB Bank Berlin
IBAN: DE86 5005 0000 0090 5460 11	DE11 1001 0111 1987 3639 00
BIC: HELA DE FF	ESSE DE 5F 100

Geben Sie bitte Ihre vollständige Adresse auf dem Überweisungsträger an, damit wir Ihnen nach Eingang der Spende eine Spendenbescheinigung zusenden können. Oder bitten Sie in einem kurzen Schreiben an die Stiftung unter Angabe der Zahlungsmodalitäten um eine Spendenbescheinigung. Verwaltungsrat und Geschäftsführung der Otto Brenner Stiftung danken für die finanzielle Unterstützung und versichern, dass die Spenden ausschließlich für den gewünschten Verwendungszweck genutzt werden.

## Aktuelle Ergebnisse der Forschungsförderung in der Reihe „OBS-Arbeitshefte“

- **OBS-Arbeitsheft 83**  
Thomas Goes, Stefan Schmalz, Marcel Thiel, Klaus Dörre  
**Gewerkschaften im Aufwind?**  
Stärkung gewerkschaftlicher Organisationsmacht in Ostdeutschland
- **OBS-Arbeitsheft 82**  
Silke Röbenack, Ingrid Artus  
**Betriebsräte im Aufbruch?**  
Vitalisierung betrieblicher Mitbestimmung in Ostdeutschland
- **OBS-Arbeitsheft 81**  
Bernd Gäbler  
**„... den Mächtigen unbequem sein“**  
Anspruch und Wirklichkeit der TV-Politikmagazine
- **OBS-Arbeitsheft 80**  
Wolfgang Merkel  
**Nur schöner Schein?**  
Demokratische Innovationen in Theorie und Praxis
- **OBS-Arbeitsheft 79\***  
Fabian Virchow, Tanja Thomas, Elke Grittmann  
**„Das Unwort erklärt die Untat“**  
Die Berichterstattung über die NSU-Morde – eine Medienkritik
- **OBS-Arbeitsheft 78\***  
Hans-Jürgen Arlt, Wolfgang Storz  
**Missbrauchte Politik**  
„Bild“ und „BamS“ im Bundestagswahlkampf 2013
- **OBS-Arbeitsheft 77\***  
Werner Rügemer, Elmar Wigand  
**Union-Busting in Deutschland**  
Die Bekämpfung von Betriebsräten und Gewerkschaften als professionelle Dienstleistung
- **OBS-Arbeitsheft 76\***  
Marvin Oppong  
**Verdeckte PR in Wikipedia**  
Das Weltwissen im Visier von Unternehmen
- **OBS-Arbeitsheft 75\***  
Olaf Hoffjann, Jeannette Gusko  
**Der Partizipationsmythos**  
Wie Verbände Facebook, Twitter & Co. nutzen
- **OBS-Arbeitsheft 74\***  
Alexander Hensel, Stephan Klecha  
**Die Piratenpartei**  
Havarie eines politischen Projekts?
- **OBS-Arbeitsheft 73**  
Fritz Wolf  
**Im öffentlichen Auftrag**  
Selbstverständnis der Rundfunkgremien, politische Praxis und Reformvorschläge
- **OBS-Arbeitsheft 72\***  
Bernd Gäbler  
**Hohle Idole**  
Was Bohlen, Klum und Katzenberger so erfolgreich macht

\* Printfassung leider vergriffen; Download weiterhin möglich.

**OBS**-Arbeitsheft 83

## Gewerkschaften im Aufwind?