



In ganz kleinen Schritten zur aktiven Basis

Die IG Metall versucht, die Selbsttätigkeit der Ehrenamtlichen lokal zu stärken – von Alexander Maschke*

In: *express* 4/2025

Die »Streikkonferenz« der Rosa-Luxemburg-Stiftung findet in diesem Jahr zum sechsten Mal statt. Jede Auflage hatte zwar ein anderes Motto – dieses Mal ist es »Gegenmacht im Gegenwind« –, aber das Kerninteresse blieb doch immer dasselbe, nämlich beteiligungsorientierte Gewerkschaftsarbeit. Oder weniger hochtrabend ausgedrückt: Die Leute sollen selber machen. Wer den *express* liest, weiß, dass es wenig bringt, das zu predigen – es ist die Praxis selbst, aus der wir lernen. Manchmal heißt das eben, auf Jubelschreie zu verzichten und sich stattdessen auf die Mühen der Ebene einzulassen. Zum Beispiel dann, wenn zwei Geschäftsstellen der IG Metall in Mecklenburg-Vorpommern versuchen, neue Wege zu gehen.

Die Zahl der Mitglieder ist rückläufig. Ihr Durchschnittsalter steigt stetig. Die Streikfähigkeit ist nur bedingt gegeben, Aktionsfähigkeit auf überbetrieblicher Ebene nicht vorhanden. Man könnte die Aufzählung der Probleme fortsetzen.

So eine Ausgangslage für die gewerkschaftliche Arbeit kennen wahrscheinlich die meisten Aktiven. In diesem Fall handelt es sich um die Bestandsaufnahme zweier Geschäftsstellen der IG Metall in Mecklenburg-Vorpommern im Jahr 2021. Das gewerkschaftliche Hauptamt schlussfolgerte daraus, dass der Abwärtstrend nicht fortgesetzt werden dürfe. Ein Umbruch musste her. Das Konzept für den Wandel adaptierte man aus Baden-Württemberg und startete einen sogenannten »Geschäftsstellenprozess«. Parallel dazu platzte mein Plan für ein partizipatives Forschungsprojekt mit einer anderen Gewerkschaft in Mecklenburg-Vorpommern. So kam es zur glücklichen Fügung, dass ich mein Vorhaben mit der IG Metall realisieren konnte und sie einen »Externen« – ich wurde kurz darauf IG-Metall-Mitglied – zur Unterstützung gewann. Es herrschte nämlich Sorge, ob das Vorhaben gelingen könne – zu Recht, wie man rückblickend sagen muss.

Das Ziel des Hauptamts war eine dezentrale Organisation der Gewerkschaftsarbeit. Zwar sollten die Geschäftsstellen ihre zentrale Position behalten, aber zwischen den Betrieben sollten kooperative Beziehungen geschaffen werden, die gemeinsames Arbeiten ohne Beteiligung des Hauptamts ermöglichen. Der Weg dorthin sollte gänzlich anders laufen als bisher: Es durfte kein weiterer Top-Down-Prozess werden, man wollte keine Leuchttürme aufbauen und keine Kampagne entwickeln – sondern eine dauerhafte neue Arbeitsweise, getragen von den Ehrenamtlichen. Anlass wurden die Betriebsratswahlen 2022. Das Hauptamt hoffte, dass das Interesse der Ehrenamtlichen – ausnahmslos Betriebsräte – an ihrer Wiederwahl die Bereitschaft stärken würde, am Prozess mitzuwirken. Zudem öffnete die Vorbereitung der Wahlen den Raum für Freistellungen.

Probleme der Praxis ...

Während des »Geschäftsstellenprozesses« wurden einige Probleme deutlich. Manche davon führten zu Konflikten, bei denen sich ausgerechnet die Ehrenamtlichen bedeutender Betriebe aus dem Prozess zurückzogen.

Unausgesprochen blieb die Meinungsverschiedenheit über den Charakter der IG Metall. Außerhalb von Mecklenburg-Vorpommern wird schon lange diskutiert, ob die IG Metall eher auf Dienstleistung setzen oder basisorientiert arbeiten sollte. Entlang dieser Positionen bildete sich eine Frontlinie, die aber ständig verdeckt wurde vom Wunsch nach »einer starken IG Metall«. Während insbesondere das Hauptamt und einige Ehrenamtliche darunter die Notwendigkeit eines Wandels verstanden, beharrten die meisten Ehrenamtlichen auf dem Dienstleistungsmodell – und standen damit in Fundamentalopposition zur geplanten dezentralen Arbeitsweise. Da sie aber zustimmten, dass das Hauptamt nicht noch mehr leisten könne, schimpften sie auf die Unorganisierten. Es brauche ein üppiges Leistungsangebot und mehr Hauptamtliche, meinten sie, und beides erfordere mehr zahlende Mitglieder.

Die Position der meisten Ehrenamtlichen (ausnahmslos Betriebsräte) ergab sich aus der Situation ihrer Gremien. Sie arbeiteten (mitunter aufopferungsvoll) als Dienstleister:innen für ihre Kolleg:innen in den Betrieben. Darum bemühten sie sich nicht, eben jene in betriebliche Konflikte einzubinden. Die Betriebsräte waren frustriert, dass ihre Leistungen keine Wertschätzung erhielten.

Gleichzeitig richteten sich die Belegschaften in dieser Objektposition gegenüber Geschäftsführung, Betriebsrat und Gewerkschaft ein. Für sie gab es nur zwei Möglichkeiten: Die Missstände werden von anderen behoben oder man findet sich mit ihnen ab. Denn – und vielleicht handelt es sich hierbei um ein ostdeutsches Problem – es mangelte an Bewusstsein über das Recht, die Arbeitswelt aktiv mitzugestalten. Den meisten Beschäftigten war der stufenweise Niedergang des Schiffbaus in der Region dermaßen ins Gedächtnis eingeschrieben, dass selbst diejenigen in den wenigen prosperierenden Betrieben stets mit der nächsten Krise rechneten.

... lösen mit der Praxis

Die bedeutendste Neuerung des »Geschäftsstellenprozesses« war die Adaption einer andernorts erprobten Methode: Betriebsratssprechstunden sollten einen Austausch mit der gesamten Belegschaft ermöglichen. Gemeint waren damit nicht die gängigen Sprechstunden des Betriebsrats, sondern Workshops in kleinen Gruppen, durch die der Betriebsrat nacheinander in den Austausch mit der gesamten Belegschaft gehen kann. Aufhänger sollte die Auswertung einer Beschäftigtenbefragung sein.

Die meisten Betriebsräte lehnten die Methode ab oder äußerten erhebliche Zweifel. Es hieß, dass die Belegschaft an einem produktiven Austausch nicht interessiert sei, insbesondere die Angestellten nicht. Dementsprechend wurde in den meisten Betrieben gar nicht oder nur halbherzig an der Umsetzung gearbeitet. Die Zweifel verschwanden jedoch bald in denjenigen Betrieben, die die Sprechstunden durchführten. Bald merkten die Betriebsratsmitglieder, dass ihre Kolleg:innen umfassenden Redebedarf hatten.

Dabei wurden Probleme einzelner Abteilungen thematisiert, von denen der Betriebsrat bis dahin keine Ahnung hatte. Die Tarifpolitik war ein Dauerthema – die Betriebsräte mussten wiederholt ihre Nichtzuständigkeit erklären. Kurzum: Die Kolleg:innen erhielten zum ersten Mal Raum als Subjekte ihres autoritären Arbeitsalltags. Sie genossen den Austausch, der im Unterschied zu den Betriebsversammlungen ohne die Geschäftsführung oder deren Vertreter:innen stattfand. Selbst in tatsächlich von Feindseligkeit geprägten Sprechstunden mit einzelnen Angestellten verflog jede Anspannung, wenn sich herausstellte, dass ihre Interessen denen des Managements entgegenstehen und der Betriebsrat bei deren Durchsetzung unterstützen kann. Für die Betriebsratsmitglieder waren solche Sprechstunden so bewegend, dass sie beschlossen, sich zukünftig zu ihrer Durchführung zu verpflichten. Zudem nahm an fast allen Sprechstunden ein:e Gewerkschaftssekretär:in teil, sodass auch die IG Metall in Kontakt mit Kolleg:innen kam, die ihr bislang nicht zugänglich waren.

Die Sprechstunden waren ein bedeutender Erfolg: Die Belegschaft erhielt Raum für ihre Sorgen und Bedürfnisse und Gewerkschaft und Betriebsrat gewannen einen völlig neuen Einblick in den jeweiligen Betrieb. Berührungängste zwischen den Belegschaften und Interessenvertretungen konnten verringert werden.

Neue Schwierigkeiten, verpasste Chancen

Dennoch löste die Methode nicht die Probleme zwischen Belegschaft, Betriebsrat und Gewerkschaft. Vielmehr übertrugen sich diese auf die Durchführung. So schlossen die Betriebsräte die jeweiligen Sprechstunden mit der Ansage, sie hätten viele Aufgaben erhalten, über deren Bewältigung sie beim nächsten Mal berichten würden. Die gerade noch aus ihrer passiven Rolle herausgeholt Belegschaft wurde damit wieder auf den Objektstatus zurückgeworfen. Die Betriebsräte und die IG Metall erhielten nur zusätzliche Arbeitsaufträge – dabei hatten sie sich doch im Vorfeld gewünscht, ihre Arbeit auf mehr Schultern zu verteilen.

Das Setting der Sprechstunden war ein weiteres Problem. Zeit und Ort wurden durch das Management bewilligt und beschränkt. So reichte die Zeit zwar aus, um Bedürfnisse zu formulieren und Informationen zu teilen. Eine Gewichtung der Probleme konnte aber ebenso wenig diskutiert werden wie die zu deren Lösung notwendige Strategie. Sobald das Management erfahren sollte, dass Sprechstunden dafür genutzt würden – vielleicht käme sogar Tarifpolitik auf die Tagesordnung – könnte es diese Diskussionsräume leicht schließen. Wie sollte man damit umgehen?

Das Lösungsangebot unterbreitete ein Gewerkschaftssekretär, als er in einer sehr hitzigen Sprechstunde Druck vom moderierenden Betriebsrat nehmen wollte. Er bot dessen Kritiker:innen, die sich über das Ergebnis der letzten Tarifrunde beschwerten, an, diese Angelegenheit auf einer Mitgliederversammlung zu diskutieren. Da niemand der Anwesenden Mitglied war oder mit der Absicht spielte, es zu werden, fügte er hinzu, dass man die Versammlung auch für Nichtmitglieder öffnen könne. Der Vorschlag irritierte und wurde nicht weiter verfolgt. Dabei hätte er ein Durchbruch sein können.

Bis heute sind Mitgliederversammlungen betriebsübergreifend schlecht besucht und ihr Zweck besteht weitestgehend darin, die vom Hauptamt konzipierte Strategie in der Tarifpolitik zur Kenntnis zu nehmen. In Kombination mit den Sprechstunden bieten sie aber ein großes Potenzial. Denn während in den Sprechstunden Interessen und Forderungen gesammelt wurden – und die Kolleg:innen haben gezeigt, wie groß das Bedürfnis danach war –, blieb die Realisierung notwendig außen vor. Solange es keinen Raum gibt, sie zu diskutieren, bleibt den Interessenvertretungen nur übrig, auf das etablierte Dienstleistungsmodell zurückzugreifen. Sie können den Kolleg:innen nichts anderes anbieten. Wenn aber die offene Mitgliederversammlung als Fortsetzung der Sprechstunden begriffen wird, können die Belegschaften anhand ihrer Interessen zu diesen mobilisiert werden.¹ An die Stelle des »Wir kümmern uns« könnte ein »Lasst es uns gemeinsam machen« treten. Die Kolleg:innen könnten die neue Erfahrung machen, dass ihre Position wichtig ist und sie selbst in der Lage sind, die betrieblichen Verhältnisse zu verändern.

Welches Potenzial in offenen Mitgliederversammlungen liegt, wird sich nur zeigen, wenn man sie ausprobiert. Vielleicht können sie zwei wichtige Probleme lösen: Erstens könnten sie die Betriebsräte entlasten, die (aufgrund weitgehend fehlender Vertrauensleutestrukturen) bisher mehr oder weniger freiwillig die Schnittstelle zwischen Belegschaft und Gewerkschaft sind. Das hat sie überfordert und ihre Rolle im Betrieb unklar gemacht. Auch deshalb wollten sie keine weiteren Aufgaben von den Hauptamtlichen annehmen, was wiederum das Verhältnis zu diesen belastete. Zum anderen könnte das Hauptamt – und das war das Ziel des »Geschäftsstellenprozesses« – langfristig den Aufwand der Betriebsbetreuung reduzieren. Dies nicht nur, weil entlastete Betriebsräte wohl weniger Arbeit an sie weiterreichen würden. Vielmehr könnte eine (langsam) Demokratie erlernende Belegschaft eine eigenständige Arbeits-

¹ Will man die offenen Mitgliederversammlungen auf andere DGB-Gewerkschaften übertragen, muss man bedenken, dass auch weniger finanzstarke Geschäftsstellen der IG Metall oft über deutlich mehr Mittel verfügen als ihre Pendanten der Schwestergewerkschaften.

weise entwickeln, die nicht mehr auf die vorgefertigten Pläne des Hauptamts angewiesen ist, sondern mit diesem die Umsetzung der eigenen Pläne diskutiert. Auf diese Weise könnte man das bisher gelebte Prinzip der Gewerkschaft als Dienstleisterin produktiv entwickeln.

Dazu muss im Gegenzug das Hauptamt Vertrauen in die Mitglieder gewinnen, dass sie eigenständig arbeiten können. Die letzten Wochen der fast eineinhalb Jahre, in denen ich die Arbeit der Geschäftsstellen begleitete, widmete ich der Frage, wie das gelingen kann. Dabei stieß ich auf eine ungleichmäßige politische Entwicklung der Ehrenamtlichen. Der Großteil von ihnen ging nach dem Ausprobieren neuer Methoden wieder zur Tagesordnung über. Eine kleinere Gruppe war bereit, ihre Arbeitsweise zu ändern, verließ sich dabei aber auf die Anweisungen des Hauptamts. Zur Eigenständigkeit fehlte es ihr an Know-how. Die dritte, recht kleine Gruppe war bereits einen großen Schritt weiter. Die Ehrenamtlichen arbeiteten aus der Not heraus autonom: Sie wussten, dass ihre betriebliche Arbeit keine Priorität für die Geschäftsstellen hatte. Sie hatten jedoch gelernt, die IG Metall als notwendige Unterstützerin zu begreifen, von der sie fast alles bekamen, was sie brauchten, um die Probleme in ihren Betrieben eigenständig zu lösen. Entgegen der Befürchtung der Hauptamtlichen, die Bindung an autonom arbeitende Gremien zu verlieren, betonten diese Ehrenamtlichen, dass sie ihre Fähigkeiten und die Erfahrung, die Verhältnisse im Betrieb ändern zu können, gerade durch die IG Metall erhalten hatten. Sie sind der Beweis, dass eine andere Arbeitsweise, die Befähigung der Mitglieder zu eigenständiger Interessenpolitik, möglich wäre.

Was bleibt

Der geplante Wandel ist in der IG Metall in Mecklenburg-Vorpommern ausgeblieben. Ein anderer Ausgang wäre auch unrealistisch gewesen. Wie bereits angedeutet, tragen viele Kolleg:innen noch die Wunden der Industriekrisen dieser ohnehin industriearmen Region. Und während die Geschäftsstellen versuchten, ihre Arbeitsweise zu ändern, kamen weitere Krisen hinzu. Der größte Industriebetrieb des Landes ging in die Insolvenz. Die Corona-Pandemie und die Probleme bei den Lieferketten erschwerten die Lage. Die Kolleg:innen des Großbetriebs, der zum Leuchtturm des Wandlungsprozesses wurde, mussten ihre Arbeit an ihm einstellen, weil betriebliche Probleme ihnen keine Kapazitäten mehr ließen.

All das ist kein Argument gegen eine eigenständige Interessenpolitik der Kolleg:innen in den Betrieben. Sie brauchen eine Perspektive auf ein Leben jenseits der Unmündigkeit und des »Weiter so!« – am Arbeitsplatz werden sie sie nicht erfahren. Denn bei allem Genuss des eigenen Produzent:innenstolzes bleiben sie letztlich Objekte des Managements und damit fremdbestimmt. Die Kolleg:innen sollten nicht auch noch Objekte der Gewerkschaft sein, die sie umsorgt, für sie kämpft, von ihnen erwartet, aktiv zu werden, wenn es drauf ankommt – und verbittert ist, wenn sie es dann nicht sind. Im Umkehrschluss darf man aber auch nicht die Kolleg:innen verklären und ihnen eine radikale Weitsicht und Handlungsbereitschaft zuschreiben, nur weil sie gerade zufällig das Hauptamt links überholen. Vielmehr ist es möglich, Unzufriedenheit und Verbitterung mit Passivität und Heilserwartung zu vereinen – die extreme Rechte lässt grüßen.

Deshalb braucht es Raum für interessenpolitische Experimente. Die Kombination aus Sprechstunden und (offenen) Mitgliederversammlungen öffnet ihn. Dort können die Kolleg:innen lernen, sich gemeinsam und eigenständig aus ihrer Misere zu befreien. Letztere umfasst die unbequemen Stühle in der Kantine ebenso wie die fehlende Transparenz bei Schichtplänen, die Länge der Wochenarbeitszeit und das respektvolle Miteinander. Dafür brauchen die Beschäftigten aber eine Instanz, die ihnen diesen Lernort zu Verfügung stellt und den Austausch mit Kolleg:innen in ähnlichen Situationen ermöglicht. Auf diese Weise können die Probleme der Praxis mit Praxis gelöst werden. Dann hieße Gewerkschaft, solidarisch das Verändern der gesellschaftlichen Verhältnisse auszuprobieren – zum Vorteil der Organisation.

Der »Geschäftsstellenprozess« in Mecklenburg-Vorpommern ist zwar vorerst gescheitert, aber die neuen Sprechstunden sind geblieben. Zuvor skeptische Betriebsräte öffneten sich der Methode, entwickelten eine betriebliche Interessenpolitik von unten, und empfahlen die Sprechstunden anderen. Es wird Zeit, weiterzugehen.

* *Alexander Maschke arbeitet in einem gewerkschaftsnahen Verein.
Kürzlich erschien von ihm: Aus der Krise zur Stärke? Zur Konstituierung industriegewerkschaftlicher Subjekte in Ostdeutschland. Frankfurt / New York 2024.*

express im Netz und Bezug unter: www.express-afp.info
Email: express-afp@online.de

express / AFP e.V., Niddastraße 64, VH, 4. OG, 60329 Frankfurt a.M.

Bankverbindung für Spenden und Zahlungen:
AFP, Sparda-Bank Hessen eG, IBAN: DE28 5009 0500 0003 9500 37, BIC: GENODEF1S12