

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

Ostdeutsche Mitbestimmung revisited Betriebsräte 30 Jahre nach der »Wende«

Zusammenfassung: Auch 30 Jahre nach der »Wende« sind die Mitbestimmungskulturen in Ostdeutschland noch immer heterogener, prekärer und weniger gewerkschaftlich verankert als in westdeutschen Betrieben. Die empirisch vorfindbaren Muster variieren dabei stark – zwischen Konsolidierung, krisenhaftem Wandel sowie kontinuierlicher Erosion. Im vorliegenden Beitrag zeigen wir anhand von sechs Betrieben der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie, wie diese drei verschiedenen Muster und die ihnen entsprechenden Gestaltungsräume der Betriebsräte von betrieblichen Entwicklungspfaden abhängen und beeinflusst werden.

Schlagwörter: Betriebsräte, Industrielle Beziehungen, Mitbestimmung

East German Co-Determination Revisited Works Councils 30 Years Later

Abstract: Even 30 years after the »Wende«, co-determination cultures in East Germany are still more heterogeneous, more precarious, and less anchored in trade unions than in West German workplaces. The empirical patterns vary widely – between consolidation, crisis-like change, and continuous erosion. In this article, we show

* **Ingrid Artus**  ist Professorin für Soziologie an der FAU Erlangen-Nürnberg mit den Schwerpunkten Vergleichende Gesellschaftsanalyse, Industrielle Beziehungen, Soziale Ungleichheit, Gender. | **Andreas Fischer**  ist Post-Doc-Researcher an der FAU Erlangen-Nürnberg, forscht und veröffentlicht an den Schnittstellen von Arbeits-, Jugend- und Kultursoziologie. | **Tobias Gellenthien**  ist studentische Hilfskraft und studiert im Master Soziologie an der FAU Erlangen-Nürnberg. Seit dem Bachelor gilt sein Interesse der Arbeits- und Industriesoziologie. | **Judith Holland**  ist Post-Doc-Researcher an der FAU Erlangen-Nürnberg. Ihre Forschungs- und Lehrinteressen sind: Mitbestimmung, Gender Studies und Arbeitsbeziehungen. | **Michael Whittall**  ist bei der IG Metall beschäftigt und war wissenschaftlicher Mitarbeiter an der FAU Erlangen-Nürnberg. Seine Forschungs- und Lehrinteressen sind: Mitbestimmung, transnationale Arbeitsbeziehungen, Arbeitsmigration und prekäre Beschäftigung. ||| Wir danken unseren studentischen Hilfskräften Selin Aktas und Hanna Wanke sowie den Studierenden des Forschungsseminars »Ostdeutsche Mitbestimmung im historischen Wandel« für ihre wertvolle Unterstützung.

how these three different patterns and the corresponding scope for works councils depend on and are influenced by the development paths of six companies in the eastern German metal and electrical industry.

Keywords: Co-Determination, Industrial Relations, Work Councils

Der deutsche Einheitsprozess war von hohen Erwartungen der ostdeutschen Bevölkerung bezüglich demokratischer Mitbestimmung und politischer Partizipation geprägt. Als 1991 das westdeutsche Institutionensystem industrieller Beziehungen auf die ostdeutschen Bundesländer übertragen wurde, erhoben die neu gewählten Betriebsräte teils weitgehende Ansprüche auf wirtschaftsdemokratisches Co-Management (Kädtler u.a. 1997; Artus u.a. 2001). Schon bald stellte sich jedoch heraus, dass sie im Rahmen betrieblicher Überlebenspakete oft wenig Gestaltungsspielraum hatten. Viele kollabierten bei der sozialverträglichen Abwicklung breiter Belegschaftsteile (Mense-Petermann 1996). Kollektive Mobilisierungen erwiesen sich als schwierig (Schmidt 2003; Wentzel 2018). Betriebsräte wie Gewerkschaften waren häufig in der Defensive.

30 Jahre nach der »Wende« kann weder von einer wirtschaftlichen noch geistigen »Einheit« Deutschlands gesprochen werden. Die nach wie vor geringere Wirtschaftsleistung in Ostdeutschland hängt eng mit einer strukturell anderen Wirtschafts- und Betriebsstruktur zusammen. Zugleich sind die regionalen Disparitäten besonders ausgeprägt (Schmalz u.a. 2021) und es existieren ernst zu nehmende Anzeichen für eine »Arbeiterbewegung von rechts« (Becker u.a. 2018). Angesichts eines akuten Fachkräftemangels ist neuerdings aber auch ein »Ende der ostdeutschen Bescheidenheit« (Ellinghaus/Wolf 2020) zu spüren. Es ist von einer »neuen Generation« die Rede, die mit der Arbeitskultur des »ostdeutschen Arbeitsspartaners« bricht (Behr 2017). Konfliktorientierte und interessenbewusste betriebliche Vertretungsstrategien nehmen zu (Goes u.a. 2015; Röbenack/Artus 2015).

Der vorliegende Artikel analysiert den historischen Wandel der Mitbestimmung in ostdeutschen Metallbetrieben. Basis hierfür sind Daten, die im Rahmen eines von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungsprojekts im Jahr 2022 erhoben wurden (Artus u.a. 2022). Es handelt sich um insgesamt 38 Interviews mit (teilweise ehemaligen) Gewerkschaftssekretär*innen in IG Metall Geschäftsstellen in Thüringen, Berlin/Brandenburg und Sachsen sowie mit betrieblichen Akteurinnen und Akteuren in sechs ostdeutschen Metallbetrieben. Für die sechs Untersuchungsbetriebe (fünf Betriebe in Thüringen, einer in Berlin/Brandenburg) existiert zusätzlich umfangreiches historisches

Interviewmaterial, das 1993/94 in einem Forschungsprojekt zur »politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der ostdeutschen Industrie« erhoben wurde (Artus u.a. 2001). Anhand des historischen sowie aktuellen Datenmaterials ist es möglich, betriebliche Entwicklungspfade und Mitbestimmungsdynamiken im Zeitraum seit der »Wende« bis heute detailliert zu rekonstruieren. Sie geben einen Überblick über mitbestimmungspolitische Entwicklungen in den vergangenen 30 Jahren sowie darüber, welche Aspekte ostdeutscher Mitbestimmungsgeschichte heutzutage noch erinnert und wie sie interpretiert werden – als Voraussetzung für die Definition aktueller Mitbestimmungsstrategien und die Formulierung von Gestaltungsansprüchen im Bereich ostdeutscher Lohnarbeit.

Wir beginnen mit einem Überblick zum Forschungsstand sowie zu Debatten und sozialwissenschaftlichen Thesen im Kontext ostdeutscher Mitbestimmung (1). Anschließend stellen wir das Projektdesign und das empirische Datenmaterial dar (2). Die rekonstruierten betrieblichen »Mitbestimmungsgeschichten« belegen, dass für deren Verlauf eine Vielzahl von Einflussfaktoren wichtig sind, unter anderem generationenspezifische, gewerkschaftspolitische und betriebliche Momente. Die These unseres Artikels lautet jedoch, dass *die Entwicklung der Betriebe* als struktureller Hintergrund und Deutungsrahmen eine besonders prominente Rolle für die Entwicklung der Mitbestimmungskulturen spielt. Entsprechend rekonstruieren wir entlang unserer Fallbeispiele *typische betriebliche Entwicklungspfade*, die – freilich nicht deterministisch, aber doch im Sinne von »Wahlverwandtschaften« – mit spezifischen Mitbestimmungsdynamiken verknüpft sind (3). Abschließend diskutieren wir unsere empirischen Erkenntnisse in Anbetracht gegenwärtiger Thesen zur ostdeutschen Mitbestimmung (4). Unsere Empirie verdeutlicht insgesamt, dass ostdeutsche Mitbestimmungskulturen auch 30 Jahre nach der »Wende« nach wie vor heterogener, prekärer und weniger gewerkschaftlich verankert sind als in westdeutschen Betrieben. Und dennoch: Sie konsolidieren sich und teilweise ist ein mitbestimmungspolitischer Aufbruch spürbar.

1. Ostdeutsche Mitbestimmung im Wandel? Forschungsstand und Debatten

Die qualitative Forschung zu betrieblicher Mitbestimmung und Gewerkschaften in Ostdeutschland lässt sich in drei Phasen einteilen:

Erstens: Die 1990er-Jahre waren eine Zeit intensiver Transformationsforschung. Nationale und internationale Studien interessierten sich lebhaft für das gesellschaftliche Experiment des institutionellen Umbaus in Ostdeutschland und des Zusammenwachsens der beiden Landesteile. Trotz aller Skepsis

(Brinkmann 2002) galten die Übertragung und Adaption der institutionellen und rechtlichen Grundlagen der betrieblichen Interessenregulierung als weitgehend gelungen. Bezogen auf die Praxis der neu etablierten Mitbestimmung in Ostdeutschland konstatierte man jedoch negative Abweichungen von westdeutschen Standards und warnte vor Rückkopplungseffekten auf das Gesamtsystem industrieller Beziehungen. Wie auch unsere Vorläuferstudie ergab, agierten Betriebsräte selten konfliktorientiert oder dezidiert interessenbewusst (Artus u.a. 2001). Ihre normative Bindung an die »neuen westdeutschen« Gewerkschaften war häufig gering (Artus 2001, 2003). Man sprach von einer eher schwachen, ja sogar »defizitären« Form des Interessenhandelns. Erklärt wurde dies mit der Persistenz realsozialistischer Mentalitäten, mit Problemen des Institutionentransfers und der sehr schwierigen wirtschaftlichen Situation (Schmidt 1998).

Zweitens: Nach dem »ersten sozialwissenschaftlichen Boom in den 1990er Jahren« (Brunner 2018: 98) nahm das Interesse der Wissenschaft an den schwierigen Verhältnissen in Ostdeutschland zu Beginn der 2000er-Jahre stark ab. Es erschienen noch einige bilanzierende Studien, vor allem zur Tarifsituation (Artus u.a. 2000; Artus 2001; Schroeder 2000). Der verlorene Streik der IG Metall in Ostdeutschland im Jahr 2003 scheint ein wichtiges Ereignis gewesen zu sein, nach dem »das Thema Gewerkschaften in den neuen Bundesländern nicht nur aus der öffentlichen Wahrnehmung weitgehend verschwunden« ist, sondern auch »das wissenschaftliche Interesse merklich« nachließ (Meise 2010: 215; siehe dazu auch den Beitrag von Daniel Menning in diesem Heft). Prägende Themen der Forschung über Ostdeutschland waren nun vielmehr, parallel zur Agenda 2010 und den sogenannten »Hartz-Reformen«, die mentale Verarbeitung von Prekarität und Arbeitslosigkeit (Brinkmann u.a. 2006; Dörre u.a. 2012).

Drittens: Erst als sich nach Ende der Wirtschaftskrise 2008/2009 Wirtschaft und Arbeitsmarkt allmählich etwas konsolidierten, war wieder ein zunehmendes Interesse am Thema Gewerkschaften und Mitbestimmung in Ostdeutschland zu beobachten: Die Jenaer Forschungsgruppe verkündete – nicht nur für Ostdeutschland – ein »Comeback der Gewerkschaften« (Schmalz/Dörre 2013); zwei parallele Forschungsprojekte der Otto-Brenner-Stiftung diagnostizierten eine »Re-Vitalisierung« gewerkschaftlicher Betriebsarbeit (Goes u.a. 2015) sowie einen gewissen Gründungsboom von Betriebsräten (Röbenack/Artus 2015). Diese Entwicklungen spiegeln sich auch in der quantitativen Forschung wider. So ist der Deckungsgrad betrieblicher Mitbestimmung in West- und Ostdeutschland nach wie vor nicht angeglichen. Ostdeutsche Beschäftigte sind bis heute benachteiligt: 39 Prozent der westdeutschen, aber nur 34 Prozent der ostdeutschen Beschäftigten in privatwirtschaftlichen

Betrieben wurden 2021 von einem Betriebsrat vertreten (Ellguth/Kohaut 2022: 332). Während deutschlandweit allerdings seit 2002 ein moderater Abwärtstrend im Deckungsgrad von Betriebsräten zu konstatieren ist, ist dieser Trend in Ostdeutschland seit etwa 2015 gebremst beziehungsweise sogar gebrochen. Dies deckt sich mit der Diagnose einer gewissen »Re-Vitalisierung« gewerkschaftlicher Handlungsmacht in ostdeutschen Betrieben, bei der Betriebsratsgründungen als Mittel zur gewerkschaftlichen Erschließung eine zentrale Rolle einnehmen.

Während somit insgesamt die Anfangsphase der Etablierung von Betriebsräten und Gewerkschaften in Ostdeutschland als relativ gut dokumentiert gelten kann, ist die neuere Forschung lückenhaft. Seit rund zwanzig Jahren gibt es keine systematischen qualitativen Studien über die Entwicklung der betrieblichen Mitbestimmung in Ostdeutschland – obwohl die gesamtdeutsche Mitbestimmungsforschung nach wie vor floriert.

Äußerst wichtig für das Verständnis der Mitbestimmung in Ostdeutschland sind die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt: Viele der Beschäftigten, die zwischen 1990 und 2005 die eskalierenden Arbeitslosenzahlen und betrieblichen »Notgemeinschaftspakte« erlebt haben, gingen oder gehen inzwischen in Rente. Laut Ellinghaus und Wolf (2020: 12) gibt es jedoch auch die nun eigentlich nachfolgende Generation »der jetzt 40- bis 50-Jährigen in ostdeutschen Betrieben de facto nicht, weil diese Generation in der Wendezeit in den Westen gehen musste, um dort Arbeit zu finden«. Die jetzt in die Betriebe nachströmende nochmals jüngere Generation sieht sich keinem Mangel an Arbeitsplätzen, sondern zumindest teilweise einem Überangebot gegenüber. Der demografische Wandel in Ostdeutschland, also das Ausscheiden der noch aus der DDR stammenden Generation an Beschäftigten und das Fehlen eines großen Teils der darauffolgenden Generation sorgt für den viel beschworenen »Fachkräftemangel«, also eine für die jungen Beschäftigten günstige Arbeitsmarktsituation (Behr 2017).

Resultat dieser Veränderungen sei das Ende des »ostdeutschen Arbeitsspartaners«, so zumindest Michael Behr (2000; 2017). Dieser beschreibt eine mentale Orientierung, die in der Wendezeit unter den »Bleiber«-Belegschaften entstand, die ihren Arbeitsplatz, der als »Fleckchen Sicherheit im Chaos der Arbeitsplatzvernichtung« empfunden wurde, mittels »Lohnverzicht und Anerkennung auch harter Arbeitsbedingungen« behielten (Behr 2000: 29f.). Die nun nachfolgende Generation kennt die Entlassungswellen in der Wendezeit nur noch aus Erzählungen und nicht als persönliche Erfahrung. Sie stellen – als »Nachwendekinder« – neue Ansprüche an Lohn und Arbeitsbedingungen. Diese nachwachsende Generation wird als politischer Faktor in vielen jüngeren Veröffentlichungen diskutiert (Behr 2017; Goes 2015; Röbe-

nack/Artus 2015) und lässt sich prononciert auch als Generation der »jungen Wilden« bezeichnen. Allerdings ist der ostdeutsche Arbeitsmarkt nicht einheitlich, sondern nach Region, Branche und Qualifikation höchst heterogen. Insbesondere in den boomenden städtischen Regionen und unter qualifiziert Ausgebildeten erodiert die angestammte »ostdeutsche Bescheidenheit«. In peripheren ländlichen Regionen mit geringer Industriedichte und schlechter Infrastruktur sieht die Situation noch anders aus (Schmalz u.a. 2021).

Die neue Forderungshaltung in manchen ostdeutschen Belegschaften ist wohl auch der Grund, weshalb diese in bundesweiten gewerkschaftlichen Debatten über Organizing und »bedingungsgebundene Gewerkschaftsarbeit« eine recht prominente Rolle spielen (Artus u.a. 2023; Thiel 2022). Ziel von »bedingungsgebundener Gewerkschaftsarbeit« ist es, den Beschäftigten zu vermitteln, dass eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen nur dann gelingt, »wenn sich möglichst viele dafür einsetzen. Ihr Erfolg hängt davon ab, dass die Beschäftigten bereit sind, sich gewerkschaftlich zu organisieren und selbst aktiv werden« (Artus u.a. 2023: 263). Dies gelingt offenbar unter den spezifisch ostdeutschen Bedingungen langer Lohnzurückhaltung, eines Generationenwandels in den Betrieben und zunehmenden Facharbeitermangels besonders gut.

Insgesamt sei betont, dass eine Vielzahl von Faktoren Einfluss auf betriebliche Mitbestimmungskulturen (nicht nur) in Ostdeutschland haben: rechtliche Regelungen, demographische Faktoren, die Arbeitsmarktsituation, Tarifpolitik, gewerkschaftliche Strategien, die allgemeine politische Situation – und vieles mehr. Im Folgenden werden wir jedoch zeigen, dass *die konkrete Betriebsgeschichte* vermutlich der wesentlichste Einflussfaktor für die Entwicklung der innerbetrieblichen Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat sind. Diese These ist nicht neu (Bosch u.a. 1999), gilt jedoch möglicherweise gerade für Ostdeutschland, da die betrieblichen Schicksale hier von besonders dramatischen Einschnitten, Brüchen und heterogenen Entwicklungsverläufen geprägt sind.

2. Datengrundlage und Methode

Der vorliegende Text entstammt dem Projekt »Ostdeutsche Mitbestimmung im historischen Wandel« (Artus u.a. 2022), das als Folgeprojekt zur Studie »Neue Formen innerbetrieblicher Austauschbeziehungen in ostdeutschen Industriebetrieben« (Artus u.a. 2001) konzipiert ist. Im historischen Vorläuferprojekt wurden in den Jahren 1993/94 in 27 Betrieben der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie insgesamt 115 Interviews mit Akteuren und Akteurinnen aus Management und Betriebsrat geführt, um die Übertragung

des westdeutschen Systems industrieller Beziehungen auf Ostdeutschland zu untersuchen. Das Folgeprojekt »Ostdeutsche Mitbestimmung im historischen Wandel« wird von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert (Laufzeit: 1/2022–6/2024) und rekonstruiert die Entwicklungspfade und Mitbestimmungsdynamiken in einem Teil der ehemaligen Untersuchungsbetriebe im zeithistorischen Verlauf. Empirische Grundlage des vorliegenden Artikels sind 38 leitfadengestützte Interviews mit 50 betrieblichen und gewerkschaftlichen Akteurinnen und Akteuren (Betriebsratsmitglieder, Management, Vertrauensleute, Gewerkschaftsmitglieder und -funktionäre) in sechs ostdeutschen Metallbetrieben (fünf Betriebe in Thüringen, ein Betrieb in Berlin/Brandenburg) und sieben IG Metall Geschäftsstellen in Thüringen, Berlin/Brandenburg und Sachsen. Für alle sechs Untersuchungsbetriebe existiert zusätzlich umfangreiches historisches Interviewmaterial aus dem Vorgängerprojekt, das ebenfalls gesichtet wurde. Für den vorliegenden Text wurden die Interviews sowohl inhaltsanalytisch als auch partiell hermeneutisch mit Anleihen der dokumentarischen Methode ausgewertet. Teilweise wurde dabei die Software MaxQDA genutzt.

In allen Betrieben wurde mindestens der/die stellvertretende Betriebsratsvorsitzende interviewt; angepasst an die betriebsspezifischen Möglichkeiten sowie Notwendigkeiten erfolgten zusätzlich Gespräche mit Mitgliedern des Managements, des Betriebsrats und des Vertrauenskörpers. Pro Betrieb wurden maximal zehn Interviews durchgeführt, minimal nur ein einziges – jedoch mit mehreren Teilnehmenden. Gesprächspartnerinnen waren mit nur acht Interviewten deutlich unterrepräsentiert. Interessant ist, dass ein Großteil der Interviewten aus der Generation der heute 40- bis 50-Jährigen stammt – also jener »mittleren« Generation, die in den Betrieben eher schwach vertreten ist. Die Befragten gehören somit häufig zu denjenigen, die entweder als junge Menschen in der Wendezeit bleiben konnten, oder denen unter den schwierigen Arbeitsmarktbedingungen der späten 1990er- und frühen 2000er-Jahre erfolgreich der Einstieg in die regionalen Großbetriebe gelang.

3. Pfade betrieblicher Entwicklung und Mitbestimmungsdynamiken

Die Rekonstruktion typischer Entwicklungspfade ostdeutscher Betriebe gestaltet sich im Vergleich zu westdeutschen Betrieben ungemein schwieriger. Neben dem Wandel grundlegender Strukturmerkmale (Eigentümer-, Produktions- und Belegschaftsstrukturen) bedarf es auch der Berücksichtigung historischer Komponenten, deren Wahrnehmung und Verarbeitung durch die betrieblichen Akteurinnen und Akteure ebenfalls relevant sind. Daher gilt es, die DDR-Betriebsgeschichte mindestens als historische Vergleichsfolie analy-

tisch zu berücksichtigen. Denn nur vor dieser Folie wird der für gewöhnlich dramatische Einschnitt der Transformations- beziehungsweise Treuhandphase für die betriebliche Entwicklung und die zeitgleiche Entstehung von Mitbestimmungsmustern ersichtlich. Während dem Vorläuferprojekt aus den frühen 1990er-Jahren jener Vergleich direkt vor Augen geführt wurde, ergänzt das Material unseres aktuellen Projekts einerseits die Dramaturgie des damaligen Geschehens, geht aber andererseits deutlich darüber hinaus und ermöglicht einen Vergleich der aktuellen Betriebs- und Mitbestimmungssituation sowohl zur DDR als auch zu den frühen 1990er-Jahren. Die Rekonstruktion der im Folgenden dargestellten typischen betrieblichen Entwicklungspfade, vor deren Hintergrund sich Mitbestimmungsdynamiken entfalten, basiert somit auf drei historischen Ebenen (DDR – Treuhand/Transformation – Gegenwart) und den sich dabei verändernden betrieblichen Strukturmerkmalen. Bezogen auf diese *longue durée* ist typisch, dass *alle* unsere Untersuchungsbetriebe (mindestens) einen radikalen Bruch mit der DDR-Geschichte durchgemacht haben.

Jenseits dieser Gemeinsamkeit lassen sich zum jetzigen Zeitpunkt grob drei verschiedene Verlaufsmuster der Unternehmens- und damit auch der Mitbestimmungsentwicklung unterscheiden: Konsolidierung und Re-Etablierung (3.1), kontinuierliche Erosion (3.2) sowie krisenhafter Wandel (3.3). Im Folgenden wird jedes der drei Verlaufs- und Mitbestimmungsmuster durch jeweils einen Betriebsfall illustriert. Ziel ist, einerseits typische Entwicklungsverläufe deutlich zu machen, zugleich jedoch eine empirisch »dichte« Vorstellung davon zu geben, was mit »betrieblichen Entwicklungspfaden« und den damit einhergehenden »Mitbestimmungsdynamiken« gemeint ist, und wie diese »vor Ort« verknüpft sind.

3.1. Konsolidierung und Re-Etablierung

Das *Muster der Konsolidierung* (Betrieb 1 und 2) findet sich in Unternehmen, die einst Paradebetriebe in der DDR waren. Ihre traditionsreiche Betriebs- historie reicht bis ins 19. Jahrhundert zurück. In der Treuhandzeit kam es zwar auch hier zu massiven Personalentlassungen, letztlich wurden die Betriebe jedoch früh privatisiert, erholten sich ökonomisch und strukturell relativ schnell vom Schock der Transformation und etablierten sich in den Folgejahren als wirtschaftlich ertragreiche Unternehmen mit internationalem Prestige. Parallel zur ökonomisch recht erfolgreichen Entwicklung findet sich eine Mitbestimmungspraxis, die – zur Nachwendezeit wie auch heute – vergleichsweise demokratisch organisiert, hochqualifiziert und interessenbewusst agiert. Während sich dieser Modus der Mitbestimmung im Betrieb 1 bereits relativ früh etablierte und in der Folgezeit kontinuierlich vertiefen

konnte, ist er im Betrieb 2 unterbrochen von einer Phase der Erosion, der Krise und der allmählichen Re-Etablierung in jüngerer Zeit. In beiden Fällen bilden kontinuierlich relativ stabile ökonomische Rahmenbedingungen eine wichtige Voraussetzung für die »Konsolidierung« der Mitbestimmung. Während Betrieb 1 in vielerlei Hinsicht das Entwicklungsmuster geradezu idealtypisch repräsentiert, beschreiben wir im Folgenden dennoch die betriebliche Entwicklung und damit einhergehende Mitbestimmungsdynamiken entlang von Betrieb 2. Denn hier zeigen sich nicht nur zentrale Motive des Musters, sondern auch Elemente der oben beschriebenen allgemeinen Entwicklungen ostdeutscher Mitbestimmung.

Im Betrieb 2 gestaltete sich die ökonomische Konsolidierung unvergleichlich schnell. Bereits zu Zeiten der DDR produzierte der VEB aufgrund seiner technisch hochmodernen Anlagen auf Augenhöhe mit der westeuropäischen Konkurrenz. Entsprechend begann im Jahr 1990 eine mehrjährige Auseinandersetzung um die Privatisierung des Betriebs, an dem einige internationale Konzerne interessiert waren. Zeitgleich etablierte sich innerbetrieblich eine Interessenvertretung nach basisdemokratischen Prinzipien, deren Leitung auch bei dem später nach dem Betriebsverfassungsgesetz gewählten Betriebsrat blieb. Die Interessenvertretung war schon zu Zeiten unseres Vorläuferprojekts 1993/94 professionell organisiert, von Ausschussarbeit geprägt und dem eigenen Anspruch nach auch demokratisch gestaltet. Der Betriebsrat war sogar in die Privatisierungsverhandlungen einbezogen: Alle Kaufinteressenten präsentierten auch hier ihre Zukunftsvorstellungen. Schließlich übernahm ein westeuropäischer Konzern den Betrieb. Seine Zusage weiterer Modernisierungsmaßnahmen überzeugten den Betriebsrat wie letztlich auch die Treuhand. Im Zuge der Privatisierung wurden etwa 85 Prozent der Beschäftigten entlassen. Der Konzern übernahm gezielt Junge und Hochqualifizierte, löste seine Versprechen auf Modernisierung zeitnah ein und konnte aufgrund seines Vertriebsnetzwerks in Westeuropa schnell Gewinne erzielen.

Auch die Mitbestimmungspraxis etablierte sich in den frühen Nachwendejahren relativ problemlos im Sinne einer interessenbetonten Interaktion von Betriebsrat und Management. Es herrschte eine wechselseitige Akzeptanz gemeinsamer und divergierender Interessen, wobei der Betriebsrat nicht ohne Weiteres bereit war, Interessen der Belegschaft vermeintlich höheren Betriebsinteressen zu opfern – und das musste der Betriebsrat aus zwei Gründen auch nicht. Erstens geriet das Unternehmen zu keinem Zeitpunkt in eine ökonomische Krise, weshalb die Existenz des Standorts nie gefährdet war. Seit der Privatisierung verfügte der Betrieb zudem über einen Haustarifvertrag, der sich weitestgehend an der Fläche orientierte. Zweitens

herrschte nach der Übernahme eine »offene, problemnahe und kommunikative« Managementphilosophie (B2.Betriebsprofil.Vorläuferprojekt), die mit einer ausgeprägten Bereitwilligkeit zum Austausch sowie einer Akzeptanz der innerbetrieblichen Mitbestimmung einherging.

Während die Produktionsstruktur von einer kontinuierlichen Modernisierung und marktorientierten Diversifizierung geprägt und die wirtschaftliche Lage von Betrieb 2 bis heute stabil ist, geriet der Standort dennoch zu einer Art Spielball globaler Konzerne. Er wurde teils recht willkürlich, teils aus wirtschaftlicher Not des Mutterkonzerns wiederholt weiterverkauft. Mit jedem Eigentümerwechsel vergrößerte sich die Distanz des Managements zum Betriebsrat, was empfindliche Folgen hatte: Die ursprünglich demokratisch konzipierte Betriebsratspraxis wich einer Vier-Augen-Politik zwischen dem langjährigen Vorsitzenden und den wechselnden Geschäftsführungen. Diese ex-post problematisierte »Rotweindiplomatie« (B2.BR2) führte zu einer Zentralisierung der Aufgaben und des Wissens um die innerbetriebliche Mitbestimmung beim Betriebsratsvorsitzenden. Dies war so lange funktional, wie der Vorsitzende Zugang zu seinem managerialen Gegenüber hatte. Mit dem dritten Verkauf des Betriebs ging dieser jedoch verloren. Die Zuständigen saßen fortan in weit entfernten Ländern. Innerbetriebliche Mitbestimmungsrechte wurden zunehmend übergangen. In den 2010er-Jahren kam es zu einem Tiefpunkt der Mitbestimmung, als sogar tarifvertragliche Vereinbarungen im Zuge einer ökonomischen Krise des Mutterkonzerns gebrochen wurden. Hierzu erzählt ein langjähriger Mitarbeiter und Betriebsrat:

»Dazu gab's hier vor Ort einen Warnstreik. [...] Und das Problem ist, es hat zu keinem Erfolg geführt. [...] Jetzt war das für mich schon so der erste Bruch, wo du gemerkt hast, das hat hier Spuren hinterlassen. [...] Das hat sich dann irgendwann dahingehend widergespiegelt, dass man so sagen konnte, ›Jo, das Unternehmen will ja eigentlich gar nix Gutes für uns.‹, [...], und dann hat man so gesagt, ›[...] eben genau deshalb wollen wir dem Unternehmen jetzt auch nix mehr Gutes, muss zum Beispiel bei Tarifrunden mehr für uns rauspringen.« (B2.BR3)

Im Anschluss an diesen Tiefpunkt kam es in Betrieb 2 zu einer Re-Vitalisierung der Mitbestimmung. Im Zitat wird deutlich, dass Belegschaft wie Betriebsrat das Vertrauen in die Gutwilligkeit des Managements verloren und eine neue Forderungshaltung entwickelten. Zunächst gelang es nicht, aus eigener Kraft einen solchen Politikwechsel umzusetzen. Aber der Betriebsrat profitierte schließlich von der strategischen Neuausrichtung der IG Metall (Artus u.a. 2023). Die zuständige Geschäftsstelle identifizierte den wirtschaft-

lich erfolgreichen Betrieb als strategisch wichtig und betrieb eine gezielte Aktivierungspolitik. Seitdem steigt der gewerkschaftliche Organisationsgrad. Es existiert mittlerweile ein aktiver Vertrauenskörper und eine partiell konfliktorientierte (Haus-)Tarifvertragspolitik.

»Fakt ist, unter intensiver Mitwirkung vom [Gewerkschafter 1] hielt hier eine andere Kultur der Betriebsbetreuung Einzug. Der [Gewerkschafter 1] hat hier Betriebsrundgänge gemacht nahezu jede Woche, hat sich von Leuten ansülzen lassen, hat Auskünfte gegeben, hat auch Betriebsräte eingebunden [...]. Wir haben in der Zeit [...] einen Vertrauenskörper neu wählen können, wo ich gesagt habe: »Das haben wir schon drei-, viermal probiert nach der Wende, es hat nicht funktioniert. Warum soll es denn jetzt funktionieren?« Es hat funktioniert, wir haben jetzt einen Vertrauenskörper.« (B2.BR1)

Im Betrieb 2 re-etablieren sich eine Mitbestimmungspraxis und eine gewerkschaftsnahe Betriebskultur, die an die Austauschbeziehungen der frühen 1990er-Jahre erinnern, in der das Verhältnis von Betriebsrat und Management durch eine kritische Distanz gekennzeichnet war, aus der heraus jedoch sachlich geführte Auseinandersetzungen zu Kompromisslösungen führen. Wichtig für die Möglichkeit des »Institutionenlernens« und der Re-Etablierung einer vormals bereits vorhandenen interessenbetonten, professionellen sowie demokratischen Mitbestimmungspraxis war und ist dabei die solide ökonomische Erfolgsgeschichte des Betriebs. Letztere war auch ein Faktor dafür, dass die IG Metall ihre Organisationsanstrengungen verstärkt auf den Betrieb richtete und half, die Mitbestimmungspraxis zu professionalisieren und zu vergewerkschaftlichen.

3.2. Kontinuierliche Erosion – und ein Hauch von Aufbruch

Das *Muster der kontinuierlichen Erosion* (Betrieb 3 und 4) findet sich in Unternehmen, deren ältere Betriebsgeschichte den zuvor geschilderten Betriebsfällen in nichts nachsteht. Auch hier handelt es sich um Betriebe mit historischer Tradition als einstige DDR-Paradebetriebe. Das Wegbrechen der Ostmärkte und die teils nicht besonders effizienten Produktionsstrukturen führten hier jedoch dazu, dass sich ihr Überleben nach der Wende deutlich schwieriger gestaltete. Beide Betriebe befanden sich längere Zeit in Treuhandbesitz; es kam zu massiven Personalentlassungen und Teilsanierungen, bevor sie letztlich privatisiert wurden. Damit verbunden war jedoch keine nachhaltige Stabilisierung; vielmehr begann eine Zeit des »langen Leidens« mit wechselvollen Schicksalsschlägen und erneuten Übernahmen, sogar des Konkurses und des betrieblichen Neubeginns. Die Mitbestimmungspraxis

litik in den Betrieben ist durch die seit 30 Jahren anhaltende – teils latente, teils manifeste – Bedrohungssituation schwer gekennzeichnet und über ihr hängt permanent das ökonomische Damoklesschwert. In dieser Situation etablieren sich eher moderate Mitbestimmungskulturen, in denen das Arbeitsplatzargument nach wie vor dominant ist. Die gemeinsamen Interessen von Management und Belegschaften stehen nolens volens im Vordergrund und limitieren die Forderungshaltung und den Verhandlungsspielraum. Oder noch rigider formuliert: Den weit entfernten Unternehmenszentralen wird im Grunde nur ein bedingtes Interesse am Betriebserhalt unterstellt – »bedingt« insofern, als ein möglichst hoher Profit zu erwirtschaften ist. Dieses muss man vor Ort stets aufs Neue beweisen, um (vielleicht) den Fortbestand des Betriebs zu sichern.

Ein besonderes Augenmerk wollen wir auf den Betrieb 4 legen, in dem sich durch einen Einschnitt in der betrieblichen Entwicklung auch ein Hauch von Aufbruch zeigt. In der Übergangsphase engagierte sich einer der ehemaligen Direktoren des VEB massiv für das Unternehmen. Er stand damit in Konkurrenz zu zwei zeitgleich von der Treuhand eingesetzten westdeutschen Geschäftsführern. Der ostdeutsche Manager etablierte zusätzlich zur angestammten hochqualifizierten Produktion mit dem Aufbau einer Serienfertigung im Bereich der Automobilzulieferung eine zweite Produktlinie im Werk, die möglichst viele Arbeitsplätze erhalten sollte. Als 1993 schließlich die Privatisierung erfolgte, waren von den ehemals 1.700 Beschäftigten jedoch nur noch 170 übrig.

Der ostdeutsche Geschäftsführer hätte die von ihm ins Leben gerufene zweite Produktlinie gerne als Management-Buy-out übernommen, kam jedoch nicht zum Zuge. Stattdessen erhielten drei westdeutsche Manager den Zuschlag der Treuhand. Diese bereicherten sich in der Folgezeit auf Kosten des Unternehmens, das im Jahr 1996 Konkurs anmeldete. Durch eine Rettungsaktion des nun als Eigentümer fungierenden Bundeslandes wurde der regional wichtige Betrieb bald neu gegründet. Ein neu eingesetzter Geschäftsführer sanierte das Unternehmen und förderte insbesondere die Serienfertigung für die Automobilindustrie. Nach einer längeren Phase der Stabilisierung unter diesem Geschäftsführer, der unter den Beschäftigten bis heute legendär und beliebt ist, folgte eine Zeit mit zahlreichen Wechseln an der Unternehmensspitze. Jüngst ist der Betrieb 4 aufgespalten worden: Der historische Kernbetrieb wurde abgespalten und vom zuletzt amtierenden Geschäftsführer privatisiert. Zurück blieb die mittlerweile stark gewachsene und gut etablierte Serienfertigung für die Automobilindustrie.

In der unmittelbaren Wendezeit wurden im Betrieb 4 massive Übergriffe auf Besitzstände der Beschäftigten – im Namen der Rettung des Betriebs –

widerstandslos hingenommen: ungenehmigte Überstunden, Samstagsarbeit, Ausfall tariflicher Zuschläge und Nicht-Weitergabe tariflicher Lohnerhöhungen. In der Vorläuferstudie wurde die Interaktionskultur zwischen Management und Betriebsrat 1993/94 daher als »autoritär-hegemoniales Regime« der Geschäftsführung eingestuft. Als der Betrieb 1996 in Konkurs ging, wurde auch der Betriebsratsvorsitzende mit abgewickelt und im neu gegründeten Unternehmen nicht wiederingestellt. In dem zunächst kleinen Gremium mit nur sieben Mitgliedern übernahm ein hochqualifizierter Angestellter das Amt des Betriebsratsvorsitzenden – und hat dieses seitdem bis heute inne. Er ließ sich jedoch nie für dieses Amt freistellen, obwohl dies aufgrund der Belegschafts- und Betriebsratsgröße möglich wäre. Seinem Selbstverständnis nach ist er »nicht irgendein nörgelnder, besserwissender Betriebsrat, sondern sachlich orientiert [...] Ich musste auch manchmal Kollegen oder Betriebsräte einbremsen, die dann irgendwelche Flausen im Kopf hatten, als würden wir hier so die Bestimmenden sein können. Nein, waren wir nicht, wollten wir nicht sein, aber wir haben eben auch immer darauf geachtet, dass nicht was völlig aus dem Ruder läuft, so dass dann die Gefahr besteht, dass hier der große Scherbenhaufen übrigbleibt.« (B4.BR1)

Auch der Geschäftsführer bestätigt, der Betriebsrat sei »sehr harmonisch« (B4.MA1), Konflikte gebe es nicht. »Der Betriebsrat hier ist sehr im Konsens und unterstützt auch die Geschäftsführung oder jedenfalls mich auch sehr, muss ich wirklich sagen und vertritt auch meine Ideen.« (Ebd.) Der Betriebsrat ist dabei kaum auf Konfrontation aus. Dies implizierte zum Beispiel die pauschale Zustimmung zu stark belastenden Schichtregelungen in der Serienfertigung. Wenn der Betriebsratsvorsitzende allerdings beteuert, man achte darauf, »dass nicht was völlig aus dem Ruder läuft« (B4.BR1), ist das kein leeres Gerede: Als in der Vergangenheit einmal ein offenbar untragbarer Geschäftsführer eingesetzt wurde, wandte sich der Betriebsratsvorsitzende energisch zunächst an die IG Metall und mit dieser gemeinsam an höchste politische Ebenen. Mit Erfolg: Der Geschäftsführer wurde abberufen.

Wenn man den traditionellen Betriebsteil mit dem lang amtierenden Betriebsratsvorsitzenden betrachtet, gibt man sich in Betrieb 4 also weiterhin eher bescheiden und hält sich mit neuen kämpferischen Forderungen zurück. In der Serienfertigung für die Automobilindustrie sieht die Situation etwas anders aus, was nicht zuletzt an einer rigider auftretenden Geschäftsführung liegt. In diesem wirtschaftlich erfolgreichen Betrieb wurde nach der Abspaltung des traditionellen Betriebsteils ein »komplett neues Team im Betriebsrat« (B4.BR2/BR3) gewählt, das sich personell wie inhaltlich von der Vorgängerinstitution unterscheidet. Alle Mitglieder sind neu im Bereich der Mitbestimmung: »Kein alter Hase« oder »taufersch« (B4.BR2/BR3), so lauten

die Selbstcharakterisierungen der Interviewten. Die – hier nun freigestellte – Vorsitzende ist mit ihren etwa 40 Jahren »die Zweitälteste« (B4.BR2/BR3). Und man will vieles anders machen als der alte Betriebsrat, bei dem man das Gefühl hatte, »dass da viele Sachen nur durchgewunken wurden«, dass er »harmoniebedürftig« war und vieles »im Alleingang« regelte (ebd.). Der neue Betriebsrat sieht sich hingegen »schmerzbefreit« im Umgang auch mit konflikthaften Themen. »Wir vertreten die Interessen der Mitarbeiter und nicht der Geschäftsführung.« (B4.BR2/BR3) Freilich muss man erst einiges lernen, Schulungen besuchen, die Betriebsratsarbeit neu organisieren. Aber dies wurde mit Elan kollektiv angegangen und nach zwei Jahren Amtszeit sei bereits eine deutliche »Entwicklung« spürbar: »Und die Entwicklung hält bis heute an. Also tatsächlich, wir müssen uns unsere Chef-Etage noch erziehen, aber wir sind auf einem sehr guten Weg« (ebd.). Dieser Weg impliziert auch die Inanspruchnahme von »rechtlichem Beistand« bei schwierigen Themen, etwa den umstrittenen Schichtregelungen. Auch ist die Rede von »Einigungsstelle«: »So weit sind wir noch nicht, aber wir haben gemerkt, dass das Wort »Einigungsstelle« den Blutdruck unseres Geschäftsführers steigen lässt (lacht)« (B4.BR2/BR3). Seine Feuertaufe hat der Betriebsrat zudem im Zuge der Auseinandersetzungen um einen Haustarifvertrag bereits bestanden. Hier wurden, wie aus Organizing-Konzepten bekannt, zunächst gewerkschaftliche Mitgliederversammlungen durchgeführt, eine »große Tarifkommission« gebildet, kollektiv ein Kommunikationsseminar besucht, erfolgreich neue Gewerkschaftsmitglieder geworben, Beschäftigtenumfragen durchgeführt, basisdemokratisch eine Tarifforderung aufgestellt, die viel zu niedrigen Tarifangebote der Geschäftsleitung abgelehnt und Flyer- und Mittagspausen-Aktionen gemacht. Schließlich wurden zwei sehr erfolgreiche Warnstreiks (inklusive Demonstrationzug) durchgeführt »mit Vorsprechen, lautem Geträller und vorm Werkstor Präsenz zeigen. Und das hat dann schon Wirkung gezeigt. Und wir wurden von der Geschäftsleitung eingeladen und dann ist man Schritt für Schritt aufeinander zugekommen. [...] Also ich denke, wir haben nach langen und zähen Verhandlungen doch ein gutes Ergebnis erreicht« (B4.BR2/BR3). Wenn das nicht ein Hauch von Aufbruch ist? In jedem Falle deutet sich eine solche mitbestimmungs- und tarifpolitische Offensive in den von uns nur am Rande beforschten Neu- und Ausgründungen an.

3.3. Krisenhafter Wandel

Krisen, ökonomische Schwierigkeiten, massive Einschnitte, betriebliche Konkurse und Neuanfänge sind – dies sollte bereits deutlich geworden sein – ubiquitär verbreitet in ostdeutschen Betriebskontexten. Das im Folgenden dargestellte *Muster des krisenhaften Wandels* umfasst jedoch Betriebe,

deren Transformationsgeschichte von besonders massiven und bis heute nachwirkenden Verwerfungen gekennzeichnet ist (Betrieb 5 und 6). Während der betriebliche Erfolg letztlich auch vom Markt und vielen anderen Faktoren abhing, war es doch sehr zentral, wer die Betriebe übernommen hatte und somit den Betriebsräten gegenüberstand. Die Privatisierungsgeschichten der Betriebe 5 und 6 unterstreichen, dass die Privatisierung von Unternehmen durch die Treuhand häufig keineswegs reibungslos ablief und den übernehmenden Konzernen oder Personen auch nicht immer »guter Wille« unterstellt werden konnte. Ähnlich wie im zuvor geschilderten Betrieb 4 ist es nach Jahren der Veruntreuung, der Ausbeutung und des Betrugs nur einer späten Rettungsaktion zu verdanken, dass sie überhaupt noch existieren. Anders als im Betrieb 4 wurde diese »Rettung« jedoch nicht vom Staat, sondern von Einzelpersonen vorangetrieben, die in die Unternehmen investierten und eine solide Geschäftsführung organisierten. Als betriebliche Retter wurden sie gewissermaßen neue Patriarchen. Unter ihnen stabilisierten sich die Betriebe langsam, wenngleich auf der Basis fortwährender Prekarität. Parallel etablierten sich Mitbestimmungsmodi, wie sie in der Literatur auch für westdeutsche Eigentümerbetriebe, vor allem im ländlichen Raum immer wieder beschrieben wurden (Bosch u.a. 1999): Die Beziehung zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat ist von deutlicher Machtasymmetrie und einem Autoritätsgefälle gekennzeichnet. Nicht zuletzt die Gewerkschaftsferne der Beschäftigten und teils auch des Betriebsrats erschwert bei den Betrieben des letzten Entwicklungsmusters die Mitbestimmung ungemein.

Betrieb 5 stellt formal eine Neugründung, faktisch jedoch eine Ausgründung eines ehemaligen Staatsbetriebs dar. Weniger als drei Prozent der Beschäftigten des ehemaligen VEB fanden hier eine Anstellung. Der Betrieb unterstand lange Jahre der Treuhandverwaltung. Er wurde durch einen von ihr eingesetzten Geschäftsführer verwaltet, der aus dem Unternehmen stammte. Trotz der prekären Markt- und wirtschaftlichen Situation schaffte es das Unternehmen mithilfe einer Anschubfinanzierung der Treuhand zunächst, schwarze Zahlen zu schreiben. Diese Situation wurde jedoch weiterhin von rigiden Maßnahmen der Personalreduktion und einer schwierigen Marktlage begleitet. Bei Abschluss unseres Vorläuferprojekts im Jahr 1994 waren die Eigentumsverhältnisse des Betriebs noch ungeklärt. Erwartet wurde ein Management-Buy-out durch den ostdeutschen Geschäftsführer. Die Treuhand befand jedoch eine andere Option für aussichtsreicher und wollte das Unternehmen an einen internationalen Investor verkaufen. Die Übereinkunft scheiterte nur daran, dass er »die ersten Raten nicht überwiesen hat. Da ist die Treuhand zurückgetreten wieder. Ansonsten wär' das Ding [...] Dann würde

es uns heute auch nicht mehr geben« (B5.BR1/BR2). Später wurde bekannt, dass eben jener Investor gezielt Betriebe von der Treuhand für wenige Mark gekauft hatte, um sie systematisch auszuschlachten. Letztlich übernahm ein Unternehmer aus Westdeutschland den Betrieb.

Bereits im Jahr 1990, also noch vor Einführung des Betriebsverfassungsgesetzes, kam es zu einer ersten Betriebsratswahl, deren Geschichte in den Unterlagen unseres Vorläuferprojekts als »Geschichte von Macht und Ohnmacht« (B5.Betriebsprofil.Vorläuferprojekt) beschrieben wird. Einerseits hatten die Betriebsratsmitglieder das Machtpotenzial einer mobilisierten Belegschaft hinter sich; andererseits entwickelten sich in Anbetracht des massiven Stellenabbaus sukzessive Enttäuschungen im Gremium und schnelle Ernüchterung in der Belegschaft. Schließlich wurde der Betrieb neu gegründet, der Besitzstand der Belegschaft dabei massiv reduziert und im neuen Unternehmen ein neuer Betriebsrat gewählt. Im Vergleich zu den oben dargestellten Beispielen schnell und gut organisierter, demokratisch und qualifiziert agierender Betriebsräte war der neue Betriebsrat in Betrieb 5 zwar vereinzelt konfliktbereit, wies jedoch aufgrund der massiven betrieblichen Unsicherheiten keine Einigkeit in seiner Mitbestimmungspraxis auf. Nur langsam konnte er sich stabilisieren und eine »Politik der kleinen Schritte« (B5.Betriebsprofil.Vorläuferprojekt) entwickeln.

Betrieblich ging es ab den 1990er-Jahren »kontinuierlich bergauf« (B5.BR1/BR2), allerdings in ebenso kleinen Schritten. Die Beschäftigungsbedingungen aber stagnierten und wurden spätestens mit der Aufkündigung eines ursprünglich geltenden Anerkennungstarifvertrags durch den Investor prekär. Trotz regelmäßiger Anpassungen wichen diese in den besonders relevanten Punkten der Arbeitszeit und des Arbeitslohns fortan deutlich vom Flächentarif und auch von einigen regional ansässigen Betrieben ab. Zwar baute das Unternehmen in den 2000er-Jahren wieder Arbeitsplätze aus, doch bestand zeitweise fast ein Fünftel der Beschäftigten aus Leiharbeiterinnen und Leiharbeitern.

Der Betriebsrat agierte ohne Freistellung und mit starkem Gegenwind vom Management. Dieser resultierte aus einer kritischen Einstellung des Investors gegenüber Gewerkschaften, die für ihn ein »rotes Tuch« dargestellt hätten und mit dem Betriebsrat teilweise »in einen Topf geworfen« worden wären (B5.BR1/BR2). Zugleich nehmen die Belegschaft und darin insbesondere diejenigen mit Transformationserfahrung den Investor bis heute als Retter des Betriebs wahr. Dass er »das Handtuch schmeißt« (B5.BR1/BR2) – ein immer wieder drohendes Szenario –, wollte man nicht riskieren. Für eine durchsetzungsstarke Betriebsratsarbeit herrschten also schwierige Voraussetzungen: »[...] ich sage mal, es gab mal eine Zeit, da

war das Verhältnis Betriebsrat-Belegschaft nicht das Beste, weil wie der [BR1] schon gesagt hat, der [Eigentümer] ist ziemlich autoritär gewesen und so weiter. Und der Betriebsrat konnte nur sehr sehr kleine Brötchen backen.« (B5.BR1/BR2)

Während sich das Verhältnis des Betriebsrats zur Belegschaft über die Jahre besserte und auch der Investor eine bedingte Akzeptanz betrieblicher Mitbestimmung entwickelte, verschlechterte sich ausgerechnet das Verhältnis des Betriebsrats zur Gewerkschaft. Ein hierfür hochrelevanter Grund ist die tarifpolitische Neuausrichtung der IG Metall (Artus u.a. 2023), deren Aktivität vor Ort letztlich vom Organisationsgrad der Belegschaften abhängt. Was in einigen Fällen zur (Re-)Aktivierung von Betriebsräten führt, unterläuft im Falle von Betrieb 5 und auch von Betrieb 6 die Mitbestimmung und ihre theoretischen Machtmittel. »Ein bisschen höher ist er [der Organisationsgrad], aber ist nicht dort [...], wo die IG Metall hinwill, mindestens 50 Prozent. Ab da bin ich erst mal fähig, überhaupt eine Aktion zu machen. Das ist die Lesart.« (B5.BR1/BR2)

War der Betriebsrat zur Wendezeit noch gewerkschaftsnah und konfliktbereit, jedoch ohne Machtbasis und keineswegs im Handeln geeint, so entwickelt sich in den Jahren nach der Übernahme des Investors eine bis heute autoritär-patriarchale Kultur zwischen Management und Betriebsrat. Die Betriebsratsarbeit konzentriert sich auf die Vorsitzenden des Gremiums. Sie ist von langsamen Prozessen geprägt, von kleinen Schritten und einem weitgehenden Verzicht auf Machtmittel. Die betrieblichen Interessen dominieren, divergierende Interessen werden wahrgenommen, aber kaum verhandelt. Nicht zuletzt herrscht ein distanziertes Verhältnis zur IG Metall. Diese Kombination aus einem autoritär-patriarchalen Regime, dessen Akzeptanz in der Belegschaft und im Betriebsrat historisch in der Rettung durch den Investor begründet liegt, einer bisweilen wechselseitigen Distanz zur Gewerkschaft und schlechten Beschäftigungsbedingungen erschwert die Mitbestimmungspraxis der Betriebe dieses Entwicklungsmusters ungemein.

4. Fazit zur ostdeutschen Mitbestimmungssituation

Der Überblick über die historische Entwicklung von Mitbestimmung in Ostdeutschland konzentrierte sich auf alteingesessene, relativ große Metallbetriebe, die den Systemwandel mehr oder weniger gut bis heute überlebt haben und überwiegend in Thüringen ansässig sind. Trotz der Spezifik dieses Samples sollte deutlich geworden sein, dass Mitbestimmung (nicht nur) in Ostdeutschland eng zusammenhängt mit den betrieblichen Entwicklungspfaden: Wo die Privatisierung relativ früh und problemlos gelang und sich

die Betriebe erfolgreich am Markt entwickeln konnten, war auch Raum für eine Konsolidierung und Professionalisierung der Mitbestimmungskulturen. In solchen Betrieben kann vermutlich mittlerweile von einer Angleichung der Mitbestimmungsmodi zwischen Ost- und Westdeutschland ausgegangen werden.

In vielen ostdeutschen Betrieben war und ist diese Situation aber bis heute nicht gegeben. Eine dauerhaft ökonomisch prekäre Lage mit häufigen Geschäftsführungs- und Eigentümerwechseln, wiederholten Belegschaftsreduktionen, Verlagerungsdrohungen, Konkursen und vielem mehr drängt hingegen auch die Akteurinnen und Akteure der Mitbestimmung in die Defensive. Reaktive Modi der Verteidigung von Besitzständen dominieren; für eine interessenbewusste Vertretung von Belegschaftsinteressen und offensive Zukunftskonzepte fehlt die Basis. Dabei sind oft nicht einmal mehr – wie etwa zu Treuhandzeiten – »Notgemeinschaftspakte« zwischen Management und Betriebsrat möglich, in denen beide Seiten zusammenarbeiten, um den Betrieb zu retten. Vielmehr werden die wesentlichen Entscheidungen häufig in weit entfernten Unternehmenszentralen getroffen, zu denen die ostdeutschen Betriebsräte kaum Zugang haben und denen auch kein authentisches Interesse am Überleben des Betriebs unterstellt wird. Einzig ausreichende Profitmargen scheinen dieses sichern zu können – und daher haben Verzicht und Bescheidenheit als ostdeutsche Tugenden nach wie vor nicht ausgedient.

In einem Großteil unserer Untersuchungsbetriebe spielt der Betriebs- und Arbeitsplatzzerhalt auch über 30 Jahre nach der »Wende« noch immer eine dominante Rolle bei der Definition der Mitbestimmungspraxen. Um diese zu erhalten, werden autoritäre Geschäftsführer akzeptiert, Abstriche an Tarifkonditionen hingenommen und die mitbestimmungspolitischen Handlungsmöglichkeiten in einer Art Selbstzensur systematisch limitiert. Dies liegt auch an einer nach wie vor erstaunlich ausgeprägten Betriebsverbundenheit vieler ostdeutscher Beschäftigter. Lebenslange und generationenübergreifende Betriebszugehörigkeiten und somit eine hohe Betriebsidentifikation sind oft immer noch Wunsch, Wille und manchmal auch die Realität. Entsprechend wird auch der Facharbeitermangel nicht nur als Stärkung der Verhandlungsposition der Beschäftigten wahrgenommen, sondern als zusätzliches Problem, das das Überleben des Betriebs bedroht. Ein radikaler Wandel des »ostdeutschen Arbeitsspartaners« (Behr 2017), eine nachhaltige Ausdifferenzierung der Interessen zwischen Kapital und Arbeit und ein Ende der ostdeutschen Bescheidenheit lässt sich durch unsere Empirie daher nur eingeschränkt belegen.

Und doch gibt es die kleinen und auch großen Pflänzchen des Aufbruchs, des Neubeginns, des Wandels, sogar der Offensive. Im Betrieb 2 beispielsweise

hat die intensive Betriebsbetreuung die Erosion der Mitbestimmung offensiv gewendet und sogar ein Vertrauensleutekörper konnte etabliert werden. Als hochrelevant erweist sich dabei der betreuende Gewerkschaftssekretär, der einer jüngeren Generation von ostdeutsch sozialisierten Kadern zuzurechnen ist, die mit Organizing-Erfahrung und intellektueller Kompetenz frischen Wind in die ostdeutschen Geschäftsstellen und Betriebe bringen.

Auch im Nachfolgebetrieb des »abgespaltenen« Betriebs 4 ist die Mitbestimmungspolitik klar auf einen interessenpolitischen Neuanfang hin orientiert. Nach Jahrzehnten einer eher moderaten, an Co-Management orientierten Betriebsratspolitik hat sich ein junges Gremium zum Ziel gesetzt, die Verletzung von Beschäftigteninteressen zu beenden und den tariflichen Besitzstand auszubauen, ohne dabei den offenen Konflikt mit der Geschäftsleitung zu scheuen. Die belastenden ostdeutschen Erfahrungen mit Massenarbeitslosigkeit und Notgemeinschaftspakten kennen hier die meisten nur aus dem Geschichtsbuch. Sie besitzen auf dem Arbeitsmarkt gefragte Qualifikationen und werden von der IG Metall nach allen Regeln des Organizings kompetent betreut. Zusätzlich sind hier die ökonomischen Bedingungen ähnlich gut wie unter den konsolidierten Betrieben. Der Fall legt insgesamt nahe, dass gerade in neu- und ausgegründeten Betrieben die Chancen gut stehen könnten für mitbestimmungs- und tarifpolitische Offensiven. Neben der betrieblichen Geschichte sind somit auch das Alter und die Generationszugehörigkeit der Beschäftigten wichtige Faktoren für die Interpretation von Mitbestimmung.

Insgesamt nimmt die DDR zwar nur eine untergeordnete Rolle in der Erinnerung und den Deutungsmustern der betrieblichen Akteurinnen und Akteure ein, die eigene Mitbestimmungssituation wird aber dennoch fast immer als »ostdeutsch« geprägt wahrgenommen. Typisch »ostdeutsche« Merkmale seien etwa eine kürzere Mitbestimmungstradition, eine als »abhängig« beschriebene betriebliche und ökonomische Situation sowie noch immer deutlich schlechtere tarifliche Konditionen, deren Legitimität bestritten wird. In diesem Punkt ist erheblicher Unmut spürbar und die mangelhafte »Einheit« ist daher nach wie vor Thema – ein Thema, das jüngst von rechten Parteien und Gruppierungen besetzt wird. Auch in unseren Betrieben finden sich entsprechende sozialmoralische Dispositionen in den Belegschaften. Anzeichen für eine »Arbeiterbewegung von rechts« (Becker u.a. 2018) gibt es jedoch nur sporadisch und wenn, dann sind sie wenig erfolgreich. Damit das auch so bleibt, bedarf es im Kampf gegen Enttäuschungen und Zukunftsängste sowie für ein besseres Leben solcher Mitbestimmungspolitiken, die nicht nur konsolidierte, sondern auch krisenhafte Betriebe wieder stärker in den Blick nehmen – dies gilt in Ost wie West.

Literatur

- Artus, Ingrid (2001): Krise des deutschen Tarifsystems. Die Erosion des Flächentarifvertrags in Ost und West. Wiesbaden. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-322-90661-8>.
- (2003): Die Kooperation zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften als neuralgischer Punkt des Tarifsystems. Eine exemplarische Analyse am Beispiel Ostdeutschlands. In: Industrielle Beziehungen 10(2): 250-272.
 - u.a. (2000): Brüchige Tarifrealität. Der schleichende Bedeutungsverlust tariflicher Normen in der ostdeutschen Industrie. Berlin.
 - u.a. (2001): Betriebliches Interessenhandeln. Bd. 2. Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen in der ostdeutschen Industrie. Opladen.
 - u.a. (2022): Ostdeutsche Mitbestimmung im historischen Wandel. Projekt Nr. 2021-427-5 der Hans-Böckler-Stiftung. URL: <https://www.boeckler.de/>, Zugriff: 21.12.2022.
 - u.a. (2023): Im Osten was Neues? Tarifpolitische Strategien der IG Metall in Ostdeutschland. In: PROKLA 211 53(2): 245-266. DOI: <https://doi.org/10.32387/prokla.v53i211.2046>.
- Becker, Karina u.a. (Hg.) (2018): Arbeiterbewegung von rechts? Ungleichheit – Verteilungskämpfe – populistische Revolte. Frankfurt/M./New York.
- Behr, Michael (2000): Ostdeutsche Arbeitsspartaner. Der positive Trend in der ostdeutschen Industrie führt zu neuen Herausforderungen. In: Die politische Meinung 369: 27-38.
- (2017): Das Ende des ostdeutschen Arbeitsspartaners. In: Berliner Debatte Initial 28(3): 29-42.
- Bosch, Aida u.a. (1999): Betriebliches Interessenhandeln. Bd. 1. Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie. Opladen.
- Brinkmann, Ulrich (2002): Umbruch von unten? Betriebliche Akteure in der ostdeutschen Transformation. München/Mering.
- u.a. (2006): Prekäre Arbeit. Ursachen, Ausmaß, soziale Folgen und subjektive Verarbeitungsformen unsicherer Beschäftigungsverhältnisse. Bonn.
- Brunner, Detlev (2018): Gewerkschaftspolitik in der Transformation. Anmerkungen zum Forschungsstand. In: Ders. u.a. (Hg.): Gewerkschaften im deutschen Einheitsprozess. Möglichkeiten und Grenzen in Zeiten der Transformation. Bielefeld: 95-107. DOI: <https://doi.org/10.1515/9783839442197-005>.
- Dörre, Klaus u.a. (Hg.) (2012): Arbeits- und Gesellschaftsbewusstsein von Lohnabhängigen. Ergebnisse empirischer Belegschaftsbefragungen in Ost- und Westdeutschland. Working Paper der DFG-KollegforscherInnengruppe Postwachstumsgesellschaften an der FSU Jena, Nr. 04/1. Jena.
- Ellguth, Peter / Kohaut, Susanne (2022): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2021. In: WSI 75(4): 328-336. DOI: <https://doi.org/10.5771/0342-300X-2022-4-328>.
- Ellinghaus, Christoph / Wolf, Franziska (2020): Ende der Bescheidenheit? Christoph Ellinghaus und Franziska Wolf über Tendenzen der Gewerkschaftsarbeit in Ostdeutschland. In: express 8-9: 12-13.
- Goes, Thomas u.a. (2015): Gewerkschaften im Aufwind? Stärkung gewerkschaftlicher Organisationsmacht in Ostdeutschland. OBS-Arbeitsheft 83. Frankfurt/M.
- Kädtler, Jürgen u.a. (1997): Betriebsräte in Ostdeutschland. Institutionenbildung und Handlungskonstellationen 1989-1994. Opladen.
- Meise, Stephan (2010): Regionale Gewerkschaftspraxis in Ostdeutschland 20 Jahre nach der »Wende«. In: Industrielle Beziehungen 17(2): 214-231.
- Mense-Petermann, Ursula (1996): Die Verbetrieblichung der industriellen Beziehungen in Ostdeutschland als Herausforderung für das duale System. In: Industrielle Beziehungen 1(3): 65-78.

- Röbenack, Silke / Artus, Ingrid (2015): Betriebsräte im Aufbruch? Vitalisierung betrieblicher Mitbestimmung in Ostdeutschland. Eine Studie der Otto Brenner Stiftung. OBS-Arbeitsheft 82. Frankfurt/M.
- Schmalz, Stefan / Dörre, Klaus (2013): Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven. Frankfurt/M./New York.
- Schmalz, Stefan u.a. (2021): Abgehängt im Aufschwung. Demografie, Arbeit und rechter Protest in Ostdeutschland. Frankfurt/M./New York.
- Schmidt, Rudi (1998): Mitbestimmung in Ostdeutschland. Expertise für das Projekt »Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen« der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung. Gütersloh.
- (2003): Der gescheiterte Streik in der ostdeutschen Metallindustrie. In: PROKLA 132 33(3): 493-509. DOI: <https://doi.org/10.32387/prokla.v33i132.663>.
- Schroeder, Wolfgang (2000): Das Modell Deutschland auf dem Prüfstand. Zur Entwicklung der industriellen Beziehungen in Ostdeutschland (1990-2000). Wiesbaden. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-322-83355-6>.
- Thiel, Marcel (2022): Wieder mächtig werden. Gewerkschaftliche Erneuerung durch bedingungsgebundene Tarifarbeit? Frankfurt/M./New York.
- Wentzel, Lothar (2018): Der Streik der IG Metall zur Verteidigung des Stufentarifvertrags in den neuen Bundesländern im Jahre 1993. In: Brunner, Detlev u.a. (Hg.): Gewerkschaften im deutschen Einheitsprozess. Möglichkeiten und Grenzen in Zeiten der Transformation. Bielefeld: 169-180. DOI: <https://doi.org/10.1515/9783839442197-009>.

Kritisch bleiben!

Linke Politik monatlich auf 36 Seiten & digital

Wir informieren, analysieren und debattieren über und gegen den Kapitalismus.

Unsere Spezialität: Hintergründe aufzeigen - Zusammenhänge herstellen!

Seit 50 Jahren.

www.akweb.de/abo

» Stark ist, wer das Spektakel
am Laufen halten ... kann.«

Mittelweg 36

Zeitschrift des Hamburger
Instituts für Sozialforschung

Starke Männer Figuren disruptiver Politik

Mit Beiträgen von
*Ulrich Bröckling, Fabian Burkhardt, Dorit Geva,
Michael Riekenberg, Dorna Safaian, Nicola Spakowski,
Johannes Völz*

Maren Lehmann
Ortstermin: Im Lesesaal



33. Jahrgang Heft 3-4 Juni 2023 € 24

Heft 3-4/2023
160 Seiten, Fadenheftung
Print 24 € | E-Journal 16 €

Den *Mittelweg 36* kennenlernen und regelmäßig lesen:

- Mini-Abo (3 fortlaufende Ausgaben) **25 €** (Print) | **18 €** (Digital)
- Nachwuchs-Abo (6 fortlaufende Ausgaben) **40 €** (Print) | **35 €** (Digital)
- Jahres-Abo (6 fortlaufende Ausgaben) **56 €** (Print) | **40 €** (Digital)

www.mittelweg36.de

Mittelweg 36

Zeitschrift des Hamburger
Instituts für Sozialforschung