

ZUKUNFT DURCH WIDERSTAND



Niedersachsen und
Sachsen Anhalt



MITTE





ZUKUNFT DURCH WIDERSTAND

3

	Vorwort	5
	Wie alles begann – Ausgangslage – Die Giftliste	6
	Wut, Hoffnung, Aktion – Was wollen wir? Ziele – Forderungen – Zukunft	8
	Tariflich regelbarer Sozialtarifvertrag ist auch erstreikbar!	11
	Offen aussprechen – und gemeinsam in die Offensive gehen	12
	<i>Interview mit Simone Krämer</i>	
	Zukunft oder Widerstand: Wie solidarisch in die Offensive kommen?	14
	Von der Defensive in die Offensive – Mut zur Beteiligung als Wurzel des Erfolges	
	United we stand: Wir lassen keinen hängen und uns nicht spalten	17
	<i>Interview mit Jürgen Gebhard</i>	
	Gemeinsam kämpfen – statt getrennt geschlagen werden	19
	<i>Interview mit Sacha Rossmann</i>	
	Chronologie Tarfbewegung Musashi – Arbeitskampf verhindert kollektives Betteln	20
	Eigentlich hatten wir keine Hoffnung, dass das gut geht	23
	<i>Interview mit Karl Koch</i>	
	»Opfert man ein Werk, kommen die nächstes Jahr wieder«	24
	<i>Interview mit Christine Schulz</i>	
	Machtaufbau durch die Aktiven	25
	Tarifkommission: Basis und Motor von Beteiligung und Transparenz	
	Beteiligungsorientierte Tarif- und Kampagnenplan	26
	Ob Ost, ob West - gemeinsamer Protest.	28
	Wie aus Skepsis eine Einheit und Erfolg wurde	

- 31 In Marken und Lieferkette getrennt – in der IG Metall vereint. Solidarität der Beschäftigten bei OEMs und Zulieferern
- 32 Machtaufbau durch Organizing – Beteiligung und Aktivierung konkret
- 35 Erfolg der Solidarität: Unser erkämpftes Ergebnis
- 37 Beteiligung: Keine halben Sachen! 97,96 % JA für Annahme
- 38 »Wir müssen weiter dafür arbeiten, die Gemeinschaft zu erhalten«
[Interview mit Sven Fuhrmann](#)
- 39 Roten Linien, Kröten, Kompromisse, Landebahnen
- 43 Bonus und Vorteile für IG Metall-Mitglieder
- 44 Im Osten geht die Sonne auf – 35-Stunden-Woche -Eintritt in den Arbeitgeberverband und Angleichung der tariflichen Bestimmungen Ost an West
- 47 Endlich Teil der Gruppe
[Interview mit Christoph Wiederholt](#)
- 48 Nach dem Spiel ist vor dem Spiel. Beteiligungsorientierte Umsetzung des Tarifergebnisses nach dem Tarifabschluss
- 49 Beschäftigte gestalten als Experten mit
[Interview mit Ingo Petzold](#)
- 31 Beschäftigte müssen Transformation selbst in die Hand nehmen
[Interview mit Lennard Aldag](#)
- 52 Zwischenruf »Was können wir für die Tarifpolitik der IG Metall aus dem Musashi-Tarifkonflikt lernen?«
- 56 Das letzte Lied müsst ihr Euch selber singen –
»Außer Euch ist niemand da, dem sowas könnt gelingen«
- 58 Literaturtipps und Linkliste



In dieser Broschüre wird der Konflikt mit dem Management von Musashi Europe skizziert, der in einen Zukunfts-, Transformations- und Sozialtarifvertrag mündete. Der Tarifvertrag bildet die Basis für den sozial-ökologischen Umbau der Produktion und der Prozesse beim Automobilzulieferer mit seinen insgesamt vier Produktionsstandorten in Rheinland-Pfalz, Niedersachsen und Thüringen. Die Autorinnen und Autoren wollen zeigen, dass die Transformation beschäftigtenorientiert umgesetzt werden kann, wenn die Belegschaft den Willen hat, sich in die Auseinandersetzung mit der Arbeitgeberseite einzubringen. Bei Musashi ist dies gelungen. Das ist dem Engagement und dem Mut der Belegschaften zu verdanken - und ihrem Willen, die Arbeit unbefristet niederzulegen.



Jörg Köhlinger
Leiter des IG Metall Bezirks Mitte
(Hessen, Rheinland-Pfalz, Saarland, Thüringen)

Der Tarifvertrag für die Beschäftigten von Musashi bildet die Grundlage für einen fairen Wandel. Einen Wandel der Produktion und der Produkte, der aufgrund des Klimawandels dringend notwendig ist und der bei Musashi bis 2030 bewältigt werden muss. Das kann aber nur gelingen, wenn dieser Weg zusammen mit den Beschäftigten gestaltet wird und alle Standorte in den drei Bundesländern eine nachhaltige Perspektive erhalten. Dieser Prozess wird nicht gänzlich ohne den Abbau von Arbeitsplätzen gelingen, selbst wenn in einigen Bereichen neue Arbeitsplätze entstehen werden.

Das wissen Geschäftsführung, Betriebsrat und IG Metall. Die Belegschaften haben erfolgreich da-



Thorsten Gröger
Leiter des IG Metall Bezirks
Niedersachsen und Sachsen-Anhalt

für gestritten, dass dieser Abbau sozialverträglich erfolgen wird. Es sind tarifliche Mindestpersonalbemessungen für alle Standorte bis 2030 festgeschrieben und es wird keine betriebsbedingten Kündigungen für IG Metall-Mitglieder bis 2026 an den Standorten geben. Vielmehr soll ein Weg beschritten werden, der die Standorte nachhaltig absichert, den Beschäftigten eine Perspektive gibt sowie Älteren die Möglichkeit bietet, vorzeitig aus dem Berufsleben auszusteigen. Dafür bringen auch die Beschäftigten etwas ein: So wird beispielsweise die Tariferhöhung, die 2022 in der Metall- und Elektroindustrie zu erwarten ist, erst mit einer Verzögerung von 12 Monaten bei Musashi in Kraft treten.

Der betriebliche Konflikt bei Musashi hat gezeigt, dass es sich lohnt, Mitglied der IG Metall zu sein. Denn nur mit dem Rückhalt einer starken Gewerkschaft war es möglich, geschlossen und solidarisch Druck für eine nachhaltige Zukunft auf die Geschäftsleitung auszuüben. Von Beginn an war es das gemeinsame Ziel, eine Lösung für alle Standorte zu erreichen und sich nicht gegeneinander ausspielen zu lassen. Das ist gelungen und wird in dieser Broschüre beschrieben.

WIE ALLES BEGANN: DIE »GIFTLISTE« - AUSGANGSLAGE

Der Tarifkonflikt Musashi Europe ist ein typischer Fall, wie er in der Automobil- und Zulieferindustrie im Rahmen des Transformationsprozesses, der Digitalisierung und der aktuellen Krisenfolgen aktuell überall vorkommen kann und zukünftig vorkommen wird. Die Kosten der Krise, der Transformation und Digitalisierung, der - mit Blick auf die Klimakrise - sinnvollen Abkehr von Verbrennerfahrzeugen: Diese Kosten sollen die abhängig Beschäftigten zahlen - ohne Perspektiven und Sicherheiten für die Zukunft.

Betroffen waren rund 2.000 Beschäftigte des japanischen Musashi-Konzerns an vier Standorten in Rheinland-Pfalz, Thüringen und Niedersachsen: in Bad Sobernheim, Bockenau und Grols-

heim, Leinefelde (Bezirk Mitte), Lüchow und Hann. Münden (Bezirk Niedersachsen-Sachsen-Anhalt). Die Standorte waren, bis auf Leinefelde, durch Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband voll tarifgebunden - an die Flächentarife der Metall- und Elektroindustrie Rheinland-Pfalz beziehungsweise Niedersachsen. Leinefelde hatte einen Firmentarifvertrag unterhalb des M+E-Flächentarifs Thüringen und war der einzige Standort mit 38- statt 35-Stunden-Woche.

An allen Standorten gab es in den Belegschaften verankerte Betriebsräte, die über einen Konzernbetriebsrat (KBR) verbunden sind. Arbeitskampferfahrung mit Warnstreiks in den regelmäßig stattfindenden Tarifrunden lag vor. Die Notwen-

digkeit nach stärkerer gewerkschaftlicher Organisation und Aktivierung der Beschäftigten zeigte sich schnell: Musashi ist – wie viele Betriebe der Zulieferkette – von der Krise der Automobil- und Zulieferindustrie stark betroffen: allgemeine Krisenauswirkungen, resultierend aus der Coronapandemie, und seit neuestem der Ukraine-Krieg, verbinden sich mit der Transformation, der Digitalisierung und der Dekarbonisierung der Industrie. Dies wurde durch hausgemachte Ursachen im Konzern extrem verschärft: fehlende Beteiligungskultur und jahrzehntelanges Führungsproblem beim mittleren Management. Zudem hat sich das alte Management zu spät oder gar nicht auf den Transformationsprozess vorbereitet.

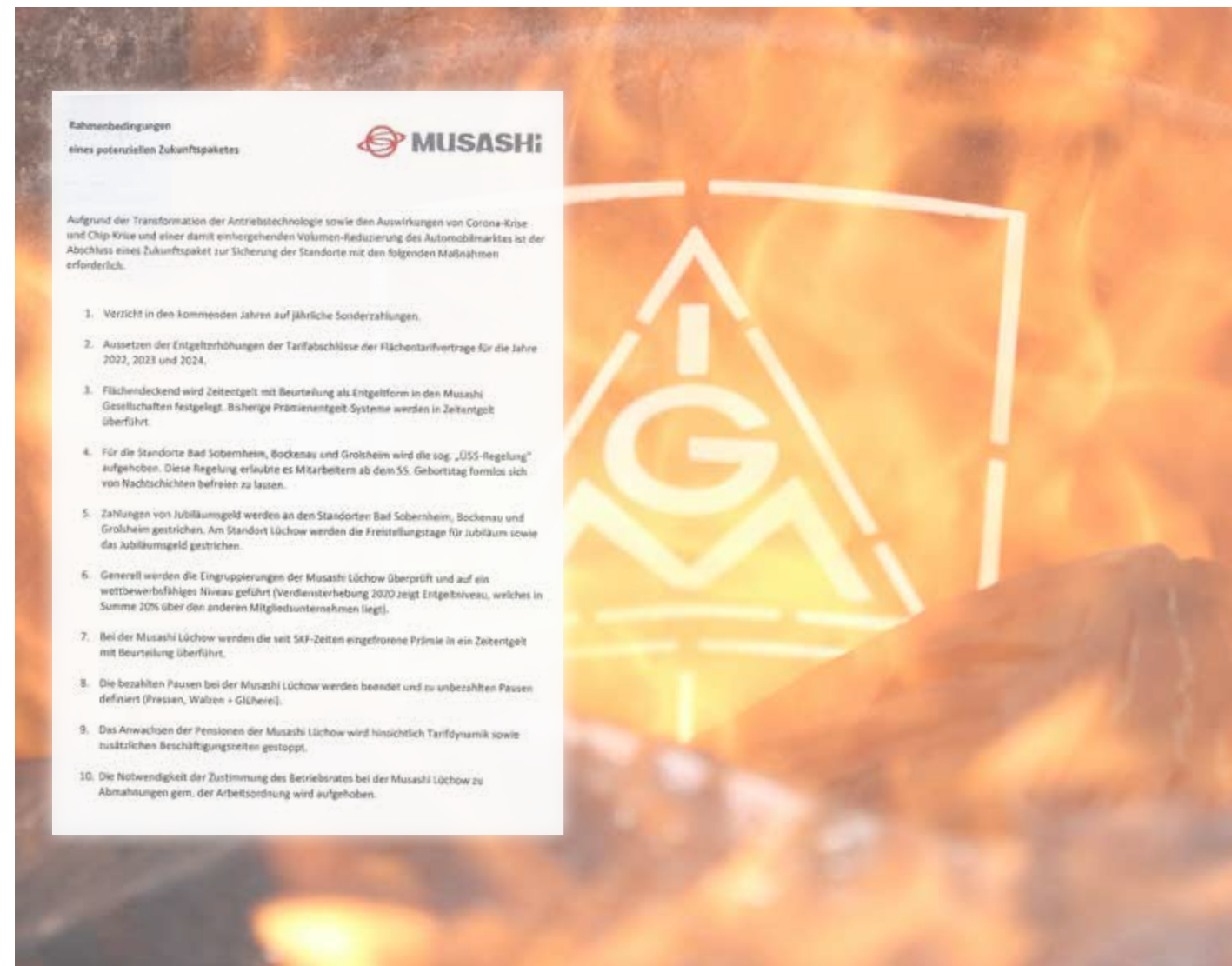


Musashi stellt Komponenten und Komponentensysteme für die Automobilindustrie her, vor allem Schmiedeteile, für die OEMs (engl. **O**riginal **E**quipment **M**anufacturer = Erstausrüster, Synonym für Fahrzeughersteller) wie VW, Daimler Truck, Volvo und deren »große« Zulieferer ZF, GKN und LMT. Maßgebliche Volumen-, Umsatz- und Ergebnisbringer wie Hohl-, Gang-, Tellerräder oder Kupplungskörper werden nach Auslaufen des Verbrennungsmotors nicht mehr gebraucht. Diese machten jedoch 60 bis 80 Prozent der bisherigen Produktion an den Standorten aus.

Ohne vorher über Zukunftsgestaltung und Zielbilder zu beraten, stellte die Arbeitgeberseite sofort einen Antrag nach § 4 der »Tarifvereinbarung Zukunft- und Wettbewerbsfähigkeit« (TVZW) auf Abweichung vom Flächentarifvertrag – natürlich nach unten – bei den Bezirksleitungen der IG Metall. Begründet wurde dies mit einer »schwierigen wirtschaftlichen Lage«. Für die Beschäftigten bei Musashi bedeuteten diese Forderungen einen Entgeltverlust von durchschnittlich rund 600 Euro pro Monat auf die kommenden drei Jahre – und das in Zeiten massiver Steigerung der Lebenshaltungskosten. Der Forderungskatalog der Arbeitgeberseite (von den Beschäftigten »Giftliste« genannt) belief sich in Summe auf über 30 Millionen Euro.

Dabei waren alle Standorte bis fast Ende 2022 mit Arbeit ausgelastet. Es wurden nach Ende der Kurzarbeitsphase wieder Überstunden gefahren und Leiharbeitskräfte eingestellt. Aber die Forderungspunkte auf der »Giftliste« seien »unverzichtbare Rahmenbedingungen eines potenziellen Zukunfts-

paketes«. Parallel dazu wurde erpresserisch mit einer Insolvenz gedroht, wenn die japanischen Gesellschafter ihre Übernahmeverpflichtung aller Gewinne und Verluste zurücknehmen würden.



WUT, HOFFNUNG, AKTION¹ - WAS WOLLEN WIR?

Ziele - Forderungen - Zukunft

Während die Wut groß war, stellte sich jedoch die Frage: Wie können wir Macht gemeinsam organisieren - und was sind unsere Ziele? Wir sind ausgegangen von dem Organizing-Grundsatz »Nicht das Thema der Gewerkschaft, sondern das Thema der Leute«: Die Mitglieder und Aktiven der IG Metall wollten nicht wieder »bezahlen«. Fakt war aber auch, dass damit die Transformation der Automobilzulieferindustrie bei Musashi weder verhindert noch gestaltet werden kann. Daher gab es von vornherein auch eine große Einigkeit in allen Diskussionen, dass es einen »FairWandel« bei Musashi geben muss, der Beschäftigung und die Arbeitsplätze unter gesicherten Bedingungen des Flächentarifvertrages sichert - und zwar nicht nur für drei Jahre, sondern für einen Zeitraum bis mindestens 2030. Alle Standorte sollten erhalten werden. So kam der Kampagnenslogan gemeinsam zustande: »Zukunft oder Widerstand – Arbeit für die Zukunft sichern: Bad Sobernheim-Bockenau-Grolsheim, Hann.Münden, Leinefelde, Lüchow«. Allen Aktiven wurde in den Überlegungen über unsere Ziele schnell klar: Das wird mit »Wünsch Dir was« nicht durchsetzbar sein. Wir wollten die Transformation bei Musashi (FairWandel) fair, ökologisch, sozial gerecht und unter Beteiligung der Beschäftigten gestalten.

Wir brauchten also s.m.a.r.t.e Ziele², damit sie **mobilisierungsfähig, erreichbar und überprüf-**

bar sein sollten. Nichts ist schwieriger, als eine Debatte über die Ziele und Forderungen unter den konkret Betroffenen für eine aktive Auseinandersetzung unter den Bedingungen der kapitalistischen Wirtschaftsordnung, in der die Kapitalseite die »unternehmerischen Entscheidungen« alleine trifft. Es muss dafür ein Machtkampf gemeinsam ausgetragen werden.

Wirtschaftliche Mitbestimmung hat weder die IG Metall noch der Betriebsrat – zumal die Kapitalseite im Aufsichtsrat laut Gesetz immer die Stimmenmehrheit hat. Als Machtmittel blieb also nur die Rückbesinnung auf die eigene gewerkschaftliche Kampfkraft und Solidarität als Wurzeln unserer IG Metall: Ein hoher Organisationsgrad, der Zusammenschluss vieler, unser Wille und unsere Fähigkeit zum Arbeitskampf bestimmen, ob und wie wir gemeinsam erfolgreich sind. Dafür können wir aktiv das in Artikel 9 III Grundgesetz verbrieft Streikrecht und die Tarifautonomie ausüben, ohne uns auf »Stellvertreter:innen« und »Sozialpartner:innen« verlassen zu müssen, die es für uns schon regeln werden. Als Machtressource brauchte es Empowerment, Eigenverantwortung und das Zusammenwirken aller Mitglieder – sowie eine breite Diskussion unter allen Mitgliedern darüber.

Gerade in der Automobil- und Zulieferindustrie haben wir einen von den Unternehmen zur Profit-

maximierung selbst geschaffenen Machthebel: Die OEMs haben viel Arbeit in eng getaktete Zulieferketten ausgegliedert, um ein Lohn- und Kostendumping bei den Zulieferern zu erreichen, indem die Belegschaften der Zulieferindustrie massiv erpresst werden, auch zu billigeren Arbeitsbedingungen zu produzieren. Wie alle aus den Medien wissen, ist dieses System (Just-in-Time, Just-in-Sequence Produktion) sehr störanfällig. Wenn ein Schiff im Suezkanal quer steht, chinesische Häfen oder Zulieferbetriebe durch die Corona-Pandemie stillgelegt werden oder Betriebe durch die Folgen des Ukraine-Kriegs nicht weiter liefern können, reißen sofort Lieferketten weltweit.

Darin bestehen Risiken - aber auch Chancen. Das ergab unsere Analyse zu Beginn des Arbeitskampfes: Wenn die Musashi Beschäftigten die Arbeit niederlegen, hat das innerhalb weniger Tage und Wochen massive Auswirkungen auf große Erstaustatter wie VW, Daimler Truck, Volvo oder auf große Zulieferer wie ZF. Bandstillstände wären in kürzester Zeit die Folge, die nach unseren Berechnungen mehrere 10.000 Beschäftigte betreffen. Auf den Musashi-Konzern würde nicht nur massiver Druck der OEMs, sondern auch sehr hohe Schadenersatzleistungen (Pönalen) zukommen. Dann wäre die Hoffnung auf einen strategischen Zugang zum europäischen Automobilmarkt für Musashi kurzfristig erledigt und alle Investitionen und Firmenkäufe wären umsonst gewesen.

¹ engl. Anger, hope, action = Leitfaden des Organizing Prozesses

² Begriff aus dem Projektmanagement für Ziele. Engl. specific, measurable, achievable, resonable, time-bound = spezifisch, messbar, erreichbar, realistisch und terminiert

Um Ängste und Gerüchte von vornherein auszuräumen: Die durch Fernwirkung eines Streiks betroffenen Belegschaften bei den Kundenbetrieben, den OEMs und großen Zulieferern, würden nicht ins Nichts fallen wie im Flächenstreik, sondern die Unternehmen wären im Annahmeverzug, müssten also Entgelt zahlen - auch ohne Arbeit, und die Beschäftigten hätten einen Anspruch auf Kurzarbeitergeld. Ein Unternehmer muss dafür sorgen, dass produziert werden kann.

Wenn er den Produktionsausfall durch seine Entscheidungen, die Zulieferkette so brüchig zu machen, selbst verursacht hat, dann muss er zahlen (Annahmeverzug nach § 615 BGB). Hier wird ja kein Flächenstreik geführt (das ist die Angst, die viele in den Betrieben und Gewerkschaftsstrukturen kennen - Stichwort »kalte Aussperrung«, ehemals § 116 AFG), sondern ein Arbeitskampf nur im Tarifgebiet Musashi und nicht bei VW oder Daimler - also ein Machtmittel, das die IG Metall hier anwenden könnte.

Das setzt die Organisation einer betrieblichen Tarifrückbewegung durch die IG Metall (hier nur für die Musashi-Standorte) voraus, mit dem Charme, dass alle Mitglieder aktiv mitwirken und mitentscheiden - und ihre Solidarität zeigen können. Das alles mit dem offiziellen Aufruf und damit dem Schutz der Solidargemeinschaft der IG Metall für alle Mitglieder und Beschäftigten, die dem Streikaufruf zur Arbeitseinstellung folgen.



Leider ist das nicht so einfach wie sich das anhört. Da Arbeitskampfrecht allein durch Richterrecht entwickelt wurde, also von Menschen die noch nie gestreikt haben, sind der selbstverständlichen Wahrnehmung unseres Streikrechtes Grenzen gesetzt. **Das Bundesarbeitsgericht (BAG) stellt den Grundsatz auf, dass alles, was tariflich regelbar ist, auch erstreikbar ist.** So entschied das BAG bereits 2007 in dem Grundsatzbeschluss zum Sozialtarifvertrag, dass auf jeden Fall für den Ausgleich der wirtschaftlichen Nachteile einer unternehmerischen Entscheidung gestreikt werden kann - also für sehr hohe Abfindungen, Ausstattung und Finanzierung von Transfergesellschaften zur Vermeidung von Arbeitslosigkeit. Aber für unser Ziel »Zukunft«, »Erhalt der Standorte und Arbeitsplätze« soll dies nicht möglich sein.

Da wir keine juristische Auseinandersetzung in Gerichtssälen wollten³, haben wir uns entschieden, die Forderung nach einem Sozialtarifvertrag aufzustellen. Wir bezeichneten dies als **soziale Aufanglinie und zweitbeste Lösung für die Folgen der Transformation.**

Da musste natürlich ausführlich erklärt werden, warum wir für etwas streiken, das wir lieber durch Zukunftsgarantien verhindern wollten. Denn die höchste Abfindung ersetzt keine Perspektive und Sicherheit für einen Arbeitsplatz unter den guten

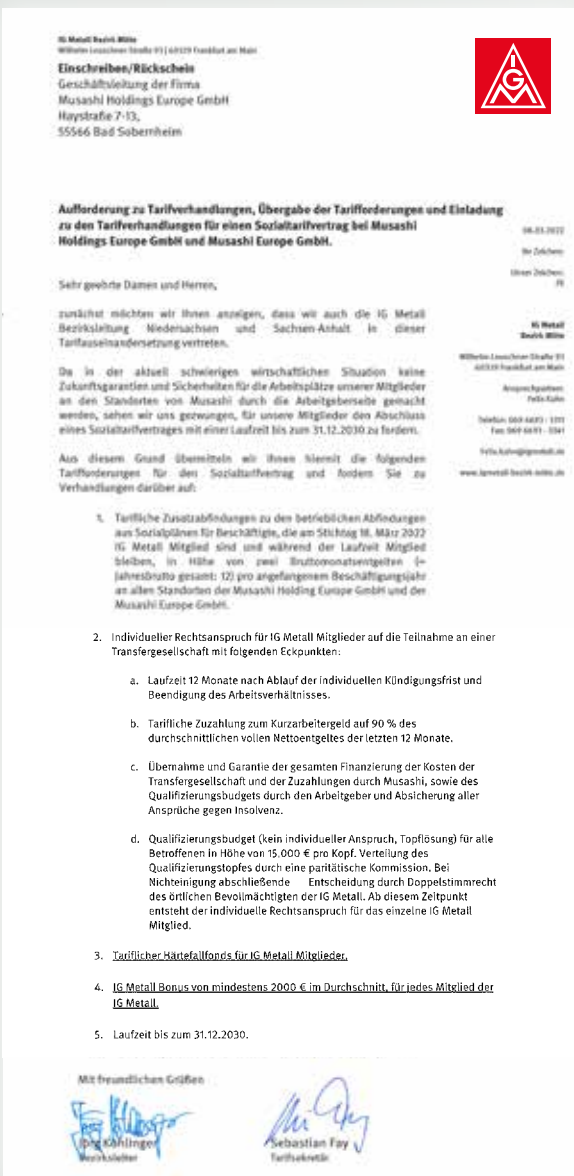
Bedingungen der Tarifverträge der Metall- und Elektroindustrie. Wir stellten klar, dass wir lieber Zukunft, Garantien und Sicherheiten hätten, wenn dies jedoch nicht möglich sei (und das war gerade durch den Angriff auf die Entgeltbedingungen und die fehlende Planung für die Gestaltung der Transformation deutlich geworden), wir es dann Musashi so teuer wie möglich machen und dafür das Mittel Arbeitskampf einsetzen. So können wir mit gewerkschaftlichen Mitteln den Kampf führen und ökonomischen Druck erzeugen, dabei alle an der Durchsetzung beteiligen und auf Augenhöhe verhandeln. Dies sind Rationalisierungs-schutzmaßnahmen in der Transformation durch Tarifvertrag, die keinem Vorliegen konkreter Betriebsänderungen mit Kündigungen bedürfen. Wir waren zudem nicht durch die Tarifvereinbarung Zukunft und Wettbewerbsfähigkeit der Fläche in der Friedenspflicht gebunden, sondern streikfrei.



Zu diesem offensiven Vorgehen brauchte es breite Aufklärung und Diskussionen unter den Mitgliedern sowie Arbeitskampschulungen für die Aktiven, damit alle verstehen, warum uns dies stark macht: ein aktives Mittel zur Selbstermächtigung (empowerment).

³ Die Verfassung gibt auch die klare Möglichkeit, gegen die unternehmerische Entscheidung und nicht nur für die sozialen Folgen zu streiken. Gerade in der Transformation muss die »Kampfzone« ausgeweitet werden. Vgl. Zabel, Steininger, Fay, Arbeitskämpfe in der Transformation der Automobilindustrie, in: Arbeit und Recht 2021, S. 498: Es ist eine juristisch richtige und im Vordringen befindliche Ansicht, aber eben (noch) nicht höchstrichterlich entschieden, dass die Beschneidung von Art 9 III GG aufhören muss.

TARIFLICH REGELBARER SOZIALTARIVERTRAG IST AUCH ERSTREIKBAR



Unsere Tarifforderungen für den Sozialtarifvertrag bei Musashi Europe



Sozialtarifvertrag: zweitbeste Lösung = soziale Auffanglinie in der Transformation

- ▣ **Bundesarbeitsgericht:** Ein Sozialtarifvertrag ist tariflich regelbar und erstreikbar.
- ▣ Dies gilt auch wenn, wie im Transformationsprozess bis 2030 üblich, zurzeit noch keine konkrete Betriebsänderung vorliegt. **(LAG Hamm)**

Grundlage in der Verfassung Artikel 9 III Grundgesetz

- ▣ **Streik ist die Ausübung eines demokratischen Grundrechts** (Bundesverfassungsgericht)
- ▣ **»Tarifverhandlungen ohne Streikrecht wären kollektives Betteln«** (Bundesarbeitsgericht)

Streiks sollen im Interessengegensatz von Kapital und Arbeit...

1. bei der Festlegung der Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen das **strukturelle Macht-übergewicht der Unternehmer ausgleichen**, Verhandlungsparität herstellen und dadurch die einseitige Festlegung durch Unternehmer verhindern.
2. **Konflikte demokratisch lösen.**

OFFEN AUSSPRECHEN - UND GEMEINSAM IN DIE OFFENSIVE GEHEN

Simone Krämer, Betriebsratsvorsitzende Musashi Bad Sobernheim-Bockenau-Grolsheim, IG Metall Vertrauensfrau, zentrale Tariffkommission Musashi, Tariffkommission Metall- und Elektroindustrie in der Mittelgruppe.



Sie nennen sie respekt- und liebevoll »Chefin«: Seit November 2020 ist die gelernte Maschinenschlosserin **Simone Krämer** Vorsitzende des sonst nur von Männern besetzten Betriebsrats in Bad Sobernheim, Bockenau und Grolsheim. Bei Hay (heute Musashi) fing sie 2000 erst in der Produktion, ab 2001 dann im Qualitätsmanagement an.

Simone, vor nicht mal zwei Jahren wurdest Du plötzlich Betriebsratsvorsitzende in einer schwierigen Situation. Wie war das für Dich?

Simone Krämer: Mein Vorgänger ging in Rente. Ich wurde ganz frisch Vorsitzende und musste in die Gespräche über unsere Zukunft. Ich wusste erst gar nicht, was ich machen soll. Als Eintrittskarte für die Gespräche wollte der Arbeitgeber unser Urlaubs- und Weihnachtsgeld. Da haben wir gesagt: Nö. Der Arbeitgeber hat dann beleidigt die Gespräche abgebrochen und unser Transformationsprojekt mit der IG Metall gecancelt. So ging es los.

Was hat Dich motiviert, Dich im Betriebsrat zu engagieren?

Simone: Ich hatte mich sehr geärgert, als die IG Metall damals im Hinterzimmer den Sanierungstarifvertrag verhandelt hatte. Viele waren auf der Betriebsversammlung – und alle haben genickt wie die Lemminge. Ich dachte: Hä? Hast Du das jetzt nicht richtig verstanden? Das soll ich alles geben - und krieg dafür nur zwei Jahre Beschäftigungssicherung?

Warum hast Du – warum habt ihr - dann trotzdem wieder der IG Metall vertraut?

Simone: Als es hieß, Uwe Zabel wird bei uns für die IG Metall verhandeln, da habe ich gesagt: Der wird bei uns nicht akzeptiert werden, da gab es früher Probleme. Doch dann haben wir uns auf einem gemeinsamen Workshop im evangelischen Gemeindezentrum Waldböckelheim mit der IG Metall offen ausgesprochen: Was schlecht gelaufen ist – und wie es dieses Mal anders laufen soll. Schließlich haben wir Uwe als Verhandlungsführer der Bezirksleitung Mitte das Vertrauen ausgesprochen – und sind gemeinsam in die Offensive gegangen.

Hattet ihr keine Angst? Die Geschäftsführung drohte ja sogar mit Insolvenz.

Simone: Klar hatten viele Angst. Wir wollen einen sicheren Arbeitsplatz, wo jeden Monat Geld kommt. Was ist, wenn nicht mehr gezahlt wird? Aber wir hatten ja keine andere Wahl. Wir hatten schon einen Plan B mit einer Betriebsbesetzung.

Wie habt ihr dann Ende April die Wende in den Verhandlungen hinbekommen?

Simone: Als wir in den Verhandlungen trotz Warnstreiks nicht vorwärts kamen, haben wir die Feiertagsarbeit über Ostern verweigert. Und endlich haben wir über einen Simultandolmetscher mal direkt mit unserem japanischen CEO Miyata gesprochen. Da wurden auch mal kulturelle Dinge geklärt. Der hat überhaupt nicht verstanden, warum wir hier streiken. Er hatte ein Riesensproblem, dass er Kunden erklären muss: Der Betriebsrat genehmigt ihm die Feiertagsarbeit nicht. Er hatte Angst, er verliert sein Gesicht. Da haben wir gesagt: Nimm die Giftliste weg und lass uns vernünftig reden.

Und die Verweigerung der Osterarbeit hat dann gewirkt?

Simone: Um 12 Uhr am Mittwoch vor Ostern habe ich unser erneutes Ablehnungsschreiben persönlich überbracht. Wir saßen dann im Betriebsrat zusammen und überlegten: Wie geht's weiter? Die Leitung zu unserem Rechtsanwalt lief heiß. Und dann sagt Uwe plötzlich nach einem Telefonat mit der Geschäftsführung: »Die Giftliste ist vom Tisch«. Kurz danach hat es uns unser CFO [Finanzchef und Geschäftsführer] per Skype bestätigt. Das war für uns zugleich die Bestätigung: Wenn wir stark bleiben - wir haben nämlich wegen der Osterarbeit ganz schön Feuer von Kollegen bekommen, die das Geld brauchen, - dann haben wir die Macht, dann zwingen wir die in die Knie.

Die 10-Punkte-Giftliste war vom Tisch. Warum seid ihr dann noch mal in den 24-Stunden-Warnstreik und zur gemeinsamen Demo nach Leinefelde?

Simone: Wir wollten klarmachen: Wir brauchen einen Zukunftstarifvertrag. Sonst kommen die irgendwann wieder um die Ecke. Und tatsächlich haben sie uns dann am 28. April einen noch schlechteren 10-Punkte-Vertrag in der Verhandlung vorgelegt. Ich habe gesagt: Das ist doch eine direkte Aufforderung des Arbeitgeberverbandes und unseres Managements zum Streik.

Und dann hat die Geschäftsführung doch eingelenkt. Warum habt ihr gewonnen?

Simone: Ich denke, die Geschäftsführung war schlecht beraten durch den Arbeitgeberverband. Sie haben dann gemerkt: Das kann man mit dieser Belegschaft nicht machen – bei einem Organisationsgrad von mittlerweile 80 Prozent. Und wir hatten die besseren Fachleute auf unserer Seite: etwa Thilo Baus von der TBS [Technologieberatungsstelle], der alle Zahlen nachgerechnet hat. Dadurch konnten wir in der Verhandlung immer gegenhalten. Aber auch die Erfahrungen unserer Kolleginnen und Kollegen von Continental Rheinböllen waren für uns Gold wert. Der Conti-Betriebsrat kam zu uns – und wir stellten Fragen: Wie habt Ihr das erlebt? Was lief gut – und was nicht so gut? Worauf müssen wir aufpassen? Die Unterstützung anderer Betriebe insbesondere von Volkswagen und Daimler hat uns sehr geholfen.

Seid ihr jetzt auch Vorbilder für andere Belegschaften und Betriebsräte?

Simone: Ich habe ein paar Wochen nach unserem Abschluss auf dem Betriebsräte-IG Metall Stammtisch in Idar-Oberstein

berichtet. Es gibt viele Firmen, die nicht mal tarifgebunden sind, die am Mindestlohn kratzen. Und sie sehen jetzt, was man hinkriegen kann, wenn man sich auf die Hinterbeine stellt. Allein dafür hat es sich gelohnt, hart zu bleiben.

Jetzt geht es an die Umsetzung des Tarifergebnisses. Wie werden die Zielbilder für eure Werke aussehen?

Simone: Der Plan unserer Geschäftsführung ist in meinen Augen noch nicht zukunftssicher genug. Da müssen wir ran. Beispiel: In Bockenu haben wir mehrere 50 Jahre alte Ringwalzanlagen für Getriebeteile. Fahre ich die weiter bis zum Schluss? Oder mache ich die Halle leer für was Neues? Ich bin auch der Meinung, wir sollten weiter blicken als nur aufs Automobil. Da kommt noch zu wenig. Und von CO2-neutral sind wir noch ganz weit weg. Die Parkplätze etwa könnten mit Solarpanels überdacht werden. Dann könnte es dort auch Ladestationen für E-Autos geben, vielleicht in Form einer Genossenschaft.

Was wollt ihr als Erstes jetzt angehen – gemeinsam mit den Beschäftigten?

Simone: An die Arbeitsplanung müssen wir ran. Beispiel: Unsere Walzwerk-Maschine Nr. 12 steht ständig, weil sie fast täglich umrüsten, aber die für den Umbau nötigen vier Schrauben fehlen. Entweder muss ich genug Schrauben bestellen - oder ich stelle den Prozess um. Alle in der Halle wissen das. Aber oben kommt es bisher nicht an. Das können wir jetzt über unseren Steuerungskreis besser angehen.

Bist Du stolz darauf, was ihr erreicht habt, speziell Du als »die Chefin«?

Simone: Ja, die nennen mich alle »Chefin«. Aber für mich ist

es vor allem wichtig, dass der Zusammenhalt da ist, dass wir als Team arbeiten und sich alle beteiligen. Diese Krise hat uns in der Belegschaft, in der Tarifkommission und im Betriebsrat zusammengeschweißt, schon bei den ersten Aktionen: Da musste jeder ran, raus aus der Komfortzone. Wir haben alle an einem Strang gezogen. Diese gewonnene Stärke werden wir uns nicht mehr nehmen lassen, nicht die Belegschaft, nicht unser BR-Gremium, noch die Tarifkommission und die IG Metall-Mitglieder bei uns und auch nicht im Konzern. Ich bin stolz auf meine Kolleginnen und Kollegen und erwarte weiter die aktive Beteiligung aller Mitglieder der IG Metall.



ZUKUNFT ODER WIDERSTAND: WIE SOLIDARISCH IN DIE OFFENSIVE KOMMEN?

Von der Defensive in die Offensive - Mut zur Beteiligung als Wurzel des Erfolgs

Unsere Ausgangslage war extrem kompliziert: Ob eine Auseinandersetzung mit Musashi Europe überhaupt Aussicht auf Erfolg hätte, war völlig unklar. Klar war allen Beteiligten nur, dass es unter den realen Bedingungen der kapitalistischen Arbeits- und Wirtschaftsordnung ein sehr schwieriger Machtkampf zwischen Kapital und Arbeit werden würde und, dass dieser Kampf nur gemeinsam bestanden werden kann.

Als erstes wurde von beiden IG Metall-Bezirksleitungen, den betroffenen IG Metall-Geschäftsstellen und allen Aktiven, Betriebsräten und Vertrauensleuten in den Betrieben eine Debatte über das strategische Herangehen an diesen betrieblichen Konflikt gemeinsam organisiert und solidarisch in aller Offenheit und Klarheit geführt.

Strategisches Herangehen heißt: Betrachtung des Gesamtprozesses in mehreren Schritten. Im ersten Schritt bildet die Ist- und Gefahrenanalyse die Grundlage für gemeinsame Ziele und Forderungen und die Auswahl der Handlungsmöglichkeiten auf der tariflichen und betriebsverfassungsrechtlichen Ebene. Ziele, Forderungen und Vorgehen werden dann gemeinsam vereinbart und in einem Tarif- und Kampagnenplan zur operativen beteiligungs- und mitgliederorientierten Umsetzung erarbeitet.

Für einen gemeinsamen Blick auf den Gesamtpro-

zess zur Stärkung einer engen Zusammenarbeit zwischen beiden Bezirken trafen wir uns Anfang Januar 2022 zu einer Aktiven-Konferenz mit allen Standorten im IG Metall-Bildungszentrum Beverungen - inklusive Konzernbetriebsrat und den örtlichen Betriebsräten. Nach dem Slogan: »Erst Klarheit, dann Einheit« fertigten wir die Ist- und Gefahrenanalyse auf Grundlage einer strategi-

» Das war nicht unser erster Arbeitskampf. Wir waren da immer gut dabei. Aber das jetzt war eine ganz andere Nummer: alle Standorte solidarisch miteinander. Wir haben uns nicht auseinanderdividieren lassen. Zu unserem offensiven Vorgehen mussten wir schon Überzeugungsarbeit leisten. Viele waren noch von damals verschnupft. Aber mit diesem Ergebnis können wir uns jetzt »von und zu« schreiben. Die Tür in die Zukunft steht halb offen.«

Miriam Heimer, IG Metall-Vertrauensfrau und seit 30 Jahren Assistentin des Betriebsrats, Musashi Bad Sobernheim

schen Recherche zum Musashi Europe Konzern an. Die »Schwarmintelligenz« der IG Metall auf allen Ebenen, die Erfahrungen und Kenntnisse in den Betrieben, Geschäftsstellen, Bezirksleitungen und im Vorstand der IG Metall wurde so nutzbar für den anstehenden Konflikt gemacht.

Die gemeinsame Erkenntnis: Wir sind in einer völligen Defensivsituation.

Die IG Metall war mit dem vom Unternehmen gestellten Antrag auf Abweichung vom Flächentarifvertrag nach § 4 TVZW (auch bekannt als »Pforzheim-Antrag« nach dem Pforzheimer Abkommen von 2004) an die Friedenspflicht gefesselt. Es gibt einerseits einen tarifvertraglichen Einlassungszwang auf die geforderten Tarifverhandlungen mit den Verbänden. Die IG Metall kann diesen, im Auftrag ihrer Mitglieder, ablehnen - und dann ist dieser Prozess beendet. Es gibt keine Möglichkeit zum Arbeitskampf, zum Einsatz ureigener gewerkschaftlicher Mittel der Solidarität - und nur eine stark verringerte Beteiligung der Betroffenen.

Den Mitgliedern der IG Metall aus allen Standorten war klar – gerade aus ihren eigenen Erfahrungen mit einem »Ergänzungstarifvertrag« bei dem Vorgängerunternehmen Hay (das der japanische Musashi-Konzern aufgekauft hat): Es darf keinen Entgeltverzicht und keine Absenkung der flächentarifvertraglichen Leistungen mehr geben, ohne dafür feste Gegenleistungen zu erhalten.

Wir alle - als IG Metall auf allen Ebenen - sind ebenfalls gefangen durch die Anwendung von Strategien der Stellvertreterpolitik. Was in Vorkrisenzeiten im Ergebnis gut funktionierte, wird nun zum Bumerang. Diese Situation kannten die Mitglieder bei Musashi aus eigener Erfahrung.

Oft ist der Kreis der Entscheider unter den Betriebsräten und Hauptamtlichen in diesen Prozessen sehr klein. Sind die Ergebnisse der Verhandlungen nicht befriedigend, stellt sich oft in der Mitgliedschaft die Haltung ein: Hier wird gemauschelt - und

wir sind verkauft worden. Dieser Stimmung kann nur durch breite Beteiligung und Eigenverantwortung aller entgegengewirkt werden. Wir waren uns sehr schnell einig, dass das aktuelle Problem nur so aktiv gelöst werden kann.

Deshalb war von Anfang an klar: Nicht nur die Aktiven in den Tarifkommissionen, sondern alle Mitglieder der IG Metall werden an allen Phasen des Prozesses beteiligt. Sie sollen immer das letzte Wort haben. Nur mit Eigenverantwortung, aktiver Beteiligung und Zusammenhalt kann erfolgreich Solidarität als Machtressource der abhängig Beschäftigten verwirklicht und wirkmächtig werden.

Hinzukommt, dass die Betriebsräte durch das Betriebsverfassungsgesetz und das Verbot von Arbeitskämpfen stark eingeengt sind. Last but not least: In Krisen und damit Stresssituationen wird schnell vergessen, dass die IG Metall und auch die Betriebsräte nichts versprechen können, schon gar kein zufriedenstellendes Ergebnis.

Es fehlt eben in der kapitalistischen Marktwirtschaft an Mitbestimmung in wirtschaftlichen Fragen und bei unternehmerischen Entscheidungen der Kapitaleseite. Diese haben weder unsere Vertreter:innen im Aufsichtsrat, noch die IG Metall und schon gar nicht der Betriebsrat oder der Konzernbetriebsrat. Dies politisch zu ändern - für mehr Demokratie in der Wirtschaft - ist notwendig und anzustreben, lag aber für unseren konkreten Konflikt in zu großer Ferne.





Da alle diesen Prozess als beispielhaften Machtkampf um Umverteilung einschätzten, der in der Transformation auf einen Großteil der Beschäftigten der Automobil- und Zulieferindustrie zukommt, waren sich alle über die Notwendigkeit von Eigenverantwortung, aktiver Beteiligung und Mitwirken aller Mitglieder einig. Der Schlüssel lag im Bewusstsein der eigenen Macht. Diesen Kampf kön-

vereinbart, dass der Gesamtprozess beteiligungsorientiert von Anfang bis Ende angegangen wird, die IG Metall Mitglieder über ihre Mitgliederversammlungen eingebunden sind, betriebliche und zentrale Tarifkommission entscheiden und aktiv den Arbeitskampf vorbereiten und durchführen. Eckpfeiler waren hier: der Zusammenhalt aller

nen wir nur aufnehmen, wenn wir diese Macht, das heißt unsere Organisationsbasis, verbreitern. Aber wie die dann entstandenen PS auch auf die Straße bringen? Es braucht streikfähige Forderungen, die mit den klassischen gewerkschaftlichen Mitteln, die der Artikel 9 III des Grundgesetzes ermöglicht, durchzusetzen sind. Dieses Mittel heißt Sozialtarifvertrag.

Auf dem Weg dahin, müssen unsere Mitglieder geschult und mobilisiert werden, um dann planvoll und gut organisiert in den Konflikt gehen zu können.

Es wurde daher als Grundsatz zwischen allen Beteiligten (Bezirksleitungen, den Geschäftsstellen und allen Aktiven)

Standorte, Beteiligung, Aktivierung, Transparenz des Vorgehens und der Entscheidungen, Herstellung der Arbeitskampffähigkeit und die Entschlossenheit, den Arbeitskampf auch zu führen.

Das erforderte intensive transparente Kommunikation mit allen Mitgliedern und den bewussten Bruch mit Stellvertreterpolitik in diesem Prozess. Es musste Entschlossenheit, Eigenverantwortung, guter Umgang untereinander und Solidarität aller hinzugefügt werden. Dies haben wir in Mitgliederversammlungen, in regelmäßigen, meist wöchentlichen Steuerungskreisen der Aktiven (betriebliche Tarifkommission), im wöchentlichen zentralen Steuerungskreis (zentrale Tarifkommission) und im engen Zusammenwirken mit den Betriebsräten und dem Konzernbetriebsrat aktiv umgesetzt.

Wir haben in dem Konflikt bei Musashi Europe gelernt, dass **Beteiligung die Wurzel des Erfolges** war und ist - und uns Solidarität, auch in aussichtslos erscheinenden Situationen, stark und wirkmächtig gemacht hat. Damit kamen wir aus der Defensive - mühevoll, aber Schritt für Schritt - in die Offensive, nach dem alten Grundsatz »Angriff ist die beste Verteidigung«. Das alles fing mit dem ersten Schritt und der Entscheidung für den neuen/alten Weg an, den wir mutig und aktiv und alle gemeinsam gegangen sind.

UNITED WE STAND: WIR LASSEN KEINEN HÄNGEN UND UNS NICHT SPALTEN

Jürgen Gebhard, Bad Sobernheim, ist Vorsitzender des Konzernbetriebsrats von Musashi, Vertrauensmann und Mitglied der zentralen Tarifkommission der IG Metall für Musashi. Als Meister in der Endprüfung kandidierte er 2014 für den Betriebsrat. »Ich habe mir gesagt: Man kann nicht nur meckern, sondern muss sich aufstellen, um etwas zu verändern.«



Jürgen, ihr habt euch nicht gegeneinander ausspielen lassen und alle an einem Strang gezogen. Wie habt ihr das hingekommen?

Jürgen Gebhard: Wir haben den KBR [Konzernbetriebsrat] ja 2017 gegründet, um Standortkonkurrenz zu verhindern. Doch dann kam 2019 der Zukunftstarifvertrag für Leinefelde, nicht jedoch für Hannoversch-Münden. Wir waren uns nicht einig. Das hat sich seit unserem KBR-Treffen im Februar 2022 in Beverungen geändert. Wir haben die Differenzen ausgeräumt und gesagt: Das kriegen wir nur gemeinsam hin. Wir gehen nicht passiv sondern offensiv rein – und kommen nur gemeinsam, mit einem Tarifvertrag heraus.

Offensiv reingehen? Ihr ward doch in der Defensive? Wie habt ihr das gedreht?

Jürgen: Die haben uns unterschätzt. Als wir ihnen Ende 2020 das Urlaubs- und Weihnachtsgeld nicht geben wollten, sind sie einfach gegangen. »Somit werden die Gespräche beendet«. Das nächste war dann Anfang 2022 die Giftliste vom Arbeitgeberverband. Doch mit der IG Metall im Rücken waren wir dann auf Augenhöhe. Die Zusammenarbeit wurde immer besser und wir sind gleichzeitig in

die Warnstreiks. Es war wichtig, mit dem 24-Stunden-Warnstreik noch mal ein Zeichen zu setzen. Wir mussten denen ja zeigen, dass wir ihre Werke lahmlegen können. Zudem hatte die Bezirksleitung Mitte bereits die Urabstimmung zum unbefristeten Streik beim Vorstand der IG Metall beantragt.

Und eure Streikdrohung hat die Geschäftsführung beeindruckt?

Jürgen: Bei der Verhandlung kamen sie noch einmal mit einem Entwurf, der noch schlechter war als die Giftliste. Unser Verhandlungsführer Uwe Zabel hat dann gesagt: Entweder wir verhandeln auf Basis unseres Entwurfs - oder Ihre Werke stehen ab Montag. Sie haben dann nach zehn Minuten ihren Provokationsentwurf zerrissen und vernünftig verhandelt.

Schließlich stimmten eure IG Metall-Mitglieder fast geschlossen mit Ja für das Ergebnis – obwohl ihr ja doch was hergegeben habt. Warum?

Jürgen: Wir haben schon vorher in Mitgliederversammlungen gefragt: Was seid ihr bereit zu geben? Die roten Linien waren Urlaubsgeld, Weihnachtsgeld und der T-ZUG A und keine unentgeltliche Verlängerung der Arbeitszeit. Und wir haben fast alles so hingekriegt, wie wir das in den Mitgliederversammlungen besprochen haben.

Was war für dich das Highlight Eures gemeinsamen Kampfs?

Jürgen: Ich bin seit 1975 dabei und habe noch nie so einen Arbeitskampf geführt. Aber am besten war unsere gemeinsame Demo in Leinefelde, weil unsere Kolleginnen und Kollegen dort nicht flächentarifgebunden waren: nur Haustarif, kein T-Geld, kein T-ZUG, keine 35 Stunden. So haben wir

uns früher gegeneinander ausspielen lassen. Aber jetzt nicht mehr. Wir alle, die IG Metall und sämtliche Betriebsräte waren uns einig: Nur mit allen.

Jetzt geht es an die Umsetzung. Werdet ihr die Transformation mit der Geschäftsführung in den Steuerkreisen hinbekommen?

Jürgen: Es ist besser geworden, sie haben sich Gedanken gemacht, im Gegensatz zu unserer alten Geschäftsführung. Zum Beispiel macht Musashi auch KI [Künstliche Intelligenz]. Was können wir da nach Europa holen? Aber Du hast halt laufende Wechsel in der Geschäftsführung. Wenn Du alle drei Jahre einen anderen mit anderen Ideen hast, kommst Du nicht weiter. Und die Entscheidungen trifft ja die andere Seite. Doch im zentralen Steuerkreis haben wir jetzt den Überblick über die Zielbilder aller Werke und können hinterfragen: Wo sind die Investitionen? Wie müssen wir die Kolleginnen und Kollegen qualifizieren? Wie kommen wir dahin, dass die Maschinen besser ausgelastet sind? Aber auch wir müssen Vorschläge erarbeiten. Lösungen. Das können wir nur gemeinsam – nur zusammen mit Belegschaft. Erfolg ist wenn die Umsetzung erfolgt.



GEMEINSAM KÄMPFEN - SATT GETRENNT GESCHLAGEN WERDEN

Sascha Rossmann, politischer Sekretär und Betriebsbetreuer der IG Metall Süd-Niedersachsen-Harz für Musashi Hannover-Münden



Sascha, 2019 hat das Unternehmen Hannoversch Münden und Leinefelde gegeneinander ausgespielt. Wie habt ihr das überwunden?

Sascha Rossmann: Unsere Hypothek war die Spaltung von 2019. Wir mussten Diskussionen führen und Vorurteile abbauen. Das meiste haben wir durch die Praxis überwunden: ge-

meinsame Warnstreiks, gegenseitige Solidaritätsbesuche auf Betriebsversammlungen. Damit haben wir Zeichen gesetzt: Wir ziehen an einem Strang. Gemeinsam kämpfen – oder getrennt geschlagen werden. Das hätte kaum besser laufen können.

Was sind für Dich eure wichtigsten Erfolge?

Sascha: Die Arbeitsprozesse sind ja so angelegt, dass beide Standorte zusammenarbeiten müssen. Wir haben uns nicht wieder spalten lassen, sondern die Kolleginnen und Kollegen im Osten näher an das West-Niveau herangebracht. Und es gibt keinen „Dry Out“ [Austrocknen] von Hannoversch Münden - plattmachen und die Aufträge an die anderen Standorte verschieben. Das hätte ja auch auf einen Sozialtarifvertrag mit Abfindungen und Transfergesellschaft in Hannoversch Münden hinauslaufen können. Aber wir haben gesagt: alle oder keiner.

Was ist eure Botschaft an Belegschaften anderer Betriebe?

Sascha: Widerstand lohnt sich. Wir hätten das ja auch leise am Verhandlungstisch machen können. Aber wir haben das groß aufgezogen und alle mitgenommen. Die Leute saßen an den Drähten, jeden Samstagabend war Tarifkommission, und

wir haben uns zu allen Schritten das Go geholt. In kleinerem Kreis sind Entscheidungen zwar schneller, aber so hatten wir eine große Kraft hinter uns. Zudem hat das ein neues Bewusstsein bei den Beschäftigten geschaffen: Dass sie wirkmächtig sind, wenn sie zusammenstehen.

Was sind jetzt die Herausforderungen für die Zukunft?

Sascha: Wir müssen ran an die Arbeitsorganisation. Im Moment hat die Geschäftsführung alles vollgemacht mit Aufträgen, auch wenn sie nicht profitabel sind. Ein Problem sind dabei die vielen Umrüstzeiten. Bisher hatten wir leider ein beratungsresistentes Management. Die Zukunft wird zeigen, ob wir das in den Steuerungs- und Lenkungsstrukturen verbessern können.

» Bei uns hat es richtig Klick gemacht in Beverungen. Dort haben wir uns in die Augen geschaut und vereinbart, dass wir gemeinsam vorgehen und gemeinsam etwas erreichen. Der Höhepunkt war die Demo in Leinefelde. Dort haben wir dem Arbeitgeber gezeigt, zu was wir gemeinsam fähig sind. Das Wichtigste war die offene Aussprache. Wenn uns etwas nicht passte, haben wir das direkt rausgehauen und alles auf den Tisch gebracht, was wir auf dem Herzen hatten.«

Sascha Wilke, Betriebsrat und IG Metall-Vertrauensmann, Tarifkommission Musashi Hannoversch Münden

CHRONOLOGIE TARIFBEWEGUNG MUSASHI: »ARBEITSKAMPF VERHINDERT KOLLEKTIVES BETTELN«

»Arbeitskampf verhindert kollektives Betteln«. Dieser Grundsatz des Bundesarbeitsgerichtes bestätigte sich in der Tariffbewegung bei Musashi. Arbeitsniederlegungen waren die Voraussetzung, um den nötigen Druck für eine Verhandlungslösung auf Augenhöhe zu entfalten. Wir haben betriebliche und betriebsverfassungsrechtliche Aktionen phantasievoll und effektiv mit Warnstreiks bei gleichzeitiger aktiver Vorbereitung des unbefristeten Streiks verknüpft. Die geschlossene Mobilisierung der IG Metall Mitglieder an allen Standorten, die massiven Arbeitsniederlegungen und Warnstreiks führten zum Erfolg. Kurz bevor es zum endgültigen Bandstillstand bei den großen Automobilisten und Zulieferern gekommen wäre, haben wir ein Verhandlungsergebnis für einen Transformations-, Zukunfts- und Sozialtarifvertrag (TZS-TV) erzielt. Vier Tarifverhandlungen über den Sozialtarifvertrag, der hohe Organisationsgrad, die aktive Beteiligung und der wirtschaftliche Druck machten das »allerletzte« Mittel – den unbefristeten Streik am Ende »überflüssig«.



23. November 2021

Gemeinsamer Aktionstag mit Arbeitsniederlegungen und Kundgebungen während der Arbeitszeit an allen Musashi-Standorten parallel zu einer außerordentlichen Aufsichtsratssitzung. Gerüchte über Angriffe auf Tarifverträge und Arbeitsplätze.

7. Januar 2022

»Giftliste« wird durch Arbeitgeberverbände der IG Metall überreicht und die Abweichung von den Tarifverträgen nach unten beantragt.

8. März 2022

IG Metall übergibt nach Beschlussfassung in den Tarifkommissionen und breiten Diskussionen in den Betrieben während der Arbeitszeit Tarifforderungen für einen Sozialtarifvertrag.

März 2022

Die Belegschaften an allen Standorten legen die Arbeit nieder, um an wiederholten mehrstündigen Informationsveranstaltungen der Betriebsräte zum Stand der Tariffbewegung teilzunehmen.



21.- 25. März 2022

Warnstreikwoche 1: Nach ergebnislosen Tarifverhandlungen ruft die IG Metall an allen Standorten zu Warnstreiks auf. Die Produktion ruht jeweils für anderthalb Stunden in allen Schichten an allen Standorten, verbunden mit einer ersten Warnung: »Ihr wollt Streit – wir sind bereit!«. Streik-Autokorsos unter anderem in Bockenau-Sobernheim-Grolsheim und in Hann. Münden blockieren den Verkehr und rufen öffentliche Aufmerksamkeit hervor. Erste Kundgebung vor der Musashi Europa Zentrale in Bad Sobernheim als wirkungsvoller Auftakt der Tariffbewegung.

4. - 8. April 2022

Warnstreikwoche 2: Warnstreiks von drei bis fünf Stunden aller Schichten mit Kundgebungen, Demonstrationen und Autokorsos in Lüchow, Bad Sobernheim-Bockenau-Grolsheim, Hann. Münden und Leinefelde, wachsende Kampfbereitschaft der Belegschaften. Bereits durch die BR-Infoveranstaltungen während der Arbeitszeit war ein großer Teil Arbeit ausgefallen. Der »Bandabriss« bei den Kunden steht kurz bevor.





Die Bezirksleitung Mitte beantragt beim Vorstand der IG Metall das Scheitern der Tarifverhandlungen und die Durchführung der Urabstimmung für einen unbefristeten Streik. Das Streikkonzept an allen Standorten steht, die betrieblichen Streikleitungen sind geschult und aktiv. Der Vorstand verschiebt die Befassung des Streikantrags auf die Mai-Sitzung.

Ostern 2022

Statt Frieden Eskalation nach der dritten Tarifverhandlung. Die Betriebsräte verweigern Überstunden und Feiertagsarbeit, sowie die Einstellung von Ferienkräften. Die Mitglieder der IG Metall folgen dem Aufruf der IG Metall zum Überstundenboykott. Die ersten OEMs stehen vor dem Bandabriss. Die Musashi-Konzernführung erklärt kurz vor Ostern die Rücknahme der »Giftliste« - allerdings ohne Sicherheiten für die Zukunft. Die IG Metall stellt ein Ultimatum, bis Ende April den Sozialtarifvertrag zu vereinbaren. Die Betriebsräte machen eine »Aus-



nahme« bei den Überstunden und die IG Metall richtet einen »Notdienst« für die Feiertage ein. Im Hintergrund sickert nach Ostern durch, dass die Geschäftsführung dennoch an den Verzichtsforderungen durch den Arbeitgeberverband festhalten will. Als dies bekannt wird, folgen sofort Arbeitsniederlegungen, um sich bei den Betriebsräten zu informieren, ob etwas an den Gerüchten dran ist. Der Produktionsrückstand wird immer größer.

25. April 2022

24-Stunden-Warnstreik an allen Standorten. Die Streikfront steht und in allen Werken ruht 24 Stunden die Produktion. Zentrale Streikversammlung mit Demo in Leinefelde. Der Aufruf der IG Metall wird geschlossen befolgt – wie bei allen vorherigen Warnstreiks. Die Produktion in allen Schichten fällt für 24 Stunden aus. Erste Bandabriss bei Volvo. Aus allen Standorten fahren rund 1.000 Warnstreikende bis zu sieben Stunden lang zur zentralen Streikversammlung nach Leinefelde in



Thüringen. Mit einer massiven Demonstration stellen sie die Musashi-Geschäftsführung öffentlich vor die Wahl: »Verhandlungslösung - oder unbefristeter Arbeitskampf«. Am Standort Lüchow machen die verbliebenen Beschäftigten parallel Druck mit einem Autokorso und einer Demonstration.

26. - 27. April 2022

Alle örtlichen Betriebsräte an allen Musashi-Standorten beschließen die Durchführung einer zusätzlichen Betriebsversammlung. Die Tagesordnung ergibt, dass diese nicht an einem Tag abgeschlossen werden kann. Die Einschätzungen aus Erfahrungswerten gehen davon aus, dass bis zu einer Woche für die ordnungsgemäße Abarbeitung der Tagesordnung nötig sind – angesichts des hohen Diskussions- und Kommunikationsbedarfs der Beschäftigten. Damit ist klar, dass der Bandabriss bei großen OEMs und Zulieferern unmittelbar bevorsteht.

28. April - 2. Mai 2022

Entscheidende Tarifverhandlung über 72 Stunden. Verhandlungsergebnis. Wiederholt stehen die Verhandlungen kurz vor dem Scheitern. Beide Seiten wissen, dass der Vorstand der IG Metall dann in seiner Maisitzung über Urabstimmung und unbefristeten Streik entscheiden wird. Nach 72 Stunden wird dann das Verhandlungsergebnis für den Transformations-, Zukunfts- und Sozialtarifvertrag unterschrieben. Die zentrale Tarifkommission stimmt dem Ergebnis einstimmig zu.

3. - 12. Mai 2022

Abstimmung der IG Metall-Mitglieder: 97,96 Prozent für Annahme des Verhandlungsergebnisses. Betriebsversammlungen und IG Metall-Mitgliederversammlungen an allen Standorten. Geheime Urwahl aller IG Metall-Mitglieder über Annahme oder Ablehnung des Verhandlungsergebnisses, während der Arbeitszeit. Die zentrale Tarifkommission der IG Metall für Musashi Europe (Bad Sobernheim-Bockenau-Grolsheim, Hann. Münden, Lüchow und Leinefelde) empfiehlt, mit JA für die Annahme des Verhandlungsergebnisses zu stimmen. 97,96 Prozent der Mitglieder entscheiden sich für die Annahme.

18. Mai 2022

Der neue Transformations-, Zukunfts- und Sozialtarifvertrag tritt in Kraft. Der Arbeitskampf bei Musashi Europe ist erfolgreich beendet.



EIGENTLICH HATTEN WIR KEINE HOFFNUNG, DASS DAS GUT GEHT

Karl Koch, Betriebsratsvorsitzender von Musashi Hannover-Münden, IG Metall-Vertrauensmann, zentrale Tarifkommission Musashi.



Karl, wie habt ihr in eurem Betrieb die Erfolgchancen der Aktion eingeschätzt?

Karl Koch: Eigentlich hatten wir in Münden keine Hoffnung, dass das gut geht. Umso größer waren dann die Freude und der Zuspruch, dass dabei was rausgekommen ist. Wir hatten eine Gegenstimme von 195 Mitarbeitern. Damit hat keiner gerechnet. Es ist am Ende gut gegangen, weil alle gemeinsam das gemacht haben, was sie mussten und was sie sollten.

Woran lag es, dass der Arbeitgeber dann doch eingelenkt hat?

Karl: Was verstärkt den Arbeitgeber dazu gebracht hat war, dass sie den Kunden nicht mehr versorgen

konnten. Sie waren ja selbst so weit, dass sie darum gebettelt haben, dass wir Ostern arbeiten. Ansonsten wäre ja zum Beispiel VW zum Stillstand gekommen. Dieses Signal, Teile der Automobilindustrie stillzulegen, war der Grund. Der Arbeitgeber hat gesehen, dass man doch zu einem Ergebnis kommen muss. Das war ein Druckmittel, dass sie vorher nicht gekannt haben.

Ihr habt in dem Prozess Steuerungskreise eingeführt. Was ist deren Aufgabe?

Karl: Auf betrieblicher Ebene hat jedes Werk einen Steuerungskreis, der die Probleme vor Ort angeht. Probleme können dadurch frühzeitig erkannt werden. Wenn es vor Ort nicht funktioniert, dann eskalieren wir hoch in den zentralen Steuerungskreis. Die Steuerungskreise sind die wichtigsten Instrumente die wir haben. Da steckt ganz schön viel Macht für uns drinnen, die aber natürlich auch viel Arbeit für uns alle bedeuten.

Habt ihr darüber hinaus konkrete Ideen oder Visionen, was zukünftige Produkte angeht?

Karl: Wir müssen die Bude wieder auf Vordermann bringen und so gestalten, dass die Kunden wieder zu Musashi kommen wollen. Das ist der erste Schritt, den wir gehen müssen: hin zu grünen Energien. Das macht uns attraktiv für neue Kunden. Zudem werden Stahlteile überall gebraucht, nicht nur in der Automobilindustrie, sondern zum Beispiel auch bei Windrädern oder E-Bikes. Der Markt ist in der Hinsicht unerschöpflich. Und wir können auch diese Bereiche erschließen, wir sind schließlich gut aufgestellt.

»OPFERT MAN EIN WERK, KOMMEN DIE NÄCHSTES JAHR WIEDER«

Christine Schulz, Musashi Lüchow, seit 2007 zuständig für Kalkulationen in der Arbeitsvorbereitung, IG Metall Mitglied



Was hast Du gedacht, als Du von den Arbeitgeberforderungen erfahren hast?

Christine Schulz: Erstmal habe ich gedacht: Die verarschen uns. Ich habe einen Vertrag mit der Firma und ich halte mich an diesen Vertrag. Deshalb kann es keinen Grund geben, mir 30 Prozent von meinem Geld zu nehmen. Wenn

die Geschäftsführung nicht fähig ist, ihre Aufgaben zu erfüllen – und dann zu uns kommt und sagt: »Kommt, gebt ihr mal etwas Geld ab, dann wird alles gut« - das kann nicht sein. Das fand ich ein totales Unding.

Wie hast Du die IG Metall und die Warnstreikaktionen erlebt?

Christine: Ich fand es gut, dass die IG Metall gesagt hat: Kommt, wir kämpfen für die IG Metall-Mitglieder. Den Trittbrettfahrern wurde klar: Entweder ihr steigt ein, oder ihr geht leer aus. Und viele sind ja auch wieder eingetreten. Ich bin seit der Ausbildung in der IG Metall. Das ist halt eine Grundeinstellung. Ansonsten würden wir ja noch jeden Samstag arbeiten und für einen Hungerlohn nach Hause gehen. Es ist wichtig, dass es die Gewerkschaften gibt und die Leute ihren Beitrag bezahlen, damit man eine starke Kraft an der Seite hat. Wie wir da zusammen mit dem Banner vor dem Tor gestanden haben, das war toll. Wir haben auch Zuspruch von anderen Leuten aus der Gegend bekommen.

Wie habt ihr durchgehalten - gemeinsam mit den anderen Standorten?

Christine: Zu Anfang hat der Arbeitgeber versucht, Angst zu schüren und die Leute kleinzutreten. Die Veranstaltungen haben dann aber gezeigt: Der ist ja gar nicht so groß und mächtig, wie man glaubt. Gemeinsam sind wir stark. Und das Zusammenspiel mit den anderen Werken war irre. Man könnte ja denken: Wir opfern ein Werk, das ganz weit weg

ist. Mit den Leuten haben wir ja nichts zu tun. Aber wenn man weiter überlegt, wäre das nur der Anfang gewesen: Opfert man ein Werk, kommen die nächstes Jahr wieder und sagen »ging ja«. Daher haben wir gesagt: Wenn wir was geben müssen, dann geben alle das gleiche. Das ist Solidarität.



MACHTAUFBAU DURCH DIE AKTIVEN TARIFKOMMISSION: BASIS UND MOTOR VON BETEILIGUNG UND TRANSPARENZ

Ohne die 80 betrieblichen Aktiven aus allen Standorten wäre der Arbeitskampf bei Musashi Europe so nicht möglich gewesen. Dieses Netzwerk bildete die Basis für die Beteiligung der IG Metall-Mitglieder. Sie garantierten breite Transparenz, Kommunikation und gewerkschaftliche Demokratie während des Gesamtprozesses. Alle waren Schlüsselpersonen an ihren jeweiligen Standorten - eine gute Mischung aus erfahrenen Ehrenamtlichen und frisch über diesen Konflikt aktivierte Kolleginnen und Kollegen.

Sie hatten als Unterstützungssystem die hauptamtlichen Aktiven aus den IG Metall-Bezirksleitungen Mitte und Niedersachsen-Sachsen-Anhalt, sowie die Bevollmächtigten und Betriebsbetreuer aus den IG Metall-Geschäftsstellen Bad Kreuznach, Nordhausen, Celle-Lüneburg, und Süd-Niedersachsen-Harz fest an ihrer Seite. An jedem Standort wurden gleich zu Beginn des Tarifkonfliktes eine betriebliche Tarifkommission und parallel dazu die bundesweite zentrale Tarifkommission gebildet. Die Verhandlungsführung hatte die Bezirksleitung Mitte im Auftrag und in enger Abstimmung mit der Bezirksleitung Niedersachsen-Sachsen-Anhalt.

Unser Grundprinzip war dabei, möglichst alle Bereiche an allen Standorten zu beteiligen und gleichzeitig die im dualen System der Interessenvertretung angelegte systemische Spaltung zwischen Betriebsräten und IG Metall klug zu überwinden.

In den örtlichen Tarifkommissionen waren alle Vertrauensleute, IG Metall-Betriebsräte, SBV und JAV sowie weitere Aktive, die bei der Organisation des Kampfes mitmachen wollten.

Hinzu kamen die Bevollmächtigten und Betriebsbetreuer und die Erschließungssekretäre der IG Metall aus Mitte und Niedersachsen-Sachsen-Anhalt. Die zentrale Tarifkommission setzte sich aus 19 ehrenamtlich Delegierten aller Standorte - entsprechend der Größe des Standortes - und den Hauptamtlichen aus den Geschäftsstellen unter Leitung der Bezirksleitung Mitte zusammen. Sie wurde, parallel zu den Beschlüssen der Ziele und Forderungen von den IG Metall-Mitgliedern, auf örtlichen Mitgliederversammlungen gewählt und bestätigt.

Sie alle übernahmen von Anfang an gemeinsam Verantwortung für den Prozess: Von der Erstellung der Betriebspläne, dem Organizing neuer Mitglieder, dem Aufbau der Kommunikation unter den IG Metall-Mitgliedern, bis zur Durchführung von Mitgliederversammlungen und Streikaktionen, für deren Vorbereitung und für die Mobilisierung.

Sie waren von vornherein in alle strategischen und taktischen Debatten aktiv einbezogen und entschieden über das weitere Vorgehen im gemeinsamen Prozess. Sie waren zugleich auch, im Falle des Arbeitskampfes, die örtliche Streikleitung am Standort. Die zentrale Streikleitung war die zentrale Tarifkommission. Dazu wurden sie in Strategie- und Arbeitskampschulungen qualifiziert. Nur so war der notwendige Machtaufbau für den Arbeitskampf bei Musashi Europe möglich.

Die örtlichen Tarifkommissionen organisierten sich, je nach Coronalage, in Präsenz oder digital. Die zentrale Tarifkommission stimmte sich nicht nur an ihren Präsenztreffen, sondern wöchentlich virtuell zwi-

schen allen Standorten ab. Sie wurden eine lebendige IG Metall-Struktur, die auch alle Funktionsträger der Betriebsverfassung umfasste. Dies ermöglichte das gemeinsame und enge, zwischen IG Metall, Betriebsrat vor Ort und KBR abgestimmte Vorwärtsgen.

Es bildete sich eine belastbare, klare, und demokratische Struktur, die den gemeinsamen Kampf anleitete und in die Hand nahm. Das Engagement wurde auf viele Schultern verteilt. Es ist eben »nichts schwieriger als gut organisierte Spontaneität« (Rosa Luxemburg). Aber es klappte. Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg, mit Spaß, Energie und Disziplin.

» Ich war aus der IG Metall ausgetreten, weil mir einige Sachen nicht so gefallen haben. Ich konnte die Handlungen der IGM nicht nachvollziehen. Als es dann bei uns anging, sagte mir Karl [Karl Koch, Betriebsratsvorsitzender]: Jetzt sollte ich wieder rein. Und das habe ich gemacht. Unsere Tariffbewegung war dann ein harter Kampf. Es sah eine Weile so aus, als ob wir richtig streiken müssten. Ich fand gut, dass Betriebsrat und IG Metall so gut zusammengearbeitet haben, über alle Standorte. Ich war auch mit in Leinefelde. Jetzt engagiere ich mich auch im Betriebsrat. Ich will mitagieren, statt einfach immer nur dagegen zu sein. Ich will mitwirken, etwas in unserem Unternehmen zu bewegen.«

Yvonne Nolte, seit 1995 in der Qualitätssicherung und jetzt neu gewählte Betriebsrätin bei Musashi in Hannoversch Münden, IG Metall Mitglied

BETEILIGUNGSORIENTIERTER TARIF- UND KAMPAGNENPLAN

Erfolg ist immer erst, wenn die Umsetzung erfolgt. Nachdem Ziele und Forderungen und ebenso die Auswahl der Handlungsmöglichkeiten in der Tariffbewegung bei Musashi Europe geklärt wurden, brauchten wir noch einen Plan. Es musste die Tariffkampagne auf strategischer, operativer und taktischer Ebenen geplant, gemeinsam vereinbart und aktiv umgesetzt werden. Dabei gingen wir entsprechend dem Kampagnen- und Prozessmodell des Organizings vor. Wir dachten »vom Ende her«, also vom Zeitpunkt her, nachdem wir nach Urabstimmung und Streik ein Ergebnis erzielt haben.

Diese Sichtweise ermöglichte allen Aktiven und der gesamten IG Metall, den Gesamtprozess zu überblicken und die notwendigen Abstimmungen in der Organisation rechtzeitig vorzunehmen. Wir konnten die Eskalationsstufen systematisch steigern und genau im Prozess kontrollieren, wo wir standen - und bilanzieren, wie weit wir gekommen sind und wo wir nachsteuern müssen. Alle Aktiven und ebenso die Mitglieder hatten so eine klare Orientierung für jeden Standort. So wurde der Prozess der Information, die Mobilisierung für die Forderungen, der Aufbau der Strukturen, die Warnstreikwellen, das Arbeitskampfkonzept nach der Urabstimmung über den unbefristeten Streik, sowie die Kombination und enge Verknüpfung mit vielen betriebsverfassungsrechtlichen Aktionen (BR-Infoveranstaltungen, BR-Rundgänge, Betriebsversammlungen) eng abgestimmt und für alle transparent in unserem Plan verbaut.

Die drei Warnstreiks konnten örtlich vorgeplant werden, um interessante und vielfältige Aktions-

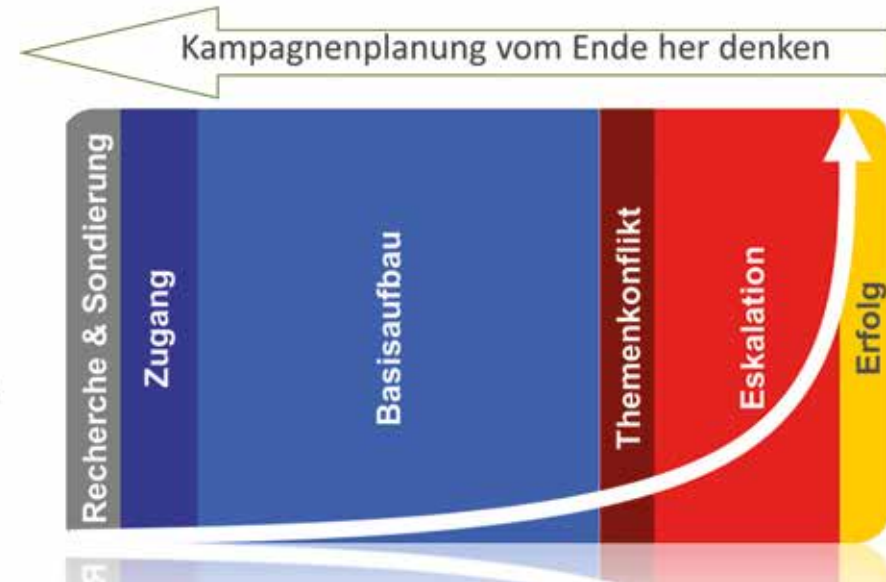
formen zu wählen. Über die Tarifkommissionen (unsere Steuerungsinstrumente) hatten wir den Gesamtprozess und den zeitlichen Ablauf immer fest im Blick.

So wurden unsere bundesweiten Aktivitäten, von den anderthalb- und fünfstündigen Warnstreiks bis hin zum 24-Stunden-Warnstreiktag (hier stand in allen Werken die Produktion) und die Demonstration in Leinefelde sowie die Idee der sehr langen Betriebsversammlungen und BR-Informationsveranstaltungen erst möglich und zum richtigen Zeit-

punkt einsetzbar. Wichtig hierbei war auch eine effektive Informationsarbeit durch persönliche Gespräche, soziale Medien und Streiknachrichten. Auch diese mussten planbar und zum richtigen Zeitpunkt abrufbar sein. Denn Wissen ist Macht.

So macht Arbeitskampf Spaß. Das Gefühl, dass durch das Handeln aller - durch Aktivierung, Beteiligung und Solidarität - unsere Gegenmacht systematisch wächst und stark wird, ist unbeschreiblich. Durch das beschriebene Herangehen an diesen betrieblichen Tarifkonflikt haben wir viel

**Gerade in
Krisen- und
Corona-Zeiten
unverzichtbar!**



gelernt für die nächsten Auseinandersetzungen. Wir empfehlen dieses Vorgehen auch anderen, weil es uns stärker macht und wir durch Beteiligung, Aktivierung und Solidarität die notwendigen PS für den Kampf auf die Straße bekommen haben.

Aus Fehlern wird man schlau: Wir hatten mit den gemeinsam vereinbarten Zielen und Forderungen

eine Messlatte - und mit dem Tarif- und Kampagnenplan eine von allen gewollte Planung. So konnten wir aus unseren eigenen Fehlern lernen, sie abstellen und direkt im Prozess verbessern. Machte es am Anfang mehr Arbeit und Aufwand, sich auf dieses Modell einzulassen, uns dafür zu qualifizieren und es zu organisieren, hat es uns jedoch in der Auseinandersetzung den entscheidenden Vor-

teil und die notwendige Sicherheit gegeben, um in jeder Situation nach bestem Wissen und im vollen Bewusstsein unserer Stärke zu handeln.



OB OST, OB WEST - GEMEINSAMER PROTEST

Wie aus Skepsis eine Einheit und Erfolg wurde

24 Stunden lang legten die Beschäftigten in allen Musashi-Werken die Arbeit nieder. Während die Produktion stand, machten sich die Streikenden aus den »West«-Standorten zur gemeinsamen Streikversammlung in Leinefelde/Thüringen auf. Diese Ost-West-Solidarität im gemeinsamen Arbeitskampf ist nicht selbstverständlich, sondern war Ergebnis einer langen Entwicklung.

Die Beschäftigten bei Musashi Europe in Deutschland mit seinen vier Standorten haben in den zurückliegenden Jahren einige Tiefen durchleben müssen. Geprägt von Eigentümerwechsel und permanenter Standortbedrohung wurde 2018 ein erster Höhepunkt erreicht. Am stärksten waren die Bedrohungen am Standort in Leinefelde in Thüringen. Am Standort existierte ein Haus-Tarifvertrag, der vom Niveau weit unter dem Flächentarif der Metall- und Elektroindustrie Thüringen lag – während an allen anderen Standorten die Flächentarifverträge zur Anwendung kamen. 2019 wurde der Versuch unternommen, einen Zukunftstarifvertrag abzuschließen. Für den Standort Leinefelde ist dies gelungen, in Hannoversch Münden/Niedersachsen (HMÜ) führten die Gespräche nicht zu Verhandlungen.

Es fehlte uns noch die Solidarität zwischen den Standorten, die wir heute haben. Es ist damals nicht gelungen, gemeinsam zu sondieren oder gar in die Verhandlungen zu gehen. Während in Leinefelde trotz des niedrigen Niveaus zeitlich befristet auf große Teile des Urlaubs- und Weihnachtsgeldes verzichtet wurde, blieb in HMÜ alles bestehen. Leinefelde bekam im Gegenzug Investitionen in die

E-Mobilität, eine Standort- und Beschäftigungsgarantie bis Mitte 2026 und die Anerkennung weiterer Tarifverträge aus der Fläche zugesichert. Trotz dieser Zusagen, die auch eingehalten wurden, gab es an den Zahltagen (Urlaubs- und Weihnachtsgeld) eine gewisse Unzufriedenheit bei den Kolleg:innen: Wir haben verzichtet - und in HMÜ geht es auch ohne Verzicht.

Dass in HMÜ keine Investitionen mehr durchgeführt und man die Schließung des Standortes systematisch plante, wurde aus dem Bewusstsein verdrängt. Ein gegeneinander Auspielen hatte schon begonnen. In 2021 spitzte sich die Situation über alle Standorte, mit Ausnahme Leinefelde, zu. Zwischen den zuständigen Bevollmächtigten der IG Metall war schnell klar, dass dieser Konflikt nur als Einheit zu gewinnen ist. Obwohl für Leinefelde ein Zukunftstarifvertrag bestand und keine Verzichtsforderung durch das Management erhoben wurde, gab es für die Zukunft des Standortes nur eine Möglichkeit, den Kampf mit aufzunehmen. Solidarität als Klammer für die Zukunft **aller** Musashi-Standorte in Deutschland musste zur Triebfeder unseres Handelns werden. Auf der Aktiven

Konferenz in Beverungen am 12./13. Januar 2022 wurden die Weichen hierfür gestellt. **»Wir gehen geschlossen in den Kampf und kommen geschlossen heraus«.**



Damit war klar: Es gibt nur einheitliche Forderungen und von allen Standorten akzeptierte Ergebnisse. Gemeinsames Ziel war, alle Standorte mit einer Bestandsgarantie bis 2030 zu erhalten und einen einheitlichen Sozialtarifvertrag abzuschließen.

ßen. Wenn alle Standorte für eine Langfristperspektive 2030 kämpfen und Leinefelde 2026 als einzelner Standort wieder zur Disposition gestellt werden kann, würde erneut die Gefahr einer Spaltung bestehen. Damit war die Forderung, einen Sozialtarifvertrag auch für Leinefelde abzuschließen, beschlossen.

Erstmal wurde vereint der Kampf gegen eine Betriebsänderung aufgenommen. Mit diesem Schulterschluss wurde gleichzeitig das Signal abgesetzt, dass die Zukunft Leinefelde auf der Grundlage von tariflichen Bedingungen auf dem Niveau der »Weststandorte« ausgerichtet werden muss, wozu sich die Kolleg:innen der westlichen Standorte bereits in Beverungen bekannten und dies auf der zentralen Warnstreikkundgebung in Leinefelde offen zum Ausdruck brachten. Das Band der Solidarität war geknüpft und alle Planungen wurden gemeinsam besprochen und beschlossen. Es war folgerichtig, dass die Planungen nicht nur Warnstreiks beinhalteten. Die Eskalationsstufen wurden über eine 24-stündige Arbeitsniederlegung bis zum Erzwingungsstreik gemeinsam durchgeplant. Das Ost und West zusammenstehen und die gemeinsamen Werte vertreten, fand nicht nur in dem Schriftzug **»Ob Ost, ob West - gemeinsamer Protest«** - seinen Niederschlag. Mit der Kundgebung am 25. April 2022 in Leinefelde wurde dieser auch öffentlich ausgetragen. Kolleg:innen aus allen Standorten kamen nach Leinefelde und zogen geschlossen vom Werk zur Abschlusskundgebung. Die Kolleg:innen aus Lüchow reisten am Vorabend an und nutzen die Gelegenheit, sich auch privat bei Speis und Trank einmal besser kennenzulernen.

Mit dieser Geschlossenheit und der breiten Unterstützung aus der Landespolitik, durch den Ministerpräsidenten Bodo Ramelow, den Bürgermeister der Stadt Leinefelde, Marko Grosa, sowie der breiten Solidarität aus den Kundenbetrieben, war nicht mehr zu übersehen, dass die Kolleg:innen



entschlossen waren, den Kampf für ihre berechtigten Forderungen bis zum Schluss zu führen. **Ob Ost, ob West - gemeinsamer Protest** – eine Klammer, die zum Erfolg führte.

Die Ausführungen von Bodo Ramelow zum Transformationsprozess – **FAIR Wandeln** – wurden durch die Kundgebungsteilnehmer:innen mit Beifall unterstützt. Das Bekenntnis der Stadt – **»Die Stadt steht hinter euch und wird alles was möglich ist, dazu beitragen, dass der Standort erhalten bleibt«** - war für die Leinefelder historisch. Thüringen war über zwei Jahrzehnte von einer Politik des Niedriglohns und der Tarifeindlichkeit geprägt. Nach der Schließung der »Spinne« und der Kaliwerke war dies nach NORMA Gerbershausen (2021) die zweite Großkundgebung im Eichsfeld zur Industriepolitik.

Letztendlich haben diese Aussagen auch ihren Niederschlag im Verhandlungsergebnis gefunden.

Jörg Köhlinger, Bezirksleiter der IG Metall Bezirk Mitte, unterstrich die Bedeutung des gemeinsamen Handelns. Dieser Arbeitskampf ist nicht nur gerecht, son-

dern auch als Signal zu verstehen. Es ist gelungen, sich tarifgebietsübergreifend so beeindruckend aufzustellen. Von besonderer Bedeutung waren die klaren Bekenntnisse und Ausführungen der Kollegen von Volkswagen in Wolfsburg und Kassel,

von ZF, KSM Hildesheim, Daimler Wörth, von Betrieben aus Nordthüringen - und der Familienangehörigen.

Für die Kolleg:innen selbst hat sich dieser Tag tief ins Bewusstsein eingeprägt. Keiner wollte mehr zweiter Klasse fahren und billiger Jakob im Musashi-Verbund bleiben. Konkurrenz unter den Werken sollte es in Zukunft nicht mehr geben. Dazu hat auch der breite Austausch untereinander beigetragen. In der Nachbetrachtung sagte ein Kollege mit einem Lächeln auf den Lippen: »Die Wessis können ja sogar streiken«.

Wir haben gelernt, dass Solidarität über den erfolgreichen Arbeitskampf hinaus bestehen muss. Jetzt, wo mit dem Ergebnis die Weichen für die Zukunft gestellt wurden, gilt es, dieses in gemeinsamer Arbeit umzusetzen. Mit dem Ausbau des Werkes zu einem Driveline-Kompetenzcenter und der Errichtung eines Ausbildungszentrums gemeinsam mit HMÜ wurde für die Region ein Stück zukunftsweisender Industriepolitik geschrieben. Wo Investitionen sichtbar getätigt werden und gute tarifliche Arbeitsplätze im Angebot sind, wird es für die Jugend attraktiv werden. Statt auszuwandern gibt es für sie nun gute Gründe, ihren Lebensmittelpunkt hier aufzubauen. In Zeiten der Transformation ist dieses Ergebnis für Bernd Spitzbarth (Erster Bevollmächtigter der IG Metall in Nordhausen) ein für die Menschen im Eichsfeld und Umgebung wichtiges Signal für die Zukunft. Gemeinsam kann man Gutes erreichen.



IN MARKEN GETRENNT - IN DER IG METALL VEREINT

Solidarität der Beschäftigten bei OEMs und Zulieferern

Ohne Solidarität und engen Zusammenhalt zwischen den Belegschaften der OEMs und den Zulieferfirmen in der IG Metall kann und wird die Transformation der Automobil- und Zulieferindustrie nicht im Sinne eines »FairWandels« gestaltet werden können. Im Arbeitskampf bei Musashi war die enge Vernetzung (nicht nur in den Lieferketten), sondern mit den »Kunden« (OEMs und großen Zulieferern) in der gemeinsamen IG Metall von sehr großer strategischer Bedeutung. Wir setzen erfolgreich das Zusammenwirken in unserer Solidargemeinschaft IG Metall gegen die Ausspielungs- und Spaltungsstrategien der Kapitaleseite. Ein wichtiger Baustein des Erfolges.

Bereits von Anfang des Tarifkonfliktes an wurde frühzeitige Kommunikation und Information mit den »Kundenbetrieben« durch die Bezirksleitungen und durch die IG Metall-Betriebsräte und -Vertrauensleute aktiv umgesetzt. Die Kolleginnen und Kollegen bei den OEMs und großen Zulieferern waren daher im gesamten Tarifkonflikt eingebunden.

Das begann mit einem engen und frühen Informationsaustausch, ging über Kommunikation, über die Arbeitskampfplanung und mögliche Fernwirkungen auf andere, bis zur praktischen Streiksolidarität in der Tarifbewegung bei Musashi.

Delegationen von Daimler Truck und Volkswagen auf den Streikversammlungen, Solidaritätsadressen und vielfältige praktische Unterstützung von VW, Daimler Truck, ZF, Continental und vielen anderen gaben einerseits den Musashi-Kolleginnen und -Kollegen Mut und Zuversicht. Andererseits konnten sich alle in der »Lieferkette« auf die nächsten Schritte im Arbeitskampf vorbereiten und ihre Mitglieder entsprechend aktiv informieren und einbeziehen.

Das nützte auch in den Tarifverhandlungen selbst und hatte die Krönung in der geplanten Beschlussfassung im Vorstand der IG Metall, in dem alle OEMs ehrenamtlich vertreten sind. Schon im Vorfeld hatten sie klare Zustimmung zu unserem geplanten Streik signalisiert. Dazu braucht es ein »Solidaritätsnetzwerk«. Das ist unsere IG Metall. Zwar ist der

Transformationsprozess für alle sehr schwer - aber nur solidarisch durch Zusammenwirken in unserer Gewerkschaft ein Stück weit erfolgreich zu gestalten.

Das bekam natürlich auch die Arbeitgeberseite - insbesondere die japanischen Gesellschafter - mit. Und dies verstärkte unseren Druck und die Wirkmächtigkeit gewerkschaftlichen Handelns.

Die Tarifkommission von Musashi dankt im Namen aller IG Metall-Mitglieder an allen Musashi-Standorten allen Kolleginnen und Kollegen, ihren Betriebsräten, Vertrauensleuten und IG Metall-Geschäftsstellen für diesen Zusammenhalt. Die Wärme der Solidarität hat uns Kraft gegeben und unser Vertrauen auf die eigene Kraft in dem Tarifkonflikt gestärkt und befördert.

Was wir alle gemeinsam lernen können:

Wenn wir zusammenhalten ist alles möglich. In den Marken und der Lieferkette getrennt - in der IG Metall vereint!



MACHTAUFBAU DURCH ORGANIZING - BETEILIGUNG UND AKTIVIERUNG KONKRET

Die Stärkung unserer Kampfkraft und Durchsetzungsfähigkeit konnten wir mit bewährten Elementen aus dem Organizing realisieren. Wir haben es geschafft, Handlungsmacht in die Hände der Beschäftigten zurückzugeben. Dies ging nur in enger Vernetzung zwischen allen Aktiven (Vertrauensleuten, IG Metall-Betriebsräten) sowie der IG Metall-Geschäftsstelle, der Bezirksleitung und dem gemeinsamen Erschließungsprojekt (GEP). Durch die Anwendung und planvolle Umsetzung der Organizing- und Erschließungsmethoden konnten wir gemeinsam eine neue Sicht der Beschäftigten auf sich selbst und ihre betriebliche Situation herstellen. Zudem haben wir sie dadurch zum aktiven Mitmachen und zur Beteiligung in ihrer IG Metall im gesamten Prozess gewinnen können. Einige Methoden und Strategien, die wir im Konflikt erfolgreich umgesetzt haben, möchten wir vorstellen und zur Nachahmung empfehlen. Ohne dieses Handwerkszeug hätten wir weder die Erschließung, noch die Aktivierung und Beteiligung der Betroffenen in dem Konflikt umsetzen können.

Umfrage als Einstieg zur Vergangenheitsbewältigung

Die vormals eher passive Einstellung der Belegschaft gegenüber Betriebsrat und IG Metall spiegelte sich in den Ergebnissen einer aktivierenden Umfrage in Vorbereitung auf eine Betriebsversammlung wider. In dieser Umfrage wurden IG Metall und Betriebsrat eher negativ bewertet. Vor allem die mangelnde Präsenz im Betrieb und die Kommunikation mit der Belegschaft stellten Sollbruchstellen dar. Dies belegten auch zahlreiche

Antworten auf offene Fragen und Themen der Beschäftigten an Betriebsrat und IG Metall. Die Ergebnisse der Umfrage machten deutlich, dass sich die Arbeits- und Herangehensweise der IG Metall bei Musashi ändern musste.

Änderung der Arbeitsweise

Am Anfang des Konfliktes änderten die betrieblichen Akteure ihre Arbeitsweise grundlegend: von der eher stellvertretenden Arbeitsweise hin zu einer proaktiven, kommunikativen und beteiligungsorientierteren. Kurzum: von der Defensive in die Offensive! Mithilfe zahlreicher Betriebsratsprechstunden in den Abteilungen, die von Hauptamtlichen der IG Metall unterstützt wurden, entstand ein neues Verständnis und Selbstbild der (betrieblichen) Interessenvertretung. Die Wahrnehmung und Rolle sowohl der Betriebsrätinnen und Betriebsräte als auch der IG Metall innerhalb der Belegschaft änderte sich durch kontinuierliche Präsenz und proaktive Kommunikation.

Mit der Veränderung ihrer Arbeits- und Denkweise legten die betrieblichen Akteure ein neues Fundament der Zusammenarbeit. Dieses bestand vor allem darin, möglichst viele Beschäftigte in den Prozess einzubinden: Sie sollen mitbestimmen, eigene Ideen einbringen und diese in die Tat umsetzen. Zahlreiche Betriebsräte waren jetzt bereit, sich zur Umsetzung der Aktionen zeitweise länger freustellen zu lassen, auch um die dauerhaft freigestellten Betriebsräte zu entlasten.





Ein Beispiel hierfür war die einwöchige Freistellung aller Betriebsräte an den drei Standorten an der Nahe zur Vorbereitung einer zentralen betrieblichen Aktion. Alle Betriebsräte und Aktive wirkten daran mit, dass eine Betriebsratsinformationsveranstaltung auf der Straße vor dem Hauptgebäude von Musashi Europe in Bad Sobernheim Corona-konform stattfinden konnte.

Ein weiteres Ziel der einwöchigen Freistellung war es zudem, mit dem Mittel der Eins-zu-Eins-Gespräche die Kolleginnen und Kollegen über die aktuelle Situation einerseits intensiv aufzuklären - und sie andererseits zur Teilnahme an der Betriebsratsinformationsveranstaltung zu mobilisieren. Die Botschaft war klar - ein deutliches Zeichen an den Arbeitgeber: Die Belegschaft wird sich ihrem Schicksal nicht ergeben, sondern sich zur Wehr setzen.

BR-Info und Gruppengespräche

Zur Unterstützung der betrieblichen Aktionen organisierte der IG Metall-Bezirk Mitte mehrere hauptamtliche Erschließungssekretärinnen und -sekretäre, die ebenfalls im Vorfeld der Infoveranstaltung in einer »Blitz«-Aktion zahlreiche effektive Eins-zu-Eins-Gespräche mit den Beschäftigten führten. Der erhoffte Erfolg ließ nicht lange auf sich warten: Die Beteiligung an der BR-Infoveranstaltung war überwältigend und die betrieblichen Akteure konnten neue Motivation und Selbstbewusstsein entwickeln, um die nächsten Schritte anzugehen.

Einen weiteren Erfolg brachten zahlreiche innerbetriebliche Kleingruppengespräche an allen Standorten. An zwei Aktionstagen waren alle verfügbaren Kräfte von Haupt- und Ehrenamtlichen in allen Schichten und Abteilungen präsent, um den Kolleginnen und Kollegen unsere Botschaften mitzugeben. Im Rahmen der Gruppenveranstaltungen konnten Fragen der Beschäftigten geklärt und Ängste beseitigt werden.

Betriebsplan als weiteres Mittel zur Mitgliederwerbung

Der nächste Schritt bestand darin, einen Betriebsplan zu erstellen, um gezielt und systematisch die Beschäftigten anzusprechen, die noch kein Mitglied der IG Metall waren. Daraus konnte das Team transparent ableiten, wo »unsere Truppen« stehen. Dazu wurden kleine ehrenamtliche Standortteams gebildet, die den aktuellen Mitgliederstamm den jeweiligen Standorten und Abteilungen zuordneten. Im Nachgang wurden die Mitarbeiter:innen aus den Eins-zu-Eins-Gesprächen in den Betriebsplan eingefügt, denn jedes Gespräch wurde von den betrieblichen und hauptamtlichen Akteuren dokumentiert. So war ersichtlich, in welcher Abteilung die Beschäftigten arbeiten und ob sie schon Mitglied der IG Metall sind.

Die Standortteams aktualisierten die Daten wöchentlich. So konnte im gesamten Prozess sichergestellt und dokumentiert werden, dass jedes Mitglied als auch Nichtmitglied von uns mindestens einmal direkt angesprochen wurde. Ebenso, ob bei manchen Personen nochmal nachgefasst werden

sollte oder ob bereits klar war, dass eine Person nicht für die IG Metall zu begeistern war. Gleichzeitig gab es exklusive Angebote für Mitglieder der IG Metall, die nicht im Kreise der Aktiven waren, um informiert und beteiligt zu sein. Hierzu zählte beispielsweise eine »Wunschbaumaktion« auf einer Betriebsversammlung oder der WhatsApp-Broadcast der IG Metall Bad Kreuznach.

Identifikation von Schlüsselpersonen

Durch die Kombination des Betriebsplans und der Eins-zu-Eins-Gespräche konnten wir für uns wichtige Schlüsselpersonen identifizieren. Diese haben wir prioritär angesprochen, um sie für unsere Ziele zu gewinnen. Mit Hilfe der Schlüsselpersonen war es einfacher, komplette Abteilungen an den jeweiligen Standorten für die IG Metall zu organisieren und sie für unsere Aktionen zu gewinnen. Besonders herausfordernd war es, Beschäftigte, mit denen es eine sprachliche Hürde zu überwinden galt, zu organisieren. Diese Personen konnten durch den Betriebsplan identifiziert werden und konzentriert im Rahmen eines Aktionstags kontaktiert werden. Diese gezielte Eins-zu-Eins-Ansprache erfolgte in der jeweiligen Landessprache der Kolleginnen und Kollegen mit Migrationshintergrund. Unterstützung bekamen wir dabei von Betriebsräten und Aktiven aus anderen Betrieben, die dieser Sprache mächtig waren.

Schulungs- und Trainingsmaßnahmen

Um den Aktiven im Betrieb weiteres Handwerkszeug für die Eins-zu-Eins-Gespräche an die Hand

zu geben, führten wir gemeinsame Ansprachetrainings durch. Ziel war die Erstellung eigener Gesprächsleitfäden. Zentraler Baustein der Schulung waren das zielgerichtete Führen von Gesprächen und der Umgang mit Ein- und Vorwänden. Die praktische Umsetzung und permanente Verbesserung der zahlreichen Eins-zu-Eins-Gespräche wurden

insbesondere bis zum 18. März strukturiert umgesetzt, dem Tag des Aufnahmestopps in die IG Metall. Die persönlichen Erfahrungen im Rahmen der Gespräche wurden in zahlreichen Treffen und Trainingsmaßnahmen permanent reflektiert und trugen so zur Professionalisierung der Gewerkschaftsarbeit bei.



ERFOLG DER SOLIDARITÄT: UNSER ERKÄMPFTES ERGEBNIS

Unser gemeinsam erkämpftes Ergebnis ist ein Erfolg der Solidarität. Durch den Transformations-, Zukunfts- und Sozialtarifvertrag (TZS-TV) wird die Transformation bei Musashi Europe im Sinne des FairWandel und unter Beteiligung der betroffenen Beschäftigten gestaltet. Die massiven Angriffe auf die Tarifverträge konnten (größtenteils) erfolgreich abgewehrt werden. Am Ende steht die Sicherung aller Standorte und eine weitestmögliche Erreichung unserer Kampfziele.

DIE ECKPUNKTE

Zukunft und Schutz

- ▣ Garantien für die Standorte bis 2030 mit tariflich garantierten Mindestpersonalabmessungen und Zielbildern mit Investitionen für den Umbau aller Werke.
- ▣ Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen nur für IG Metall-Mitglieder bis zum 31.12.2025.
- ▣ Garantie der Ausbildung und unbefristete Übernahme für IG Metall-Mitglieder nach der Ausbildung.

Zukunft und Sicherheit

- ▣ Soziales Auffangnetz durch Sozialtarifvertrag bis Ende 2030.
- ▣ Überdurchschnittliche tarifliche Altersteilzeitregelung: Tarifprogramm »Gute Arbeit - Gut in Rente«.
- ▣ TransferPLUS: Transfergesellschaft plus tarifliche Mindestabfindungen von 1,5 Bruttomonatsentgelten pro Beschäftigungsjahr.

Zukunft durch offensive Veränderung und Gestaltung der Transformation

- ▣ Die Belegschaft kann sich über die Steuerungs- und Lenkungsorgane für eine faire Transformation einbringen.

Zukunft nur mit Gleichbehandlung

- ▣ 35-Stunden-Woche in Leinefelde via Stufenplan.

- ▣ Angleichung an den »West-Tarif« (Urlaubs- und »Weihnachtsgeld«).
- ▣ Volle Tarifbindung durch Eintritt von Musashi Leinefelde in den thüringischen Arbeitgeberverband VMET.

Zukunft durch Schutz der IG Metall-Flächentarifverträge bis 2030

- ▣ Einbeziehung auch der Musashi Europe GmbH und der HAM Holding in den Flächentarif.

Übersicht über die vereinbarten Beiträge der Beschäftigten zur Sicherung von Musashi Europe

Gehaltskomponente	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Weihnachts-/Urlaubsgeld	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
T-Zug A	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Tariferhöhung	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Bleibt erhalten - kein Verzicht									
	Verschiebung um 12 Monate + Leinefelde		Verschiebung um 6 Monate		Verschiebung um 6 Monate				
T-Zug B	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Transformationsgeld		✗	✗	✗	✗	✗			
							+ Leinefelde		

WICHTIG

- Die leitenden Angestellten und die Geschäftsführung müssen einen gleichwertigen Beitrag leisten.
- Eigentümer und Kunden liefern ebenfalls massive finanzielle Beiträge.
- Gewinnbeteiligung bis 2030

97,96 Prozent JA für Annahme

In dem geheimen Mitgliedervotum in Urwahl stimmten 97,96 Prozent der IG Metall Mitglieder an allen Musashi-Standorten für die Annahme des erkämpften Verhandlungsergebnisses. Damit wurde Beteiligung und Eigenverantwortung der Betroffenen nicht nur eine beliebige, immer wiederholbare und beliebige Phrase, sondern erlebbare persönliche Realität. Ein hartes Stück gewerkschaftlicher Demokratie - dass alle, die gemeinsam gekämpft haben, auch über das am Ende erzielte Ergebnis selbst entscheiden.

Basis des erkämpften Ergebnisses war von Anfang bis zum Ende die Beteiligung der IG Metall-Mitglieder selbst. Die Debatte und Festlegung der gemeinsamen Strategie und die Abkehr vom »Stellvertreterdenken« (die IG Metall da oben, die Betriebsräte - die werden es schon für uns machen) wurde auf Mitgliederversammlungen und der Wahl der Tarifkommissionen von Anfang an praktiziert. Die Festlegung, dass am Ende die Mitglieder entscheiden, schuf nicht nur Vertrauen in die eigene Kraft und den solidarischen Zusammenhalt, sondern auch die Selbstverpflichtung aller Mitglieder und aller Ebenen unserer demokratischen Organisation, Verantwortung in dem Konflikt und dem Prozess der Durchsetzung gemeinsam entwickelter Ziele und Forderungen zu übernehmen.

Mehr Demokratie und mehr Offenheit bei der Konzentration und Umsetzung gewerkschaftlicher Gegenmacht im Transformationsprozess schafft nach unseren Erfahrungen auch eine möglichst durchsetzungsfähige kollektive Praxis. Jede und jeder wird mitgenommen und tatsächlich beteiligt - und das gesellschaftlich und auch innergewerkschaftliche übli-

che »die da Oben sollen mal machen - und wenn uns das Ergebnis nicht passt haben wir Schuldige, auf die eingepöbeln werden kann« wird mühevoll aber wirksam Stück für Stück damit überwunden. Ein Stück innergewerkschaftlicher Kultur wurde verändert und damit Demokratie erlebbar gemacht.

Bei einem Streik nach der Urabstimmung sieht die Satzung der IG Metall immer die zweite Urabstim-

» Am Anfang, als sie uns das Urlaubs- und Weihnachtsgeld und noch mehr wegnehmen wollten, da hat das schon Panik verbreitet. Existenzängste. Wir hatten das Ganze ja schon einmal erlebt. Ich war damals mit drin in der Austrittswelle aus der IG Metall. Aber wie das dann lief, war eine ganz andere Sache. Da war ich dann auch wieder dabei. Wir waren uns untereinander einig und haben zueinander gestanden. Das hätte von uns vorher niemand geglaubt. Das Ganze hat ja schlecht ausgesehen. Dann gab es aber die tollen Veranstaltungen und schlussendlich kam es dann zu einem sehr guten Abschluss. «

Markus Schwarz, Maschinenbediener. Musashi Bad Söbernheim, jetzt wieder in die IG Metall eingetreten

mung vor. Was aber passiert, wenn wie bei Musashi kurz vor der Urabstimmung unsere Gegenmacht sich durchsetzt und es zu einem Ergebnis kommt? Darum konnten die Mitglieder der IG Metall, die gemeinsam gekämpft haben, am Ende auch direkt über das Ergebnis entscheiden.

Natürlich haben ihre Delegierten in den Tarifkommissionen das vorher auf Mitgliederversammlungen debattiert und abgewogen. Aber die Entscheidung trafen alle Mitglieder selbst, wie bei der Betriebsratswahl oder einer Urabstimmung in einer geheimen (Ur)Wahl. Dass dafür eine entsprechende Anwendung der Satzung und der Richtlinien der IG Metall nötig war, zeigt nur, dass der Kerngedanke der Demokratie und von Beteiligung immer Grundlage des gewerkschaftlichen Handelns war. Dies vor allem, wenn vom Betrieb, von den Mitgliedern der IG Metall aus die Organisation zu Recht als Basisnetzwerk einer Solidarischen Gegenmacht im Interessengegensatz von Kapital gesehen wird.

Demokratie und Beteiligung ist anstrengend und schön. Viele Debatten sind zu führen, viel ist zu erklären, viel miteinander zu sprechen und auch zu streiten. Die Betroffenen sind dafür im Prozess zu qualifizieren. Dies wurde in Strategie- und Arbeitskämpfworkshops und den aktivierenden Methoden von Organizing und Erschließung in die Tat umgesetzt. Mehr Demokratie, mehr Offenheit in allen Lebenslagen ist die praktische Umsetzung der historischen Erfahrungen: dass die IG Metall als Gewerkschaft nicht alleine »Klassenorganisation« der abhängig Beschäftigten, sondern immer »Bewegungsorganisation« war und auch bleiben muss. Wir würden den Weg wieder so gehen, um solidarisch in die Offensive in der Transformation zu kommen. Das war die Basis unseres gemeinsamen Erfolges.

WIR MÜSSEN WEITER DAFÜR ARBEITEN, DIE GEMEINSCHAFT ZU ERHALTEN

Sven Fuhrmann, Stellvertretender Betriebsratsvorsitzender Musashi Lüchow, IG Metall-Vertrauensmann, KBR und Mitglied der zentralen Tarifkommission Musashi



Sven, Lüchow war ja besonders von den Arbeitgeber-Forderungen auf der »Giftliste« bedroht. Warum? Was sollte das?

Sven Fuhrmann: Das war die Strategie der Geschäftsführung: Den Standort, der am meisten hat, den überhäufen wir mit Forderungen. Wir hatten zu SKF-Zeiten viel erreicht –

etwa Freistellungstage, Prämien und bezahlte Pausen. Schon mehrmals haben sie vor Gericht versucht, uns das zu nehmen. Jetzt halt noch mal. Wir wären die „Insel der Glückseligen“ im Unternehmen, haben sie uns gesagt – und uns zudem systematisch schlechtere gerechnet. Aber wir wussten, dass wir als reiner Schmiedebetrieb ein Alleinstellungsmerkmal und genug Aufträge haben.

Dann habt ihr ja doch etwas gegeben. Waren eure Beschäftigten nicht enttäuscht?

Sven: Unsere Belegschaft hat zwar zuerst gesagt: Wir geben hier gar nichts. Trotzdem waren sie mit dem Abschluss zufrieden: erst mal Ruhe bis 2030, ohne viel zu geben. Der Tarifvertrag ist sehr transparent zustande gekommen, anders als 2009. Viele alte Hasen, die damals aus der IG Metall ausgetreten waren, sind jetzt wieder eingetreten, um mitzuentcheiden und mitzugestalten. Und die Leute haben verstanden, dass wir alle in einem Boot sitzen und alle Standorte erhalten müssen.

Gab es da kein Misstrauen? Wie habt ihr diese Solidarität hingekriegt?

Sven: Im Dezember sah das noch gar nicht so aus, da gab es immer noch Querelen zwischen den Standorten. Aber in Beverungen kam die Wende. Dort habe ich den Vorschlag gemacht, dass wir Leinefelde mit reinnehmen, an den Flächen-tarif heranführen und an den Westen angleichen. Das ist ja auch gut für uns, wenn wir nicht immer verglichen werden. Es war nicht schwierig, unsere Beschäftigten zu überzeugen, mit zur Demo nach Leinefelde zu kommen. Die Leinefelder waren überrascht, dass wir mit so vielen kamen.

Wird das auch in Zukunft so bleiben, dass ihr zusammenhaltet?

Sven: Wir müssen weiter dafür arbeiten, die Gemeinschaft zu erhalten – wie in einer Ehe. Deshalb planen wir jetzt einen Betriebsausflug mit allen nach Bad Sobernheim, Bockenau und Grolsheim, um uns auszutauschen und uns noch besser kennenzulernen. Denn wenn man sich nicht kennt, dann verfällt man wieder in Egoismus.



Mit der Offensive durch streikfähige Forderungen wurde die Fessel der Friedenspflicht bei dem Antrag auf Abweichung vom Tarif nach unten (Antrag § 4 TVZW, im IG Metall-Volksmund »Pforzheim«) erfolgreich gesprengt. Obwohl die »rote Linie« erfolgreich durch die Mobilisierung von Gegenmacht verteidigt wurde, mussten doch Kompromisse gemacht werden, die ein Stück weit die Transformation auch durch die Beschäftigten bezahlen lassen.

Die von den Mitgliedern der IG Metall einheitlich

gewollte »rote Linie« war die Verhinderung der Streichung von zusätzlichem Urlaubsgeld, der betrieblichen Sonderzahlung (»Weihnachtsgeld«) und allen anderen tariflichen Sonderzahlungen (T-ZUG), der unentgeltlichen Verlängerung der tariflichen Arbeitszeit und die komplette Streichung von Entgelterhöhungen für die nächsten drei Jahre. Diese »rote Linie« konnte mit den Arbeitskampfaktionen zum großen Teil erfolgreich verteidigt werden, was in »Gesprächen« und »Verhandlungen« alleine so nicht möglich gewesen wäre.

Von vornherein war in unserer Diskussion unter den Mitgliedern und Aktiven allen klar, dass dieser Machtkampf immer mit einem Kompromiss endet. Daher wurde frühzeitig – im Sinne von »die Tarifikampagne vom Ende her denken« – über mögliche »Landebahnen« diskutiert. Das ist schwer, wenn gerade mobilisiert werden muss für die volle Erfüllung der gestellten Forderungen. Es schärft aber das Bewusstsein aller, dass eine Tarifbewegung keine »Wünsch Dir Was«-Veranstaltung ist - sondern ein Machtkampf.

Ob ein Kompromiss fair oder ein »Bettel« ist, hängt von der konkreten Kampfsituation ab. Das ist schon bei der Aufstellung von Forderungen zu berücksichtigen. Denn es ist ein Märchen, dass man nur hohe Forderungen aufstellen muss, um ein vertretbares Ergebnis zu erzielen. Diese Frage entscheidet sich am konkreten Kräfteverhältnis und nicht an den Wünschen der Beteiligten.

Manchmal müssen dann auch »Kröten« geschluckt werden, um zu einem Ergebnis zu kommen. Die für

uns größte Kröte war, dass nicht alle Arbeitsplätze bei Musashi Europe im Transformationsprozess bis 2030 verteidigt werden konnten. Grundlage dafür ist sowohl der Prozess der Transformation selbst, als auch die Verfügungsmacht der Kapitaleigner in unserem Wirtschaftssystem, das eben keine wirtschaftliche Mitbestimmung kennt.

Diese oft unter den Mitgliedern verschüttete Erkenntnis vom Interessengegensatz von Kapital und Arbeit haben wir in der Auseinandersetzung wieder in das Bewusstsein vieler IG Metall-Mitglieder und Aktiver zurückrufen müssen und können. So konnten die Standorte bis 2030 abgesichert und tarifliche Mindestpersonalbemessungen bis 2030 im Tarifvertrag vereinbart werden. Aber eben nicht mehr.

» Als die Geschäftsführung ihre Giftliste kommuniziert hat, war für mich direkt klar, dass ich in die Tarifikommission gehe. Mir war es wichtig mitzuwirken, weil mir das auf die Nerven ging. Mir war klar: Ich will andere mitziehen, für Leute mitkämpfen, da habe ich Bock drauf. Unter dem Strich haben wir sehr, sehr viel erreicht. Als ich jetzt auf einem Lehrgang für den Betriebsrat war, haben die anderen, die dort waren, uns hoch gelobt. Die Leute haben gesagt: Wir ziehen den Hut vor euch. Wir hätten auch gerne so einen Zukunftssozialtarifvertrag. Das war eine super Sache, die Ihr Solidarisch gemeistert habt.«

Dennis Dominik, innerbetrieblicher Transport, neu gewähltes Ersatzmitglied im Betriebsrat, Musashi Lüchow, Mitglied der IG Metall Tarifikommission



Dafür gibt es eine sozialverträgliche Auffanglinie durch ein tarifliches Programm »Gute Arbeit - Gut in Rente« und einen gut dotierten Sozialtarifvertrag, der fast unseren dazu aufgestellten Forderungen entspricht.

Die rote Linie wurde gehalten: Der Verzicht auf Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld, Entgelterhöhungen sowie die Abkoppelung von Flächentarifvertrag insbesondere durch unbezahlte Verlängerung der Arbeitszeit konnte verhindert werden. Im Verhältnis wurden also 80 Prozent der Giftliste abgewehrt. Dennoch haben wir auf einen sehr kleinen Teil tariflicher jährlicher Einmalleistungen im Transformationsprozess verzichtet: auf das Tarifliche Zusatzgeld (T-ZUG) B in Höhe von 12,3 Prozent vom Eck-Entgelt (etwas unter 400 Euro) und auf das neue Transformationsgeld (T-Geld) in Höhe von 27,6 Prozent eines Monatsentgelts.

Oft haben solche Zugeständnisse auch mit Gesichtswahrung für die andere Seite in den Tarifverhandlungen zu tun, die oft genauso wichtig ist wie die materiellen Fragen. So war es auch hier. Diese Beiträge zurückzuerhalten, wenn sich die Situation verbessert, durch eine tarifliche Gewinnbeteiligung, lässt auch die zur Liquiditätssicherung notwendige befristete Verschiebung (aber nicht Streichung) von Entgelterhöhungen ein klein wenig verschmerzen.

Die IG Metall-Mitglieder haben den erkämpften Kompromiss mit 97,96 Prozent gebilligt. Allen war klar, dass wir auch durch einen langen Streik kein besseres Ergebnis erzielt hätten.



Torsten Melzian, Betriebsratsvorsitzender Musashi Lüchow, IG Metall-Vertrauensmann, KBR, Aufsichtsrat, zentrale Tarifkommission bei Musashi



Der Standort Lüchow war besonders hart von der sogenannten Giftliste betroffen. Wie seid ihr damit umgegangen?

Torsten Melzian: Genau, die Geschäftsführung war der Meinung, dass wir in Lüchow viel zu hoch eingruppiert sind. Dabei wurde die Eingruppierung sogar mit einem externen

Schlichter vollzogen. Auf jeden Fall hat das die Leute bei uns im Betrieb direkt wachgerüttelt. Unser Orga-grad ist von 67 Prozent auf 90 Prozent angestiegen. Damit waren die Erwartungen an uns und die IG Metall natürlich sehr hoch.

Aber alle waren sich einig: Es gibt eine rote Linie. Wir büßen nicht mit unserem Entgelt für die Fehler des Managements der letzten Jahre.

Am Ende habt ihr aber doch verzichtet. Ist das auf Verständnis getroffen?

Torsten: Wir haben den Kolleginnen und Kollegen früh gesagt, dass wir uns Gedanken machen müssen, wo wir uns Abstriche leisten können. Weil sonst brauchst Du Dich nicht an den Verhandlungstisch setzen. Die Herausforderung war dann festzulegen, was geopfert werden kann. Das Ergebnis ist bekannt: Am monatlichen Entgelt ändert sich gar nichts, ein Teil der Sonderzahlungen geht weg, aber nichts, das weh tut. Und das

Wichtigste ist die Sicherung unserer Arbeitsplätze bis 2030. Das kam sehr gut an. Alle sind hochzufrieden mit dem Ergebnis, niemand hat sich beschwert.

Wie habt ihr euch durchsetzen können?

Torsten: Wir hatten die glückliche Ausgangssituation, dass

die Auftragsbücher auf längere Zeit voll waren. Die IG Metall hat dann die Kunden überzeugen können, Druck auf den Konzern auszuüben. Dazu kamen unsere gemeinsamen Warnstreikwellen. Ich persönlich habe so etwas in 40 Jahren zum ersten Mal so erlebt. Die Zusammenarbeit zwischen den Standorten war wirklich einmalig.

Es stand ja die Insolvenzdrohung im Raum. Wie habt ihr den Beschäftigten die Angst genommen?

Torsten: Insolvenz heißt ja eben nicht, dass der Laden direkt geschlossen wird. Die Auftragsbücher sind ja voll. Und unsere Konzernmutter Musashi ist immer noch in der Lage, ihren Aktionären Dividenden auszuzahlen. Zudem wollen sie Premiumkunden wie VW und Mercedes, in Europa, in Deutschland. Das haben wir von Anfang an offen kommuniziert. Und die Leute waren immer informiert, auch was die anderen Werke machen.

Und die Beschäftigten haben immer mitgemacht – etwa bei der Verweigerung der Mehrarbeit?

Torsten: Ja, das fiel unseren Leuten nicht leicht, Mehrarbeit immer abzulehnen, weil der Betriebsrat das gesagt hat. Natürlich wollen viele zusätzliches Geld verdienen. Aber wir haben es hingekriegt klarzumachen, dass der Druck hochgehalten werden muss, bis die Geschäftsführung endlich vernünftig mit uns verhandelt.

Was habt ihr jetzt für Eure Zukunft erreicht - für die Transformation bei einem Autozulieferer?

Torsten: Da kommt noch viel Arbeit auf uns zu im Steuerungs- und Lenkungs-kreis. Den Laden wieder in die Gewinnzone zu fahren, wird nicht leicht: Als Zulieferer sollst Du

derzeit immer mehr zahlen, bekommst aber immer weniger Geld von den Kunden. Auch darauf wollten wir aufmerksam machen - aber zugleich zeigen: Trotzdem könnt ihr auch bei einem Zulieferer nicht mit uns machen, was Ihr wollt. Die Arbeitgeber wollten langfristig und massiv Einschnitte in die laufenden Tarifverträge. Das konnten wir abwehren. Dafür bekommen wir auch viel Zuspruch aus anderen Betrieben. Es sieht so aus, als wären wir hier mit Musashi die Vorreiter für die gesamte Zuliefererindustrie.

» Das Ganze ist ja immer so ein Auf und Ab. Als Mitarbeiter weiß man nie: wie geht es weiter, wie stehen wir gerade da? Muss man sich Sorgen machen? Man wusste halt nicht: Wo geht die Zukunft hin? Wie sicher ist der Arbeitsplatz noch? Als diese Aktion so ein bisschen akut wurde, bin ich letztes Jahr in die IG Metall eingetreten, weil ich nicht so ein Schmarotzer sein will - dass andere für mich die Lösungen erstreiten und ich dann nur der Nutznießer davon bin. Ich finde, da muss man auch seinen Beitrag leisten und mitmachen. Unser Betriebsrat war sehr präsent. Die haben sich sehr gekümmert. Die haben auch die Mitarbeiter regelmäßig informiert. Das habe ich als sehr angenehm wahrgenommen.«

Dagmar Grünwald, seit 2007 bei Musashi in Lüchow erst Assistentin der Werksleitung, inzwischen in der Personalabteilung und Mitglied der IG Metall



Wir haben mit unserem Arbeitskampf konkrete Vorteile und Bonus-Regelungen für IG Metall-Mitglieder durchgesetzt. Dass nur Mitglieder der IG Metall einen Rechtsanspruch auf Tarifverträge nach § 3 Absatz 1 des Tarifvertragsgesetzes haben (das gilt auch für den gesamten TZV-TV) wird oft verdrängt. Die Arbeitgeber zahlen etwa von uns erkämpfte tarifliche Entgelterhöhungen allen Beschäftigten, um zu verhindern, dass sich alle in der IG Metall organisieren und damit ihre Gegenmacht verstärken. Daher haben viele Mitglieder bei Musashi – und nicht nur dort – gefordert, dass es Bonus-Regelungen und Vorteile für IG Metall-Mitglieder geben muss. Dies haben wir ein Stückweit erstritten.

Härtefonds für IG Metall-Mitglieder mit Bonus-Zahlungen

Materiell sticht die IG Metall-Härtefondsregelung hervor. Diesen befüllt der Arbeitgeber 2022 einmalig mit 3,2 Millionen Euro. Diese werden von einer paritätischen Kommission zwischen Arbeitgeber und KBR/IG Metall im Dezember 2022 auf Vorschlag der zentralen IG Metall Tarifkommission ausgezahlt. Sollte die Kommission sich nicht einigen, entscheidet das »Doppelstimmrecht« des IG Metall-Vertreters der Bezirksleitung. Ein Schelm, wer sich dabei Böses denkt, etwa an eine kleine Retourkutsche auf das Doppelstimmrecht der Kapitalseite im Aufsichtsrat. So kommt der Bonus bei allen Mitgliedern an. Unter anderem werden dadurch die Entgeltausfälle für alle Warnstreiks ausgeglichen, ein Teil der Verschiebung der Entgelterhöhungen kompensiert und die Inflation zusätzlich zum Weihnachtsgeld ausgeglichen.

Sonderkündigungsschutz nur für IG Metall-Mitglieder bis Ende 2025

IG Metall Mitglieder können gemäß TZS-TV bis zum 31.12.2025 nicht betriebsbedingt im Rahmen des Transformationsprozesses gekündigt werden.

Soziale Auffanglinien in der Transformation bis 2030 nur für IG Metall-Mitglieder

Da von den Tarifvertragsparteien vorhersehbar war, dass nicht alle Arbeitsplätze im Transformationsprozess gesichert werden können, bietet der vereinbarte Sozialtarifvertrag eine soziale und gute Auffanglinie, auf die nur die IG Metall-Mitglieder Rechtsanspruch haben

Demokratiezeit und Beteiligung

Die Mitglieder der IG Metall werden vier Mal im Jahr während der Arbeitszeit unter Fortzahlung des Entgeltes für die Teilnahme an IG Metall-Mitgliederversammlungen freigestellt. IG Metall-Vertreter:innen sind in den örtlichen und zentralen Lenkungsausschüssen für die faire Gestaltung der Transformation - und ihre örtlichen gewählten Tarifkommissionen (Vertrauensleute) werden als Auskunftspersonen für die Betriebsräte unter Fortzahlung der Bezüge freigestellt.

Das zeigt der gemeinsame Kampf: Die Organisation in der IG Metall lohnt sich für die abhängig Beschäftigten. Dies klappt allerdings nur dann, wenn wie bei Musashi die aktive Beteiligung und Solidarität groß und der Organisationsgrad hoch ist.

» Bei uns wollten die Beschäftigten mehr haben – und nichts geben. Als wir aus der Bedrohung durch die Insolvenz raus waren, war für uns klar: Wir können nur gewinnen. Das Ergebnis sehen unsere Leute allerdings zwiespältig: Viele sind davon ausgegangen, dass wir das komplette Geld wie im Westen sofort bekommen. Aber es geht halt nur step-by-step. Überzeugend ist am Ende, dass wir die Absicherung unserer Arbeitsplätze mit Mindestpersonalbemessung haben - und einen Sozialtarifvertrag nicht mehr nur bis 2026, sondern bis 2030. «

Heiko Liebscher, Betriebsratsvorsitzender Musashi Leinefelde, IG Metall-Vertrauensmann, Mitglied der zentralen Tarifkommission bei Musashi

IM OSTEN GEHT DIE SONNE AUF - 35-STUNDEN-WOCHE

Eintritt in den Arbeitgeberverband und Angleichung der tariflichen Bestimmungen Ost ans West



Mit dem Druck der Tariffbewegung konnte – obwohl formal nicht als Tarifforderungen erhoben – die stufenweise Angleichung der tariflichen Bestimmungen von Ost- auf Westniveau und damit ein Stück Gleichberechtigung und Gleichbehandlung an allen Musashi-Standorten erkämpft werden. Musashi Leinefelde tritt als Vollmitglied dem Thüringer Arbeitgeberverband (VMET) bei und erkennt alle Tarifverträge der Metall- und Elektroindustrie an.

Dies ist ein Meilenstein in der Unternehmenskultur Ost/West. Es ist nicht üblich, dass Unternehmen im Westen ihre Schwestern im Osten auf das gleiche Tarifniveau stellen. In der Regel werden die Ostbetriebe als verlängerte Werkbänke gesehen und zu den Hauptwerken auf Grund der schwächeren Tarife im Osten in Konkurrenz gesetzt. In Krisenzeiten werden die verlängerten Werkbänke, trotz jahrelangen Verzichts, dann zur Disposition gestellt. Was man auf der einen Seite den Beschäftigten als Wettbewerbsvorteil suggeriert, wird im Krisenfall zum Nachteil gereicht. Das Streben nach Profit geht in der kapitalistischen Produktionsweise immer vor sozialer Verantwortung.

Demnach kann man das gemeinsam erstreikte Tarifergebnis nicht hoch genug bewerten. Von Beginn an gab es nur ein gemeinsames Bekenntnis: Alles was zählt, ist die Solidarität zwischen Ost und West. Alle waren sich einig, dass ein Ergebnis unseres gemeinsamen Handelns auch die Angleichung sein muss. Das heißt auch, dass es kein Verhandlungsergebnis geben darf, bei dem ein Standort zum Nachteil eines anderen profitiert. Alle Standorte sollen erhalten bleiben. Das war

eine hohe, eigenständig auferlegte Anforderung. Diese Anforderung hat nur einen Namen: Solidarität.

Die Angleichung der tariflichen Bestimmungen bei Musashi in Leinefelde wird in unterschiedlichen Geschwindigkeiten vollzogen. Mit dem Zukunftstarifvertrag 2019 wurde die Anerkennung des TV T-ZUG (Tarifvertrag zum Tariflichen Zusatzgeld) und zukünftig getätigter Abschlüsse vereinbart. Im neuen TZS-TV ist die Angleichung der wöchentlichen Arbeitszeit Ost an West, die Einführung der 35-Stunden-Woche nach einem Stufenplan tariflich festgeschrieben. Damit steigt die Zahl der Betriebe in Nordthüringen, bei denen die Einführung der 35-Stunden-Woche und damit die Angleichung Ost an West vereinbart wurde, um weitere zwei.

Ab 2023 gibt es das Urlaubs- und Weihnachtsgeld dann auf Niveau des Metall-Flächentarifs, wobei das Weihnachtsgeld in allen Stufen um 5 Prozentpunkte angehoben, also auf Westniveau gezahlt wird. Noch im Jahr 2022 ist eine Betriebsvereinbarung zum Leistungsentgelt abzuschließen und die zu erbringende Leistung für eine 10-prozentige Leistungszulage zu vereinbaren.

Mit dem Verbandseintritt von Musashi in den Arbeitgeberverband VMET und mit dem Angleichungsprozess der tariflichen Bestimmungen Ost an West (einschließlich der wöchentlichen Arbeitszeit) ist ein für Thüringen wichtiger, ordnungspolitischer Erfolg für die Kolleg:innen bei Musashi, für die Region Nordthüringen und für Thüringen insgesamt erzielt worden.

Die Arbeitsbedingungen waren und sind von wesentlicher Bedeutung dafür, ob die Menschen in Thüringen ihren Lebensmittelpunkt wählen. Zwei Jahrzehnte Abwanderung von jungen gut ausgebildeten Menschen, von Fachkräften, haben ihre Spuren hinterlassen. Jetzt gilt es, mit einer guten Arbeitskultur, mit Führungskräften, die eine hohe soziale und fachliche Kompetenz besitzen und den guten tariflichen Bedingungen die Attraktivität des Standortes nach außen zu tragen und somit weiterer Abwanderung zu beugen.

Mit einer zielgerichteten Personal- und Qualifizierungsoffensive gilt es, das Ausbildungszentrum Leinefelde/Hannoversch Münden (HMÜ) so auszurichten, dass für die jüngeren Generationen eine gute Zukunft sichtbar wird. Hier kann man gut erkennen, dass es den Kolleg:innen nicht nur um die Angleichung der tariflichen Bestimmungen geht. Das gemeinsame Ausbildungszentrum stellt nur ein Beispiel des Zusammenwachsens Ost/West dar. Mit der Schaffung von gemeinsamen Arbeitsgruppen (zentraler Steuerungskreis) und einem regionalen Steuerungskreis im Cluster Leinefelde/HMÜ wurde eine Ebene geschaffen, die Gemeinsamkeiten aktiv befördert, tarifvertraglich vereinbart, mit der ein gemeinsames WIR gelingen soll.

Das letzte Lied ist damit allerdings noch nicht gesungen. Um wirklich erfolgreich sein zu können, sind die hier skizzierten Erfolge gute Anreize, um Beschäftigung zu halten und junge Menschen für den Standort interessant zu machen. Die gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen sind damit noch nicht gemeistert. Diese bedürfen einer

weiteren, aktiven Beteiligung der betrieblichen Interessensvertretung und der Kolleg:innen vor Ort: Managementfehler aus den zurückliegenden Jahren müssen beseitigt werden, die Auswirkungen von Pandemie, Chipmangel und Lieferkettenproblemen müssen gemeistert und Qualifizierung zum festen Bestandteil der Unternehmensphilosophie gemacht werden.

Mit dem Tarifabschluss haben sich die Tarifvertragsparteien darauf verständigt, eng mit der Landesregierung wirtschaftspolitisch zusammenzuarbeiten. Es bedarf also auch einer industriepolitischen Initiative an und um den Standort Leinefelde. Die Landesregierung, die Stadt Leinefelde und umliegende Städte und Gemeinden sind gefordert, ein industriepolitisches Konzept für den Industriestandort Eichsfeld gemeinsam mit den Tarifvertragsparteien zu entwickeln und umzusetzen. Dazu gehören die Themen grüne Energie und zukünftige Logistikkonzepte (z. B. Schiene), die Anbindung an den Hoch- und Fachhochschulen usw.

Den skizzierten Erfolg sehen wir demnach nicht ausschließlich in dem Tarifiergebnis, sondern in der weiteren aktiven Beteiligung und Einmischung der betrieblichen Aktiven und der Mitglieder durch die IG Metall. Demokratie darf am Werkort nicht haltmachen. Demokratie muss am Ort der größten sozialen Auseinandersetzung ausgetragen werden: in den Betrieben. Mit dem standortübergreifenden Steuerungskreis und dem Cluster Leinefelde/HMÜ haben wir einen Grundstein gelegt. Mitbestimmung in den Angelegenheiten, die die

Beschäftigten betreffen, muss nun aktiv wahrgenommen werden.

Für den Cluster Leinefelde/HMÜ haben wir die Arbeit aufgenommen und erste Planungen verabschiedet. Unsere Forderungen richten wir nicht ausschließlich an das betriebliche Management, sondern auch an die Landespolitik. Wesentlich ist jedoch, dass wir nicht nur Forderungen aufstellen und artikulieren was wir wollen. Wichtig ist, dass aus einem »Was wollen wir« ein »Was machen wir« wird. Das letzte Lied ist noch zu singen.

Eckpunkte des TZS-TV mit Auswirkungen auf Leinefelde

Beschäftigungssicherung für 237 Beschäftigte und Erhalt des Standorts Leinefelde bis 2030

Bildung eines Clusters mit Steuerungskreis für Leinefelde und Hannoversch Münden

Wiederaufnahme der Ausbildung und Übernahme der Azubis

Transformationsgeld in Höhe von 27,6 % ab Januar 2023

Verbesserte Altersteilzeit ab Juli 2026

Auszahlung der 3,2 Millionen Euro aus dem Härtefonds (IG Metall Bonus) an IG Metall:innen auch in Leinefelde mit einer Vorweganhebung von 100 Euro bis Dezember

2022, um tarifliche Ungleichbehandlung ein Stück weit auszugleichen.

Durch Vollmitgliedschaft und Tarifbindung im VMET Angleichung ans Tarifgebiet West:

- ▣ Deutlich spürbare Erhöhung von Urlaubs- und Weihnachtsgeld,
- ▣ Einführung der 35-Stunden-Woche von 2027 bis 2029,

- ▣ Alle Tarifverträge der Metall- und Elektroindustrie Thüringen (bestehende und künftige) gelten für die IG Metall-Mitglieder in Leinefelde.

Sozialtarifvertrag als soziale Auffanglinie bis 2030 auch für den Standort Leinefelde. Diese Regelung überschreiten massiv, die meisten vergleichbaren Sozialpläne in Thüringen.

Tariflicher Sonderkündigungsschutz für IG Metall-Mitglieder in Leinefelde bis Ende 2025.



Christoph Wiederholt, Betriebsratsvorsitzender Musashi Leinefelde, IG Metall-Vertrauensmann, Mitglied der zentralen Tariff Kommission bei Musashi



Christoph, was war das Besondere an eurem Arbeitskampf und welche Rolle nahm Leinefelde darin ein?

Christoph Wiederholt: Was es in dem Maße davor noch nicht gab war, dass wir deutschlandweit in allen Werken parallel gestartet haben. Die Solidarität, die dabei zwischen den Standorten herrschte, der gemeinsame Kampf, das kann man nicht in Worte fassen, da muss man einfach dabei gewesen sein. Das war genial. Dabei war Leinefelde von der Bedrohung des Arbeitgebers eigentlich außen vor, da wir schon 2019 einen Teil gegeben haben. In Beverungen war es dann aber so, dass die westlichen Werke gesagt haben: wenn die Arbeitgeber was von uns wollen, dann müssen wir zusehen, dass das schwächste Werk, Leinefelde, auf das gleiche Niveau gehoben wird.

Wenn der Arbeitgeber keine Forderungen an Leinefelde gestellt hat, wie ist es euch gelungen die Belegschaft zu motivieren an dem gemeinsamen Arbeitskampf teilzunehmen?

Christoph: Der Arbeitgeber hat versucht, unsere Leute falsch zu

informieren. Er hat behauptet, Leinefelde sei außen vor, hier wäre alles super, alles prima. Wenn man den Leuten aber erklärt hat, was für eine Taktik dahintersteht, dass, wenn Insolvenz im Raum steht, sie auch Leinefelde plattmachen, dann hat sich die Meinung der Belegschaft geändert. Ab dem Zeitpunkt war für die Leute klar: Eigentlich geht es nur mit einem gemeinschaftlichen Kampf.

Habt ihr damit gerechnet, dass so viele aus dem Westen zu euch zur Streikkundgebung kommen?

Christoph: Die wenigsten haben damit gerechnet, dass da Massen aufschlagen, Menschen mit Bussen aus ganz Deutschland anreisen und auch Leute aus den Gemeinden teilnehmen. Vorher haben wir in Leinefelde unsere Kämpfe immer alleine austragen müssen. Dieses Mal waren wir aber nicht mehr alleine, das »Stiefkind«, sondern endlich Teil der Gruppe. Wir waren alle da.

Und wie geht es jetzt weiter?

Christoph: Unser Kampf ist noch nicht zu Ende. Jetzt sind wir als Betriebsrat dran. Wir müssen vor Ort unsere Probleme angehen und den Scherbenhaufen auffegen. Denn das kriegen nur wir hin: denen oben klarzumachen, dass nicht immer alles richtig läuft.

NACH DEM SPIEL IST VOR DEM SPIEL

Beteiligungsorientierte Umsetzung des Tarifiergebnisses nach dem Tarifabschluss

Für Tarifverträge gilt es wie beim Fußball. Nach dem Spiel ist vor dem Spiel. Wenn die Durchsetzungsphase der Tarifiergebnisse erfolgreich beendet wurde, beginnt die neue Phase der Umsetzung des Tarifvertrages im Betrieb. Dies geht auch nur unter Nutzung der erkämpften Instrumente, beteiligungsorientiert, durch die IG Metall-Mitglieder, die IG Metall-Betriebsräte und Aktiven (Tarifkommissionen=Vertrauensleute). Ohne unsere Unterstützungssysteme geht es ebenfalls nicht.

Die betriebliche Arbeit der Umsetzung der Inhalte von Zukunfts- und Transformationstarifverträgen fängt erst nach dem Inkrafttreten der Vereinbarungen an. Lange Verschnaufpausen nach anstrengenden Tarifverhandlungen und Mobilisierungen kann man sich auch bei Musashi leider nicht erlauben. Zu drängend sind die anzugehenden Aufgaben.

Zielsetzung und Bestandteil von Zukunfts- und Transformationstarifverträgen wie bei Musashi ist ganz klar eine Beteiligungsorientierung in der Umsetzung der definierten Zielbilder für die Standorte. Hierfür ist ein langfristiges Engagement der Aktiven im Betrieb - aber auch der gesamten Belegschaften gefragt, die mit der Zustimmung zu den vorgestellten Verhandlungsergebnissen auch Verantwortung für die Zukunftsgestaltung ihrer Betriebe übernehmen.

Aufgrund der langen Laufzeiten hat sich die tarifliche Festschreibung von Controllingausschüssen bewährt, häufig auch als Steuerungs- und Lenkungsorgane bezeichnet. Deren Hauptaufgabe ist

zum einen die Überwachung der Einhaltung der Tarifbestimmungen, zum anderen aber auch die Steuerung der im Tarifvertrag beschriebenen zukunftsgerichteten Aktivitäten zur Sicherstellung der erfolgreichen Umsetzung der Transformationsbemühungen. Mit diesem Instrument, in der Regel paritätisch besetzt und auf Arbeitnehmerseite üblicherweise durch hauptamtliche IG Metall-Vertreter:innen und IG Metall-Betriebsratsmitglieder vertreten, soll die planmäßige Umsetzung der Ziele des Tarifvertrages strukturiert und operationalisiert werden.

Gleichzeitig ist dies auch der Ort, um mit den Verantwortlichen Anpassungen, Feinjustierungen und Überprüfungen der beschriebenen Zielbilder sowie den Weg dorthin zu beraten und eventuell Handlungsnotwendigkeiten zu definieren. Als weiteres wichtiges Aufgabengebiet ist hierbei der systematische Einbezug der Belegschaft in die Veränderungen und somit die Umsetzung der angestrebten Beteiligungsorientierung zu organisieren. Dies stellt in vielen hierarchisch gegliederten Betrieben eine zentrale Herausforderung dar.

Hilfreich ist vor dem Hintergrund der Gefahr des Rückfalls in »alte Routinen« und einem anstrengenden Tagesgeschäft die Einschaltung eines externen Sachverständigen für die Arbeitnehmerseite. Dieser soll IG Metall und Betriebsrat helfen, die vielfältigen Aufgaben zu strukturieren, zu sammeln und einen Gesamtüberblick über den Sachstand und kurz- wie langfristige Zielsetzungen der Transformation zu behalten.

Daneben setzt die IG Metall Bad Kreuznach – vergleichbare Aktivitäten gibt es in allen Geschäftsstellen und in den Bundesländern Niedersachsen und Thüringen – auch auf überbetriebliche Transformationsbegleitung und versucht, mit einem bei Musashi angesiedelten Transformationsbeirat dauerhafte beratende Akteure jenseits der betrieblichen, operativen Themen zu etablieren. Diese sollen neben den Unternehmens- und Arbeitnehmervertreter:innen regionale Netzwerke zwischen Unternehmen, landespolitische Akteure, Inputs von weiteren Beratungseinrichtungen wie der rheinland-pfälzischen Transformationsagentur, wissenschaftlicher Unterstützung von Instituten bzw. Hochschulen sowie kommunale Entscheidungsträger:innen mit einbeziehen.

Damit wird die Transformationsarbeit von Musashi und der ganzen Region auf eine breitere gesellschaftliche, wissenschaftliche und politische Basis gestellt. Eine Sensibilisierung über den Betrieb hinaus und eine gegenseitige Befruchtung von unterschiedlichen Sichtweisen auf - und Herangehensweisen an die Transformation sollen die Umsetzung erfolgreicher werden lassen.

Ingo Petzold, Erster Bevollmächtigter IG Metall Bad Kreuznach und Unternehmensbetreuer des Vorstandes der IG Metall für Musashi Europe, Mitglied der zentralen Tariff Kommission Musashi



Ingo, ihr habt Euren Zukunfts- und Sozialtarifvertrag durchgesetzt. Wie ist die Stimmung? Die Beschäftigten haben ja gesagt, dass sie auf nichts mehr verzichten wollen.

Ingo Petzold: Wir verzichten jetzt zwar erst mal auf das T-ZUG B [Tarifliches Zusatzgeld B], auf das T-Geld [Transformationsgeld] und verschieben Tarifierhöhungen. Aber die allgemeine Rückmeldung war: Wir hätten es schlimmer erwartet. Wichtig war, dass wir nicht auf Urlaubs- und Weihnachtsgeld verzichten. Das hat unsere Tariffkommission so beschlossen. Und das haben wir geschafft. Im Gegenzug haben wir einen Plan für die Zukunft, Qualifizierung, Garantien für alle Standorte, eine Beschäftigungssicherung mit Mindestpersonalbemessung, eine verbesserte Altersteilzeit, hohe Abfindungen und so weiter. Unsere Mitglieder haben das alles gegeneinander abgewogen – und zu 97,96 Prozent für die Annahme des Tarifergebnisses gestimmt.

Woher kommt die große Zustimmung?

Ingo: Die Kolleginnen und Kollegen haben das Gefühl, dass das wirklich ihr Ergebnis, ihr Kompromiss ist. Sie waren an allen Schritten beteiligt. Auch bei den Verhandlungen: Wir hatten eine große Verhandlungskommission, die live dabei war.

Dabei hatten wir immer eine enge Abstimmung mit der Tariffkommission. So beteiligungsorientiert wollen wir nun auch an die Umsetzung des Tarifergebnisses gehen.

Wie geht ihr die “beteiligungsorientierte Umsetzung” an? Was ist dazu im Tarifvertrag geregelt?

Ingo: In unseren drei Steuerungs- und Lenkungsstrukturen auf Standortebene erarbeiten wir gemeinsam mit der Arbeitgeberseite die neuen Zielbilder. Im Standort- und Lenkungsstruktur auf Konzernebene koordinieren wir die Zielbilder, lösen Zielkonflikte und beraten über die notwendigen Investitionen. Musashi muss uns dazu alle nötigen Informationen und Zahlen liefern. In unserem TransFair-Zukunftsprojekt erarbeiten wir Maßnahmen zur Effizienzsteigerung und Beschäftigungssicherung und setzen uns für Kooperationen mit Wissenschaft und Politik sowie Fördergeldern ein.

Das klingt anspruchsvoll. Woher habt ihr denn den Sachverstand, um wirtschaftlich und technologisch mitreden zu können?

Ingo: Als Unterstützung haben wir unseren Sachverständigen Thilo Baus von der TBS [Technologieberatungsstelle], der laut Tarifvertrag jetzt bis 2030 von Musashi bezahlt wird. Er ist jederzeit ansprechbar und regelmäßig auch bei Betriebsrats-sitzungen dabei. Im TransFair-Projekt versuchen wir, externe Expertise aus Wissenschaft und Politik zu bekommen. Wir sind bereits daran, mit regionalen Politikern ein Transformationsnetzwerk aufzubauen. Der rheinland-pfälzische Transformationsminister war schon mehrfach bei uns. Und wir nutzen natürlich das Expertenwissen der Beschäftigten.

Wie werden die Beschäftigten an der Umsetzung »aktiv beteiligt«, wie es im Tarifvertrag heißt?

Ingo: In den paritätischen Steuerungs- und Lenkungsreisen arbeiten Betriebsräte mit, auf Standortebene auch Beschäftigte, die wir als Sachverständige gemäß Betriebsverfassungsgesetz benennen und dafür freistellen lassen. Auch der Beirat des TransFair-Projekts ist paritätisch besetzt. Die Beschäftigten werden regelmäßig informiert und können ihre Ideen einfließen lassen. Etwa machen wir dazu Mitgliederversammlungen während der Arbeitszeit nach jeder Betriebsversammlung.

Habt ihr bereits erste Ideen für die Zukunft?

Ingo: Es gibt bereits Produkte für die E-Mobilität, die wollen wir jetzt noch ausbauen. Zudem haben wir Ideen zur Qualifizierung - und vor allem zu den Produktionsabläufen: Die haken an allen Ecken und Kanten. Wir haben bereits einen Arbeitskreis, in den wir jetzt die Kolleginnen und Kollegen in der Produktion als Sachverständige einbinden.

Und wann geht es jetzt richtig los?

Ingo: Der Betriebsrat hatte bereits eine Tagesschulung bei der TBS: Was sind die Aufgaben? Wie wollen wir arbeiten, strategisch und gemeinsam mit den Vertrauensleuten? Wir haben dazu die Betriebsräte von Continental Rheinböllen eingeladen, wo wir einen ähnlichen Zukunftstarifvertrag abgeschlossen haben. Sie haben von ihren Erfahrungen erzählt. Das ist viel wirkungsvoller, als wenn ein Hauptamtlicher der IG Metall das macht. Wir klären jetzt gerade, wie wir die Steuerungskreise und den Beirat des TransFair-Projekts besetzen. Die Vertrauensleute haben in einer Sitzung jetzt Personen benannt. Die ersten Sitzungen der Steuerkreise und des TransFair-Projekts sind für das dritte Quartal geplant.



BESCHÄFTIGTE MÜSSEN TRANSFORMATION SELBST IN DIE HAND NEHMEN

Lennard Aldag, Erster Bevollmächtigter IG Metall Celle-Lüneburg, Betriebsbetreuer von Musashi Lüchow, Mitglied der zentralen Tariff Kommission Musashi



Lennard, was war beim Musashi-Konflikt der entscheidende Faktor für euch als IG Metall Geschäftsstelle Celle-Lüneburg?

Lennard Aldag: Die entscheidende Frage ist die der Beteiligung. Wir haben eine offene ehrliche Diskussion mit den Be-

schäftigten geführt: Das ist Euer Arbeitsplatz, Eure Zukunft. Was sollen wir machen? Wenn Ihr Euch für Kampf entscheidet, dann können wir auch verlieren. Aber: Ihr kriegt alles mit, wir sind ganz offen. Und die Beschäftigten haben sich organisiert.

Da ist dann nicht nur einer durch die Halle gelaufen, sondern ganz viele. Innerhalb von vier Wochen waren wir von 67 auf 90 Prozent Organisationsgrad. Die Beschäftigten haben geschlossen für den Kampf gestimmt. Und das Tarifergebnis ist am Ende von unseren Mitgliedern in Lüchow einstimmig angenommen worden.

Beteiligung ist entscheidend. Warum? Ist Transformation nicht zuerst Sache des Unternehmers?

Lennard: Wir haben erstens gelernt, dass die Transformation nicht von selbst passiert. Das Management hat keinen Plan, schon gar nicht für fünf oder zehn Jahre. Die Werkleiter bleiben nur zwei bis drei Jahre. Das heißt: Die Transformation müssen die Beschäftigten selbst in die Hand nehmen, proaktiv. Sonst gehen die Belegschaften unter. Das zweite, was wir gelernt haben: Wenn Du es selber in die Hand nimmst, läuft das in der Regel nicht sozialpartnerschaftlich, sondern auf einen Konflikt hinaus. Und den gewinnst du nur, wenn du stark bist, mit einem hohem Organisationsgrad.

schäftigten geführt: Das ist Euer Arbeitsplatz, Eure Zukunft. Was sollen wir machen? Wenn Ihr Euch für Kampf entscheidet, dann können wir auch verlieren. Aber: Ihr kriegt alles mit, wir sind ganz offen. Und die Beschäftigten haben sich organisiert.

Jetzt nehmt ihr in den Steuerungskreisen die Transformation tatsächlich selbst in die Hand. Läuft das?

Lennard: Jetzt müssen wir schauen, wie wir uns tatsächlich in den Steuerungskreisen durchsetzen. Wenn du ein Management hast, das nur auf die nächsten vier Quartale schaut und auf seine Bonuszahlungen, dann wird das nicht leicht. Allerdings sind wir in diesem Zusammenhang für Lüchow ganz guter Hoffnung. Das Pfund, das wir haben, ist, dass der Arbeitgeber gemerkt hat, wie gut organisiert und geschlossen die Beschäftigten sind. Der Betriebsrat hat die Belegschaft hinter sich. Die Betriebsratsmitglieder haben starke Wahlergebnisse erzielt. Und der Organisationsgrad ist weiter sehr hoch. Das ist gut so.



ZWISCHENRUF

Was können wir für die Tarifpolitik der IG Metall aus dem Musashi-Tarifkonflikt lernen?

Matthias Ebenau, Tarifsekretär IG Metall Bezirksleitung Mitte

Wie es in der Einleitung zu diesem Heft heißt: Den Hintergrund des Tarifkonflikts bei Musashi Europe müssen wir wohl als mehr oder weniger typische Konstellation im laufenden Transformationsprozess der Automobil- und Automobilzulieferindustrie betrachten. Vordergründig geht es dabei um die Frage, ob und wie sich die Unternehmen auf Elektromobilität und Digitalisierung ein- und umstellen. Im Kern stehen für uns als Gewerkschafter:innen aber Fragen wie die, ob es in diesem Umbruchprozess Zukunft für Standorte und Beschäftigung gibt, ob die Unternehmen die ihnen zufallende soziale Verantwortung übernehmen und Perspektiven, Sicherheiten und Garantien schaffen; oder ob sie versuchen, die Kosten der Transformation in Form von Standortschließungen, Massenentlassungen und Verschlechterung der Arbeitsbedingungen auf die Beschäftigten abzuwälzen.

Vor diesem Hintergrund lohnt es zu fragen: Was können wir aus dem Musashi-Konflikt, über den Einzelfall hinaus, für die Weiterentwicklung unserer betrieblichen Tarifpolitik der nächsten Jahre lernen? Fünf Aspekte möchten wir hier besonders hervorheben:

(1) Nicht nur die Herausforderungen der Transformation als Hintergrundfolie verbinden den Konflikt bei Musashi mit der Situation vieler anderer Unternehmen. Auch das langjährige Verhalten des Musashi-Managements im Angesicht dieser Herausforderungen erscheint uns leider nur



zu typisch, und das ziemlich branchenübergreifend: Anstelle den sprichwörtlichen Stier bei den Hörnern zu packen und gemeinsam mit den Beschäftigten und deren Interessenvertretung rechtzeitig ein tragfähiges, ganzheitliches Zukunftskonzept auszuarbeiten, wurden die notwendigen Veränderungen in Teilen verschleppt und im besten Fall in Einzelteilen angegangen. Wirklich aktiv wurden Management und Arbeitgeberverband erst, als sich die wirtschaftliche Situation soweit zugespitzt hatte, dass die japanische Mutter mit dem Entzug des Patronats drohte und damit der Fortbestand des Unternehmens in seiner Gesamtheit in Frage gestellt wurde. Und der Beitrag, der vor diesem Hintergrund von IG Metall und Beschäftigten gefordert wurde, bestand nur in einseitigem Verzicht im Rahmen der oben dargestellten »Giftliste«. Oft genug sehen wir uns auch in anderen Unternehmen mit einem derartigen Vorgehen konfrontiert. Mit diesem Grad an Zuspitzung ist es oft nur sehr schwer möglich, das Ruder noch wirksam herumzureißen. Im Fall von Musashi konnte diese Herausforderung mit einem Höchstmaß an Ressourcen und persönlichem Einsatz der Beteiligten bewältigt werden. Die Erfahrung zeigt, dass das nicht in allen Fällen möglich ist und möglich sein wird. Umso wichtiger ist es deshalb, dass Mitbestimmung und IG Metall das Thema Transformation proaktiv im Blick haben und, zum Beispiel im Rahmen von Zukunftstarifverträgen, bearbeiten.

(2) Statt – wie durch Unternehmen und Verbände sicherlich beabsichtigt – in »Hinterzimmern« eine tarifliche Regelung zu Beschäftigtenbeiträgen zu vereinbaren, wurden der Konflikt und

seine Hintergründe in die betriebliche und weitere Öffentlichkeit getragen, wurden die Beschäftigten erfolgreich zur Übernahme von Eigenverantwortung zu dessen Bewältigung motiviert und befähigt. Die Schaffung einer tragfähigen Projektstruktur in Form eines Steuerungskreises der Aktiven, Tarifkommissionen auf betrieblicher und zentraler Ebene, das Zusammenwirken der unterschiedlichen Mitbestimmungsebenen in Verbindung mit regelmäßigen Mitgliederversammlungen war hier der Schlüssel. Natürlich wird die konkrete Struktur

nicht ohne Weiteres auf andere Fälle zu übertragen sein. Dennoch kann der Konflikt bei Musashi als gutes Beispiel für gelungene Kommunikation und Beteiligung angesehen werden, von dem wir uns für zukünftige, ähnlich gelagerte Herausforderungen viel abschauen können.

(3) In vergleichbaren Fällen nachahmenswert erscheint uns auch die praktische Verquickung von konzeptionellen Ansätzen und konkreten Methoden aus der Erschließungsarbeit mit



unseren etablierten Prozessen der betrieblichen Tarifpolitik. Die Tarifbewegung bei Musashi folgte der Logik einer betrieblichen Organizing-Kampagne, inhaltlich vom Ende her gedacht, mit vereinbarten Meilensteinen und einer spür- und nachvollziehbaren Steigerung von einem Schritt zum nächsten. Die Beschäftigten wurden in individuellen Gesprächen im Rahmen von Betriebsrundgängen, in zahlreichen Informationsveranstaltungen und bei Aktionen informiert und beteiligt. Noch-Nicht-Mitglieder wurden systematisch angesprochen. Ein wesentlicher Erfolg dieses Vorgehens ist natürlich die massive Stärkung der gewerkschaftlichen Organisation in den beteiligten Betrieben.

(4) Im Rahmen der üblichen tariflichen Mittel zur Bearbeitung von Herausforderungen im Kontext der Transformation, so wie sie etwa im Bezirk Mitte in der Tarifvereinbarung Zukunftssicherung und Wettbewerbsfähigkeit fixiert sind, sind unserer Handlungsfähigkeit enge Grenzen gesetzt. Das gilt insbesondere in Bezug auf die Möglichkeit zum Einsatz gewerkschaftlicher Arbeitskampfmittel. In der Betriebsverfassung, aber auch in der Rechtsprechung und nach herrschender juristischer Meinung gilt immer noch das Primat der unternehmerischen Entscheidung. Im Fall von Musashi begegneten die Verantwortlichen dieser Situation – unseres Wissens nach erstmals – mit einem tarifpolitischen »Kunstgriff«, nämlich mit dem »Konter« auf den Pforzheim-Antrag des Arbeitgebers mit Forderungen für einen Sozialtarifvertrag. Dabei ging es natürlich vorrangig um die Schaffung einer sozialen Auffanglinie für den nicht auszuschließenden Fall, dass während der lan-



gen Laufzeit des Tarifvertrages doch Arbeitsplätze verloren gehen. Daneben ermöglichte die Sozialtarifforderung allerdings eine gewerkschaftliche Aktivierung und die rechtssichere Mobilisierung zu Warnstreiks. Es steht außer Frage, dass letztlich ohne die Nutzung dieser Mittel der angesichts der schwierigen Ausgangssituation sehr gut vertretbare Gesamtkompromiss so nicht hätte zustande kommen können. Für zukünftige Fälle stellt sich die Frage, ob aus diesem »Experiment« eine regelmäßige Organisationspraxis werden kann und soll.

(5) Abschließend sei die gelungene standort-, geschäftsstellen- und bezirksübergreifende Koordinierung und Organisation von Solidarität als besonderer Erfolgsfaktor genannt. Zu einer ehrlichen Debatte gehört die Feststellung, dass das leider nicht selbstverständlich ist, zumal das Management in Gruppen und Konzernen oft geschickt dabei ist, Belegschaften und Standorte gegeneinander auszuspielen und so gemeinsames Handeln zu be- oder gar zu verhindern. Auch im Fall von Musashi gab es derartige Versuche. Diesen begegneten die Aktiven und die Belegschaften aber mit entschiedener Zurückweisung. Im Gegenteil, im Rahmen des standortübergreifenden Gesamtkompromisses konnte sogar ein wichtiges regionales Thema – Flächentarifbindung und Arbeitszeitangleichung für den Standort Leinefelde – gelöst werden. Grundlage für die Abwehr jeglicher Spaltungsversuche und für die gemeinsamen Erfolge war die intensive Koordinierung zwischen den betrieblichen und Konzerngremien, sowie den unterschiedlichen Ebenen der IG Metall im Rahmen von Seminaren, Klausuren, Regelterminen und vielen

intensiven Sitzungen der Tarifkommissionen und Aktivenkreise. Wer sich zukünftig ähnlichen Herausforderungen gegenüber sieht, ist unseres Erachtens gut beraten, die Bedeutung der standortübergreifenden Kommunikation und Koordination eher zu über- als zu unterschätzen und von Anfang an geeignete Strukturen dafür aufzusetzen. Wir sind als IG Metall eine »lernende Organisation«. Dafür ist die Auswertung des Musashi-Konflikts für unsere Tarifpolitik sowohl betrieblich als auch in der Fläche für uns alle nützlich. Wir lernen gemeinsam im Vorwärtsgen, um so solidarisch in die Offensive zu kommen und die Wirkmächtigkeit der IG Metall auch für die Zukunft zu erhalten und zu stärken.

» Ich war in der Tarifkommission und auch in Belegungen dabei. Früher war das nicht gang und gebe, dass wir an einem Strang ziehen. Für mich war das klar, dass es nur so funktioniert. Wobei wir von Anfang an gesagt haben, dass es ein Ritt auf der Rasierklinge wird. Trotzdem war es kein Problem, die Leute zu Aktionen rauszuholen, auch zu unserer gemeinsamen Demo in Leinefelde. Dass dann so ein Ergebnis herauskommt, damit hat keiner gerechnet. Ich bin stolz darauf, dass das so gelaufen ist.«

Axel Kleiner, Maschinenbediener, Qualitätssicherung, IG Metall-Vetruuensmann, VKL, örtliche Tarifkommission Musashi Hannoversch Münden



DAS LETZTE LIED MÜSST IHR EUCH SELBER SINGEN

»Außer Euch ist niemand da, dem sowas könnt gelingen«⁴?

Unsere Broschüre berichtet und analysiert den Tarifkonflikt bei Musashi Europe. Dieser ist ein exemplarischer Konflikt in der Interessenauseinandersetzung in der Automobil- und Zulieferindustrie, aus dem für die zahllosen anderen und vergleichbaren Fälle in der IG Metall gelernt werden kann und sollte. Der Transformationsprozess in diesem Organisationsbereich der IG Metall läuft überall ähnlich. Wir haben mit solidarischem und offensivem Vorgehen und mit allen weiteren gewerkschaftlichen Mitteln (einschließlich des Arbeitskampfes) erfolgreich versucht, die Transformation im Sinne eines FairWandels, ökologisch, sozial gerecht und unter aktiver Beteiligung der Betroffenen ein Stück weit zu gestalten.

Bisherige Praxis bei Verzichtsanträgen der Arbeitgeber waren bewährte Maßnahmen: Beteiligung und Entscheidung der Mitglieder, Überprüfung der wirtschaftlichen Plausibilität durch eigene wirtschaftliche Sachverständige und betriebliche Auskunftspersonen. Dem haben wir eine zusätzliche Option außerhalb der Friedenspflicht erfolgreich hinzugefügt: Kontern der Verzichtsforderungen auf Abweichung von tariflichen Mindeststandards mit dem Mittel des Sozialtarifvertrages.

Unsere bisherige Praxis wird dadurch zielführend ergänzt. Neben den bewährten Mitteln kann in Einzelfällen eine weitere Offensivoption hinzugefügt werden. Damit sind wir in der Lage Konflikte auch ohne die Fesseln der Friedenspflicht - wenn es sinnvoll und möglich ist - mittels eines Arbeitskampfes zu führen. Damit wird die IG Metall tarif- und organisationspolitisch stärker und wirkmächtiger und unsere Tariffä-

higkeit auch in zukünftigen Transformationsprozessen erhalten.

Unsere positiven Erfahrungen und Analysen des Tarifkonfliktes bei Musashi Europe stellen wir zur Diskussion. Wir glauben, dass es sich lohnt, unser Vorgehen, unsere Erfolge und auch unsere Fehler zu analysieren und daraus zu lernen. Wir wünschen uns, dass unser Beispiel eine Anregung zu einer breiten und produktiven Debatte liefert und Nachahmer:innen und Verbesserer:innen findet.

Das letzte Lied in der Auseinandersetzung um die faire Gestaltung des Transformationsprozesses für eine klimafreundliche, ökologische aber auch soziale Zukunft ist längst nicht gesungen.

Wir brauchen weiterhin eine kluge Kombination der (wenn auch beschränkten) Mittel der Mitbestimmung und einer aktiven Tarifpolitik, einschließlich des Arbeitskampfrechtes, um solidarisch in die Offensive zu kommen. Nur so bleibt unsere IG Metall trotz alledem stark und tarifpolitisch handlungsfähig. Auf die wichtigsten Zukunftsfragen gilt es eine solidarische Antwort zu finden. Beteiligung und Aktivierung der Mitglieder und Erschließung für einen hohen Organisationsgrad in allen Betrieben bleiben, Voraussetzungen für betriebliches und tarifliches Handeln.

Nur wenn wir die bestehenden Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte – intensiv nutzen und dabei zusätzlich auch arbeitskampffähig (und auch willig!) sind, werden wir gemeinsam verhindern, dass die Beschäftigten unter die Räder der Kapitaleite kommen und der Transformationsprozess auf ihrem

Rücken gestaltet wird. Da Tarifpolitik nicht alle Probleme lösen kann, bleibt es dabei für eine Erweiterung der wirtschaftlichen Mitbestimmung offensiv politisch einzutreten.

Dabei brauchen wir nicht nur die »Schwarmintelligenz« der IG Metall auf allen Ebenen – sondern gemeinsames solidarisches Handeln aller – wie bei Musashi. Auch bei Musashi selbst muss das letzte Lied noch gesungen werden. Wie in jeder Tarifbewegung kommt die Phase der Umsetzung des Tarifvertrages, die oft noch schwerer und konfliktbeladener ist, als die Durchsetzung selbst. Für Nachfragen, Diskussionen und Debatten auch zur Vertiefung der Inhalte unserer Broschüre, sowie zum Erfahrungsaustausch stehen wir Euch gerne zu Verfügung.

Nur alle gemeinsam können wir das letzte Lied singen. »Ein Kampflied ja, das wäre uns am liebsten!«

Kontakte und weitere Informationen zum Musashi Europe Tarifkonflikt:

Alina Ross

Tarifsekretärin Bezirksleitung
Niedersachsen-Sachsenanhalt
alina.ross@igmetall.de

Sebastian Fay

Tarifsekretär Bezirksleitung Mitte
sebastian.fay@igmetall.de

Uwe Zabel

Verhandlungsführer IG Metall im Tarifkonflikt Musashi
uwe.zabel@igmetall.de

⁴ Nach einem Liedtext des österreichischen Polit-Band „Schmetterlinge“ zitiert nach dem Blog „Umweltfairändern“ (<https://umweltfairaendern.de/>), Text und Musik siehe https://www.youtube.com/watch?v=10_jjDJTicg



HINTERGRÜNDE UND LINKS

Service zum Nachschauen und Nachlesen

Videoclips aus dem Musashi Konflikt

Musashi-Aktionstag:
<https://youtu.be/tb4ZcmjQ7CA>

Musashi 24 Stunden Warnstreik »Wir sind streikbereit«: <https://youtu.be/K0uY4AeAtDc>

Interessante Links mit Infos zu dem Musashi Tarifkonflikt

(Auf allen Homepages in der Suche »Musashi« eingeben)
igmetall-bezirk-mitte.de
igmetall-nieder-sachsen-anhalt.de
igmetall.de
igmetall-bad-kreuznach.de
igmetall-nordhausen.de
igmetall-sued-niedersachsen-harz.de
igmetall.celle-lueneburg.de

Literaturempfehlungen zu Tarifkonflikten über Zukunfts- und Sozialtarifverträge

Jörg Köhlinger (Hrsg.), **Solidarisch in die Offensive, Beiträge für eine starke IG Metall in Betrieb und Gewerkschaft**, Hamburg, 2022, VSA Verlag, ISBN 978-96488-137-3

Hartmut Meine, **Gewerkschaft ja bitte**, 3. Auflage, VSA Verlag Hamburg 2020, ISBN 978-3-96488-058-1

Stefan Schaumburg/Klaus Lange, **Handbuch Tarifvertrag**, Frankfurt 2022, Bund Verlag, ISBN 978-3-7663-7157-7

Berg/Kocher/**Schumann**, **Tarifvertragsgesetz und Arbeitskampfrecht**, 7., aktualisierte Auflage. 2020 Bund-Verlag, ISBN 978-3-7663-6961-1

Zabel, Steininger, Fay, **Arbeitskämpfe in der Transformation der Automobilindustrie**, Arbeit und Recht (AuR) 2021, S. 498

Klein, Thomas; Klocke, Daniel; Schlachter, Monika: **Standort- und Beschäftigungssicherung in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen**, HSI-Schriftenreihe, Frankfurt am Main, ISBN 978-3-7663-7279-6, 229 Seiten. PDF kostenlos auf <https://www.hugo-sinzheimer-institut.de>

Jane McAlevey **Macht. Gemeinsame Sache. Gewerkschaften, Organizing und der Kampf um die Demokratie**. Herausgegeben von Stefanie Holtz (IG Metall Jugend) und Florian Wilde (Rosa-Luxemburg-Stiftung). Aus dem Amerikanischen von Jan-Peter Herrmann. ISBN 978-3-96488-115-1

Zysas, Bossert, Wilms, Kim (Hrsg.), Vorstand IG Metall, **»Erfolgreich erschliessen«**, Handbuch für die Praxis, Werkzeugkasten, Frankfurt am Main 2018. Kontakt und weitere Infos Tel Infos und Ansprechpartner: Sebastian Gasior, Vorstand Ressort Strategische Erschließung: Sebastian.Gasior@igmetall.de.

Christian Schoof, Betriebsratspraxis von A bis Z, Stichwort: »Sozialtarifvertrag« 15.A., Frankfurt 2022 ISBN 978-3-7663-7176-8 (auch online)

Alle Infos zu Erschließung und Organizing:

manuel.schmidt@igmetall.de (GEP /NWZ Mitte).
lars.johnke@igmetall.de (GEP Niedersachsen)





Impressum

Gemeinsam herausgegeben

IG Metall Bezirksleitung Mitte, Wilhelm-Leuschner-Straße 93,
Verantwortlich Jörg Köhlinger, Bezirksleiter

IG Metall Bezirksleitung Niedersachsen-Sachsen-Anhalt,
Verantwortlich Thorsten Gröger, Bezirksleiter

Redaktion

Uwe Zabel (Projektleitung und Koordination)
Sascha Rossmann (Koordination)
Ingo Petzold, Lennard Aldag, Bernd Spitzbarth

Interviews

Jacqueline Sternheimer, Leonie Scholz, Dirk Erb

Gestaltung und Layout

Claudia Büchling

Dank an alle IG Metall-Aktiven von Musashi, die an der Broschüre durch Interviews, Rat und Tat mitgewirkt haben und diese Broschüre erst durch ihr Engagement möglich gemacht haben.

Fotos

Frank Rumpenhorst, Malte Doerge, Markus Biewener,
IG Metall Bad Kreuznach, IG Metall Südniedersachsen-Harz,
IG Metall Nordhausen



Frankfurt, Hannover September 2022