

8. Finale und Fazit

8.1 Textil und Bekleidung in der IG Metall

Seit April 1998 sind eigenständige Textil- und Bekleidungsgewerkschaften in Deutschland Geschichte. Die Mitglieder der GTB wurden kollektiv in die IG Metall übernommen, die für die Metall- und Elektroindustrie zuständig war und damit für einen Wirtschaftszweig von seinerzeit 3,5 Millionen Beschäftigten. Hinzu kamen nun die verbliebenen knapp 200.000 Beschäftigten der Textil- und der Bekleidungsindustrie.

8.1.1 Zwei Kulturen treffen aufeinander

Als der Außerordentliche Gewerkschaftstag der IG Metall am 11. Oktober 1997 den Weg für die Integration der GTB und der Gewerkschaft Holz und Kunststoff (GHK) durch eine entsprechende Satzungsänderung freimachen sollte, rief Walter Riester, Zweiter Vorsitzender der IG Metall, den Delegierten zu: »Ihr schreibt ein Stück unserer Geschichte«.¹ Die GTB hatte am 29. September 1997 ihre Auflösung beschlossen, die GHK entschied sich einige Tage später auf einem außerordentlichen Gewerkschaftstag ebenfalls für den Weg in die IG Metall. Bereits 1997 hatte der Erste Vorsitzende der IG Metall, Klaus Zwickel, Fusionen zu wenigen großen Gewerkschaften als einen möglichen Weg der deutschen Gewerkschaftsbewegung skizziert. Nun machte der Gewerkschaftstag den ersten Schritt auf diesem Weg. Zwickel wies auf Geschichte und Erfahrungen von GTB und GHK hin, deren Traditionen und Besonderheiten auch in der IG Metall ihren Platz haben sollten. Unter dem Beifall der Delegierten betonte Zwickel:

»In diesem Prozess prallen die unterschiedlichen Organisationskulturen gewissermaßen aufeinander. Dies erfordert von allen Beteiligten Verständnis, Toleranz, Pragmatismus und Realitätssinn. Deshalb bitte ich Euch und rufe Euch zu: Gehen

¹ IG Metall: Wortprotokoll des 4. Außerordentlichen Gewerkschaftstages, 11. Oktober 1997 in Mannheim, S. 1.

wir als Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter aufeinander zu, dann spielt die organisatorische Herkunft die zweite Rolle«.²

Bis dahin hatte das »Andocken« der GTB mit ihrer Organisationskultur die weit- aus größere IG Metall nicht sonderlich bewegt. Als Klaus Zwickel den Vorstand am 9. Juli 1996 erstmals über die vorbereitenden Gespräche und den Richtungsbeschluss der GTB zur Verschmelzung mit der IG Metall unterrichtete, gab es weder Nachfragen noch Diskussionsbeiträge. Dies blieb auch in den Folgesitzungen so; die Vorstandsmitglieder nahmen die Berichte des Vorsitzenden über den Gang der Gespräche wortlos zur Kenntnis. Ob und gegebenenfalls wie das ihre Gewerkschaft verändern würde, war bei den Spitzenfunktionär:innen kein Thema, obwohl der neue Organisationsbereich nicht nur von anderen Kulturen, sondern auch von anderen Strukturen geprägt war als die bisherige IG Metall.

Zwar gab es in der Metallgewerkschaft viele mittelständische Metall- und Elektrobetriebe, doch waren diese im Durchschnitt deutlich größer als bei Textil-Bekleidung. Die von der IG Metall betreuten Handwerksbereiche spielten eher eine nebensächliche Rolle, der durchschnittliche Organisationsgrad lag hier weit unter 10 Prozent. Den Schwerpunkt ihrer Mitgliedschaft hatte und hat die IG Metall in der Automobilbranche und den großen Zuliefererkonzernen. Dort haben nicht nur die Vorsitzenden Aufsichtsratsmandate und Großbetriebe, in denen der gewerkschaftliche Organisationsgrad der IG Metall hoch ist, prägen die Politik der Organisation.

Im Zuständigkeitsbereich der GTB gab es schon bei der Betriebsratswahl 1994 keinen Betrieb mit über 2.000 Beschäftigten mehr. Von den 1.953 von der GTB betreuten Betrieben mit Betriebsrat hatten 1.404 weniger als 150 Beschäftigte und nur 19 Betriebe mehr als 1.000 Arbeitnehmer:innen. Anders als bei der IG Metall hatte die GTB den höchsten gewerkschaftlichen Organisationsgrad in Kleinbetrieben. Bei Betrieben mit bis zu 20 Beschäftigten betrug er durchschnittlich 55,5 Prozent und bei maximal 50 Beschäftigten 46,6 Prozent, im Durchschnitt aller Betriebe lag der Organisationsgrad bei 44,9 Prozent.³

Die IG Metall kam bei den Betriebsratswahlen 1994, die in 12.567 Betrieben stattfanden, auf einen durchschnittlichen gewerkschaftlichen Organisationsgrad von 41,0 Prozent. Genau 500 Betriebe hatten mehr als 1.000 Beschäftigte.⁴ Diese Zahlen verdeutlichen die unterschiedliche Schwerpunktsetzung aufgrund der differenzierten Branchenstrukturen, belegen aber auch, dass die erfolgreiche

² IG Metall: Wortprotokoll des 4. Außerordentlichen Gewerkschaftstages, 11. Oktober 1997 in Mannheim, S. 15.

³ Auswertung der Betriebsratswahlen 1994, in: GTB: Geschäftsbericht 1994–1997 des Hauptvorstandes, S. 345.

⁴ IG Metall: Ergebnisse der Betriebsratswahl 2002.

gewerkschaftliche Organisation von Beschäftigten in Klein- und Mittelbetrieben möglich ist. Der hohe Organisationsgrad der GTB gerade in solchen Betrieben war kein Zufall, sondern das Ergebnis eines auf diese Strukturen ausgerichteten Handelns.

IG Metall und GTB hatten einen Integrationsvertrag verhandelt, der den kollektiven Übergang der Mitglieder zum 1. April 1998 regelte. Die operative Gewerkschaftsarbeit in der Textil- und der Bekleidungsindustrie wie auch die Branchen- und Tarifpolitik wurden ab diesem Zeitpunkt unter dem Dach der IG Metall organisiert. Die neue Organisation kooptierte zunächst Manfred Schallmeyer, der in der GTB Mitglied des GHV gewesen war, als hauptamtliches Mitglied sowie weitere GTB-Kolleginnen und einen Kollegen als ehrenamtliche Mitglieder in den Vorstand, was der Gewerkschaftstag 1999 bestätigte.

Für die Arbeit der Gewerkschaft in den neuen Branchen wurde eine Integrationsrichtlinie erarbeitet. Dabei sollten insbesondere die GTB-Funktionär:innen »aufgefangen« werden, die sich mit ihren bisherigen Themen und wahrgenommenen Funktionen in den Branchengremien der neuen Organisation wiederfinden konnten. Spezielle Anliegen und Themen der für die IG Metall neuen Branchen können und sollen, so hieß es in der Richtlinie, durch besondere Arbeitsformen aufgegriffen und bewältigt werden. Zusätzlich zu den »normalen«, in der IG Metall-Satzung geregelten demokratischen Strukturen wurden »geeignete Arbeitsformen etabliert, in denen die branchenspezifischen Themen behandelt werden können«. Allerdings sollte keine »Gewerkschaft in der Gewerkschaft« entstehen.⁵

Als die mit der GTB vereinbarte Richtlinie beschlossen werden sollte, lehnte der Beirat der IG Metall im Dezember 1997 die vom Vorstand eingebrachte Integrationsrichtlinie ab. Der Grund war die in dieser Richtlinie fehlende Quote für die Beteiligung von Frauen in den Branchenausschüssen. Die IG Metall hatte in der Satzung zwar keine Frauenquote festgeschrieben, jedoch hatte sich der Vorstand verpflichtet, die Mindestbeteiligung von Frauen ihrem Mitgliederanteil entsprechend in allen Richtlinien zu verankern. Dies hätte für die Textil-Bekleidungs-Gremien im Gegensatz zur restlichen IG Metall bedeutet, dass die Mehrheit weiblich sein müsste.

In der GTB hatte der Gewerkschaftstag 1986 die verpflichtende Vertretung von Frauen in Gremien ihrem Mitgliederanteil entsprechend abgelehnt und nur als langfristige Zielsetzung beschrieben (siehe Kapitel 5.4). Auch danach stand die Frauenquote nicht auf der Tagesordnung und wurde schon gar nicht von den rein männlichen GTB-Vertretern in die Integrationsverhandlungen eingebracht. Deshalb versuchten Willi Arens und Wolfgang Rose von der GTB, den IG Metall-Beirat zum Verzicht auf die Frauenquote zu bewegen, blieben allerdings erfolglos. Mit dem Satz »Dabei sind Frauen entsprechend ihres Anteils zu berücksichtigen« im

5 IG Metall: Interne Integrationsrichtlinie, Kapitel 1.1.

Abschnitt Grundsätze beschloss der Beirat der IG Metall die Integrationsrichtlinie am 10. März 1998.⁶ In der Praxis wurde diese Verpflichtung zur Frauenquote, insbesondere auch in den Branchen-Tarifkommissionen, kaum umgesetzt.

Grundsätzlich übernahm die IG Metall das Personal der GTB. Ein großer Teil der politischen Sekretär:innen der Hauptvorstandsverwaltung arbeitete fortan in der IG Metall-Vorstandsverwaltung, die bisherigen GTB-Bezirksleiter:innen in den IG Metall-Bezirksleitungen. Das Personal der GTB-Verwaltungsstellen sowie die administrativen Kräfte aus Bezirksleitungen und Hauptvorstandsverwaltung setzten ihre Arbeit in den IG Metall-Verwaltungsstellen fort; die sechsköpfige Tarifabteilung der GTB wechselte komplett zur IG Metall-Vorstandsverwaltung. Die Betreuung der Mitglieder übernahmen die mehr als 160 Verwaltungsstellen der IG Metall, teilweise verstärkt durch von der GTB übernommenes Personal; die dadurch finanziell stärker belasteten Verwaltungsstellen erhielten einen Strukturausgleich. Damit hatten die neuen Mitglieder der IG Metall wieder ortsnahen Anlaufstellen; die Integrationsrichtlinie ermöglichte branchenbezogene Arbeit und zugleich die Vertretung in den allgemeinen Gremien aller Ebenen.

8.1.2 Tarifpolitische Kontinuität

Das entscheidende Thema, das vor der Auflösung der GTB geklärt werden musste, war der Erhalt der vollen Wirksamkeit der Tarifverträge, die die Textil-Bekleidungs-Gewerkschaft geschlossen hatte. 1996/1997 gingen die Jurist:innen beider Organisationen nicht davon aus, dass das Umwandlungsgesetz automatisch greifen würde, wodurch die IG Metall den Vertragspartner GTB in den Tarifverträgen ersetzen würde.

Die Arbeitgeberverbände der Textil- und der Bekleidungsindustrie waren nicht begeistert von der Aussicht, es künftig mit der IG Metall zu tun zu haben, schienen die Kulturen bei Tarifauseinandersetzungen doch sehr unterschiedlich. In Gesprächen mit den Verbandsspitzen gewann die GTB die Arbeitgeber für eine einvernehmliche Lösung. Vertrauensbildend wirkte dabei, dass ihre Tarifabteilung komplett in die Tarifabteilung der IG Metall wechseln und die Verantwortlichkeiten dort sowie in den Bezirksleitungen bei den bekannten Ansprechpartner:innen bleiben sollten. Der für die Tarifpolitik im IG Metall-Vorstand zuständige Zweite Vorsitzende Walter Riester sicherte Gesamttextil und dem BBI zu, dass die IG Metall keinen Kurswechsel in der Tarifpolitik anstrebe, sondern die Tarifpolitik der GTB in Inhalt und Form fortgeführt werde. Diese Zusage bezog sich auch auf die Spezifika der textilen Tarifpolitik wie die abgesicherten Mitgliedervorteilsregelungen und das besondere Verhältnis der Tarifparteien in der Miederindustrie und in der saarländischen Textil- und Bekleidungsindustrie.

⁶ IG Metall: Interne Integrationsrichtlinie, Kapitel 1.3.

So wurde die IG Metall in alle Tarifverträge zunächst als zusätzlicher Vertragspartner aufgenommen, ab 1998 war sie dann der alleinige Vertragspartner auf Arbeitnehmerseite. Ungeklärt waren die zukünftigen Verhandlungsstrukturen für Textil und Bekleidung. In den besonderen Situationen 1996 und 1997 hatte es für West- und Ostdeutschland jeweils zentrale Tarifabschlüsse gegeben, erstmals auch gemeinsam für die Textil- und die Bekleidungsindustrie (siehe Kapitel 7.1.6). Aus den Bezirken gab es starke Stimmen, die Verhandlungen für die Textilindustrie wieder regional zu führen, wie es in der Metall- und Elektroindustrie üblich war.

Die Arbeitgeberverbände Gesamttextil und BBI machten jedoch klar, dass sie für regionale Verhandlungen nicht zur Verfügung stünden. Ihrer Auffassung nach war der Aufwand einer Vielzahl regionaler Verhandlungen angesichts der geschrumpften Branchen nicht mehr zu rechtfertigen, dafür fehle auch das ehrenamtliche Personal. Hintergrund war sicher auch, dass die Gewerkschaftsseite den Durchbruch stets in Regionen suchen würde, in denen sie besonders stark war. Die anderen Tarifgebiete wären dann präjudiziert, während bei Bundesverhandlungen auch die wirtschaftlich und gewerkschaftlich schwächeren Tarifgebiete mit am Verhandlungstisch säßen. Dies würde in den Augen der Arbeitgeber einerseits dämpfend auf die Abschlusshöhen wirken, andererseits die Akzeptanz der Abschlüsse in ihren Reihen erhöhen. Außerdem wünschten die Arbeitgeberverbände gemeinsame Verhandlungen für die Textil- und die Bekleidungsindustrie.

Das Textilteam in der gewerkschaftlichen Tarifabteilung setzte sich ebenfalls für die Fortführung der Tarifverhandlungen auf zentraler Ebene ein, allerdings war sein Ansatz ein anderer. Angesichts weiter erodierender Beschäftigtenzahlen sah man die Gefahr, nicht in allen Regionen tarifpolitisch so durchsetzungsfähig bleiben zu können, dass die Tarifabschlüsse der Pilotbezirke übernommen und die hohe Tarifbindung erhalten bleiben würden.

Diese Auseinandersetzung konnte im textilen Bereich und ohne große Einflussnahme der »Alt-IG Metall« geklärt werden. Angesichts der klaren Haltung der Arbeitgeberverbände schien es auch den Vertreter:innen der bezirklichen Lösung nicht durchsetzbar, die Arbeitgeber in der ersten Tarifrunde innerhalb der IG Metall an regionale Verhandlungstische zu zwingen, wozu in letzter Konsequenz ein Streik erforderlich gewesen wäre. So einigten sich die Bezirksleitungen und das Vorstandsteam auf eine auf sechzig Personen und damit deutlich vergrößerte Verhandlungskommission. Die Textil-Bekleidungs-Bezirkstarifkommisionen behielten dennoch eine wichtige Funktion: Hier wurden die Tarifforderungen entwickelt, die Verhandlungsstände beraten und die Ergebnisse bewertet.

Wie zuvor in der GTB wurden die Verhandlungen für die alten und die neuen Bundesländer getrennt geführt, weil der Verband der Nordostdeutschen Textilindustrie mit Zuständigkeit für ganz Ostdeutschland auf eigenständigen Ver-

handlungen bestand. So wurde hier terminlich und organisatorisch eigenständig verhandelt, und zwar ausschließlich für die Textilindustrie. Auf IG Metall-Seite übernahm das Textilteam des Vorstandes – und nicht etwa die Bezirksleitungen – die Verhandlungsführung auch für Ostdeutschland und setzte den Angleichungsprozess der Tarifverträge für die Textilindustrie fort.

Die Arbeitgeber der westdeutschen Textil- und Bekleidungsindustrie hatten sich zwar in der Struktur der zukünftigen Tarifpolitik durchgesetzt, dennoch war ihr Respekt gegenüber dem neuen Vertragspartner unverkennbar. So verlief die erste West-Tarifrunde »IG Metall versus Verbände« im Jahr 1999 relativ unspektakulär, vor allem weil es bei betrieblichen Öffnungsklauseln in den Lohn- und Gehaltstarifverträgen blieb, die mittlerweile auch in der IG Metall als Lösungsinstrument bei schwierigen wirtschaftlichen Lagen angewendet wurden.

Ganz anders stellte sich die Situation in der Tarifrunde des Jahres 2000 für die westdeutsche Textil- und Bekleidungsindustrie dar. Die Tarifrunden für die Metall- und Chemieindustrie, aber auch für die Baubranche, waren ohne größere Konflikte beendet worden. In Anlehnung an deren Forderungen und auf gesamtwirtschaftlicher Basis forderte die IG Metall nun Einkommenserhöhungen von 5 Prozent, einen Anspruch auf Altersteilzeit, die Übernahmeverpflichtung für Ausgelernte und ein Recht auf Teilzeit auch für die Textil- und die Bekleidungsindustrie. Branchenwirtschaftlich sah es nicht gut aus. Während das Bruttoinlandsprodukt 1999 um 2,0 Prozent gewachsen war, verloren die Textilindustrie 8,0 Prozent und die Bekleidungsindustrie 5,1 Prozent ihrer Umsätze.

Die Arbeitgeber sahen diese Branchensituation nicht berücksichtigt und gingen in den Angriffsmodus über. Sie lehnten nicht nur alle Forderungen ab, sondern verlangten die Absenkung der Tarife durch niedrigere Einstieglöhne. In der Kampagne zur Durchsetzung der Tarifforderungen profitierte das textile Tarifteam der IG Metall von deren stärkerer medialer Präsenz und für die Aufklärungs- und Mobilisierungskampagne standen mehr finanzielle Mittel zu Verfügung, als dies jemals in der GTB der Fall gewesen war. Nach Ablauf der Friedenspflicht begannen im September 2000 betriebliche Protestaktionen. Im Laufe der nächsten drei Wochen entwickelte sich die größte Warnstreikwelle seit 1988, die von vielen Kolleg:innen aus den nicht-textilen Branchen im Organisationsbereich der IG Metall solidarisch unterstützt wurde.

Doch erst als eine Sondersitzung des IG-Metall-Vorstandes anberaumt wurde, in der über Urabstimmung und Streik entschieden werden sollte, kam Bewegung in die Verhandlungen. Zwei Tage vor dieser Sitzung wurde nach zwanzigstündiger Verhandlung ein Ergebnis erzielt. Die IG Metall hatte sich sowohl mit der Sicherung der Reallöhne als auch mit einer verbindlichen Altersteilzeitregelung und der Übernahmeverpflichtung von Ausgebildeten durchgesetzt. Die Arbeitgeber sahen sich von der Streikdrohung erpresst. Wilfried Brandes, Verhandlungsfüh-

rer des BBI, bezeichnete seine Unterschrift in einer Presseerklärung als Kapitulation, die durch die Drohung mit dem Streik erzwungen worden sei.⁷

Die IG Metall hatte deutlich gemacht, dass sie ihr neues Textil-Bekleidungst Tarifgebiet ernst nahm und auch einen Arbeitskampf nicht scheute. Angesichts der Größe der Organisation mussten die Arbeitgeber davon ausgehen, dass – anders als zuletzt bei der GTB – mögliche finanzielle Belastungen der Gewerkschaftskasse keine Rolle spielten. Auch war offensichtlich, dass im Streikfall große personelle Ressourcen zur Unterstützung bereitstünden. Innerhalb der zweijährigen Friedenspflicht entspannte sich das Verhältnis zwischen den Tarifvertragsparteien des Textil- und Bekleidungssektors wieder. Die Arbeitgeberverbände von Textil und Bekleidung fusionierten 2002 nicht nur auf regionaler Ebene, sondern auch in der Spalte zum neuen »Gesamtverband der deutschen Textil und Modeindustrie« (Gesamtverband textile+mode).

Angesichts stagnierender Umsätze und einbrechender Beschäftigung blieben die Rahmenbedingungen für die Textil-Bekleidungs-Tarifpolitik schwierig. Ohnehin erfolgte in den 2000er Jahren ein Umbruch in der gesamten Tarifwelt weit über den Bereich von »Problembereichen« hinaus. Arbeitgeberverbände ohne Tarifbindung entstanden und viele Unternehmen flüchteten auf diese oder andere Weise aus der Tarifbindung. Im Jahr 2004 wurde mit dem sogenannten »Pforzheimer Abkommen« die Möglichkeit zu betrieblichen Tarifabweichungen auch für die Metall- und Elektroindustrie geregelt. Acht Jahre zuvor hatte die GTB als Gegenleistung für einen solchen Schritt noch einen Weiterbildungsfonds aushandeln können.

In der Textil- und der Bekleidungsindustrie blieb die hohe Tarifbindungsquote erhalten, obwohl die Branchen bis 2010 nochmals die Hälfte der vormals 200.000 Arbeitsplätze abbauten.⁸ Inzwischen umfasste die Textilindustrie fast nur noch Spezialfertigungen für technische Bereiche. Der Zulieferung für die Automobilindustrie – wie die Fertigung von Sitzen, Verkleidungs- und Dämmmaterialien – kam zunehmende Bedeutung zu. Durch die Just-in-time-Lieferungen ist dieser Bereich eng mit den Endherstellern verbunden, was ihn für einen wirksamen Druck in der textilen Tarifpolitik prädestiniert. Erleichternd kam für Textil und Bekleidung hinzu, dass sich die Strukturen dieser Branchen nicht sonderlich für die Ausgliederung von Teilbereichen eigneten, wie sie in der Metall- und Elektroindustrie immer mehr Verbreitung fanden.

Auch innerhalb der IG Metall gelang es, mit einigen Textil-Bekleidungs-Tarifabschlüssen eigene Akzente zu setzen. So konnte z. B. im Tarifgebiet der Miederindustrie eine arbeitgeberfinanzierte betriebliche Altersversorgung durchgesetzt werden. In der Textil- und Bekleidungsindustrie wurden verpflichtende Arbeit-

7 Handelsblatt (2000): Tarifpartner einigen sich in der Textilindustrie, in: Ausgabe vom 25.9.2000.

8 Statistisches Bundesamt (Destatis) (2008): Fachserie 4, Reihe 4.1.1.

geberzuschüsse bei der Entgeltumwandlung für die betriebliche Altersversorgung vereinbart. Außerdem wurde der tarifliche Bildungsfonds weiterentwickelt. Im Jahr 2019 konnte mit der Arbeitszeitangleichung für Ostdeutschland ein Zeichen gesetzt werden – zu einer Zeit, als diese Frage für die Metall- und Elektroindustrie noch längst nicht gelöst war.⁹ Organisationsstärkende Elemente wie Mitgliederboni, die sich seit langem in textilen Tarifverträgen finden, kommen inzwischen auch in den anderen IG Metall-Branchen zur Anwendung.

Eine größere Bedeutung erlangte der Bereich der Textilen Dienstleistungen. Krankenhaus- und Altenheimwäsche, aber auch die Hotelwäsche wird heute nur noch selten von den Einrichtungen oder Unternehmen selbst beschafft und gepflegt. In der Regel wird die Wäsche von Dienstleistern geleast und nach Bedarf zur Verfügung gestellt. Dasselbe gilt für Arbeitskleidung und zunehmend für Corporate Fashion, die Berufsbekleidung vieler Dienstleistungsunternehmen. 2020 waren im Bereich der textilen Dienstleistungen 35.000 Beschäftigte tätig.

8.1.3 Integration in die IG Metall

Nach über zwanzig Jahren sind die Bereiche Textil und Bekleidung selbstverständlicher Teil der IG Metall. Zwar gibt es seit dem Ausscheiden von Manfred Schallmeyer im Jahr 2003 kein geschäftsführendes Vorstandsmitglied mit textiler Vergangenheit oder textilem Bezug mehr, aber mit Elke Volkmann, der Zweiten Bevollmächtigten aus der Geschäftsstelle Nordhessen, hat die IG Metall auch 2021 noch ein ehrenamtliches Vorstandsmitglied mit GTB-Wurzeln. Ein weiteres Vorstandsmitglied – Heinz Pfeffer, der Erste Bevollmächtigte aus der Geschäftsstelle Rheine – kommt aus einer Region mit starker textiler Geschichte.

Branchen- wie Branchentarifpolitik wurden und werden fortgeführt und weiterentwickelt, wenn auch mit geringeren Mitteln, was der Beschäftigten- und Mitgliederentwicklung geschuldet ist. Die auf unter 100.000 gesunkene Beschäftigtenzahl blieb ab 2010 relativ stabil, die Mitgliederzahl ist auf unter 30.000 gesunken. Der überdurchschnittliche Organisationsgrad von 41 Prozent im Jahr 1998 verringerte sich bis zum Jahr 2010 auf 32 Prozent. Angesichts der durchschnittlichen Betriebsgröße von 98 Beschäftigten ist dies jedoch auch im Vergleich zu anderen Industriebranchen oder dem Handwerk ein immer noch beachtlicher Wert.¹⁰

Neben den allgemeinen Gründen für das schlechtere Organisationsverhältnis gibt es bei der Mitgliedergewinnung deutliche Unterschiede zwischen GTB und

⁹ 2019 wurde für die ostdeutsche Textilindustrie ein Stufenplan zur Einführung der in den westdeutschen Tarifgebieten geltenden 37-Stunden-Woche vereinbart.

¹⁰ Quellen: Statistisches Bundesamt (Destatis), Mitgliederstatistik der IG Metall und eigene Berechnungen.

IG Metall. In der selbstständigen Textil-Bekleidungs-Gewerkschaft wussten alle Betriebsräte, dass ein hoher Organisationsgrad eine Frage des Überlebens ihrer Gewerkschaft war. Dies betraf nicht nur die Organisation als Ganzes, sondern auch die örtlichen Verwaltungsstellen, die sich durch eine entsprechende Mitgliederzahl finanziell tragen mussten. Mit der Integration in die IG Metall entfiel der existenzielle Druck, Mitglieder zu werben. Die neue Organisation schien strukturell ungefährdet; darüber hinaus waren systematische Werbepläne bis auf die Ebene von Klein- und Mittelbetrieben dort unbekannt.

Die Mitgliederbetreuung der IG Metall war aufgrund der betrieblichen Strukturen in vielen Regionen auf größere Selbstständigkeit der Betriebsratsgremien ausgerichtet. Der regelmäßige Besuch der Betriebsräte durch Hauptamtliche, auch ohne konkreten Anlass, war dort eine eher unbekannte Praxis, worunter die Bindung zwischen textilen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen litt. In den Schwerpunktregionen der Textil- und der Bekleidungsindustrie wurde die Betreuung zwar weiterhin durch die bisherigen Gewerkschaftssekretär:innen vorgenommen, aber auch sie waren froh, vom großen Druck befreit zu sein, Mitglieder gewinnen und halten zu müssen. Dass dies Auswirkungen auf die Mitgliederentwicklung und den Organisationsgrad hatte, ist nicht verwunderlich.

Die von der GTB eingebrachte Werner-Bock-Schule in Beverungen, früher ein Ort des Austausches innerhalb der Textil- und der Bekleidungsbranche, wurde von der IG Metall übernommen und weiterentwickelt. Allerdings ist dieses Bildungszentrum kein Ort mehr, an dem insbesondere textile Branchenpolitik entwickelt würde oder eine stärkere textile Prägung erhalten geblieben wäre. Die Kritische Akademie in Inzell (siehe Kapitel 4.2) blieb eine Einrichtung der eigenverantwortlichen Stiftung Bildung, Erholung und Gesundheitshilfe mit enger Bindung an die IG Metall, aber mit weitgehender Autonomie, und entwickelte sich in großen Schritten weiter. Bis 2016 waren die Vorsitzenden der Stiftung aus der GTB kommende Gewerkschafter.¹¹

Der »Tanker« IG Metall nahm nach der Integration der Textil-Bekleidungs-Beschäftigten keine Kursänderung vor; dazu verlief die Fahrt zu erfolgreich. Die Neuen waren an Bord willkommen, übernahmen Aufgaben und genossen große Freiräume insbesondere in der Branchentarifpolitik, doch ihr Einfluss auf der »Brücke« blieb bescheiden, was angesichts der Mitgliederzahlen nicht überraschend ist. Die besonderen Erfahrungen der GTB in Betreuung und gewerkschaftlicher Erschließung von Klein- und Mittelbetrieben wurden von einzelnen Geschäftsstellen der IG Metall adaptiert, insbesondere dort, wo auch in der Metall- und Elektroindustrie kleinere Unternehmenseinheiten dominierten. Insgesamt wurden sie jedoch von der neuen Gesamtorganisation nicht systematisch nachgefragt und flossen nicht in strategische Überlegungen ein.

¹¹ Den Vorsitz hatte 1998 bis 2009 Manfred Schallmeyer inne, anschließend bis 2016 Peter Donath.

Auch die tarifpolitischen Erfolge in Branchen, die wirtschaftlich selten auf der Sonnenseite standen, wurden zustimmend zur Kenntnis genommen, waren innerhalb der Großgewerkschaft IG Metall jedoch kein Anlass für intensivere Analysen oder gar strategische Überlegungen in anderen Tarifgebieten. Im Bereich der Mitgliederboni zeigen sich Ansätze, exklusive Vorteile für IG Metall-Mitglieder tariflich festzuschreiben, zumindest bei von der Fläche abweichenden Regelungen. Verfahrensweisen und Institutionen, die von der GTB entwickelt bzw. gegründet wurden, werden von der IG Metall auch für Vereinbarungen in der Metall- und Elektroindustrie und anderen Branchen genutzt.

8.2 Fazit: Durch Mitgliedernähe zum Erfolg

Politik, Gesellschaft und Wirtschaft haben sich seit der Integration der GTB in die IG Metall im Jahr 1998 deutlich gewandelt. Diese Entwicklungen sind auch für die Gewerkschaftsarbeit von großer Bedeutung. So sind die heute zur Verfügung stehenden Kommunikationsmittel und strukturen nicht mehr mit damals vergleichbar. Die GTB hatte niemals eine Internetpräsenz, es gab keine sozialen Medien, vom zeitnahen Austausch über E-Mails ganz zu schweigen. Insofern sind die Erfahrungen aus der GTB-Zeit nur bedingt übertragbar.

Dennoch lohnt ein zusammenfassender Blick auf die Elemente, die für den Erfolg der GTB wesentlich waren, denn auch heutige Gewerkschaften müssen sich Herausforderungen von vergleichbaren Dimensionen stellen: Von besonderer Bedeutung für die Tarifpolitik ist die sinkende Tarifbindung, denn auch heute noch nimmt die Reichweite der Flächentarifverträge ab. In neuen Branchen tun sich die Gewerkschaften schwer und Betriebsräte in Kleinbetrieben sind nach wie vor eher Ausnahme als Regel. Und schließlich sind Frauen auch im Jahr 2021 noch deutlich schwächer gewerkschaftlich organisiert als Männer.

Mit dem Ende der Ära Werner Bock im Jahr 1963 hatte sich die GTB-Führung neue Ziele gesetzt: Zum einen wollte sie das Verhältnis zu den Arbeitgebern und deren Verbänden entspannen (siehe Kapitel 4.1), zum anderen schlug sie einen innerorganisatorischen Reform- und Professionalisierungskurs ein, um dem sinkenden Organisationsgrad entgegenzuwirken. Ein erster Schritt war die Einführung der Finanz- und Organisationsplanung im Jahr 1967, mit der die Datenlage verbessert wurde. Die Entwicklung der Teilbranchen und Regionen wurde ebenso analysiert wie die Auswirkungen von Tarifrunden und Aktionen zum Erhalt der Branchenarbeitsplätze auf die Mitgliederentwicklung.

Ein entscheidender Meilenstein für die Entwicklung der Organisation war die Beitragsreform von 1971 (siehe Kapitel 4.4.3). Mit der fünfzigprozentigen Beitrags erhöhung ging die GTB zwar ein Risiko ein, sicherte sich durch die dynamisierten Beiträge aber die nötige finanzielle Grundlage für die folgenden Jahrzehnte. Mit

der Vereinbarung zum Einzug der Gewerkschaftsbeiträge über die Lohnbüros und einer strikten Kontrolle der Beitragshöhe bei Bezahlung per Lastschrift war die Einhaltung der neuen Beitragsregelung gewährleistet. Darüber hinaus gelang der GTB ein solidarischer Finanzausgleich unter den örtlichen Verwaltungsstellen mit ihren heterogenen Strukturen.

Maßnahmen im Rahmen der »Vorwärtsstrategie« (siehe Kapitel 4.4.4) sollten dem durch Beschäftigungsabbau drohenden Mitgliederverlust entgegenwirken. Die durch die Beitragsreform gewonnenen Mehreinnahmen nutzte der Hauptvorstand, um zusätzliches Personal einzustellen. So sollten Mitglieder besser betreut und Nichtmitglieder in bereits gewerkschaftlich erschlossenen Betrieben gewonnen werden. Durch vermehrt initiierte Neugründungen von Betriebsräten wurde auch dort die Grundlage für eine systematische Mitgliederwerbung geschaffen. Das zusätzliche Personal wurde ausschließlich in den Verwaltungsstellen vor Ort eingesetzt, die »Schwerpunktsekretär:innen« teilweise nur befristet eingestellt; die Hauptvorstandsverwaltung wurde personell nicht verstärkt. Die Wirksamkeit dieser Maßnahmen wurden im Hinblick auf die Mitgliederentwicklung einem strengen Controlling unterworfen. Forderungen und Durchsetzungsstrategien entwickelte der Hauptvorstand immer mit Blick auf die Mitgliederarbeit: »Wie lässt sich die Bindung an die Organisation festigen? Wie wirkt das auf Beschäftigte, die noch kein Gewerkschaftsmitglied sind?«

Bei den zu Beginn der 1960er Jahre gestellten Anerkennungsforderungen (siehe Kapitel 4.1.1) ging es insbesondere um einen Nachteilsausgleich, den Mitglieder durch den Tarifvertrag als Anerkennung ihrer Beitragsleistung erhalten sollten. Dies gelang nur in den kleinen Tarifgebieten der saarländischen Textil- und Bekleidungsindustrie und der Miederindustrie. Die GTB nutzte diese Regelungen konsequent und erzielte hier die höchsten Organisationsgrade. Den Anspruch auf Tarifregelungen, die exklusiv für Mitglieder gelten, gab die GTB nie auf. In kleinem Maßstab verankerte sie diesen Gedanken auch im 1997 abgeschlossenen Tarifvertrag zur Förderung der Aus-, Fort- und Weiterbildung (siehe Kapitel 7.1.6). Durch das gewerkschaftliche Vorschlagsrecht für die Förderung wurden und werden die Mitglieder bessergestellt. Die Mittel des Bildungsfonds können zur Hälfte von den Arbeitgebern abgerufen werden.

Bei den Anerkennungsforderungen ging es im Weiteren auch um die Entlastung der Organisation. Die Administration wurde durch den tarifvertraglich verpflichtenden Beitragseinzug über die Lohnbüros entlastet, die von den Arbeitgebern bezahlte Freistellung von Tarifkommissionsmitgliedern schonte die GTB-Finanzen.

Die Führung der GTB hatte verstanden, dass Dauerkonflikte mit den Arbeitgebern allein keine neuen Mitglieder brachten. Durch das Angebot von mehr Kooperation statt Konfrontation wollte sie für einen größeren Kreis von Beschäftigten attraktiv werden. Zunächst zögerlich, dann durchaus kooperativ, aber auch

gefördert durch die Regierungsübernahme der SPD, vertrat sie gemeinsam mit den Arbeitgeberverbänden Brancheninteressen gegenüber der Bundesregierung und der Europäischen Gemeinschaft. Auf diesem Weg erzielte die GTB beachtliche Erfolge in der Branchenpolitik.

Als vergleichsweise kleiner Organisation gelang es ihr, die auf freien Warenhandel eingestellten Bundesregierungen zu einem mehr als dreißigjährigen »Schutzzaun« für textile Produkte zu bewegen. Bereits 1973 wurden die Importkontingente auf Druck der GTB gekürzt. Mit den Welttextilabkommen wurden ab 1974 innerhalb der Welthandelsorganisation (WTO) einmalige Schutzvorkehrungen zugunsten eines Industriezweigs in internationalen Handelsverträgen verankert (siehe Kapitel 2.1.5). Zwar leisteten dazu auch andere Akteure, vor allem stärker protektionistisch ausgerichtete Regierungen innerhalb der Europäischen Gemeinschaft (EG), maßgebliche Beiträge, dennoch konnte die GTB das Zustandekommen der Handelsbegrenzungsabkommen in der Öffentlichkeit ihrem Wirken zuschreiben.

Auch wenn die Arbeitsplatzverluste nicht nur durch die Importe verursacht wurden, reduzierte die GTB die Komplexität und spitzte ihre Aktivitäten zur Sicherung der Arbeitsplätze auf das Ringen um Verlängerung und Verbesserung der Welttextilabkommen zu. Ein wesentlicher Teil dieser Strategie war die intensive Beteiligung der Beschäftigten; die GTB aktivierte ihre Mitglieder ähnlich wie in Tarifrunden. Das Thema Arbeitsplatzsicherheit zog sich durch Betriebsversammlungen und unzählige regionale Veranstaltungen bis hin zu bundes- und europaweiten Protestaktionen. Dies fügte sich nahtlos in das gewerkschaftliche Handeln in den Betrieben vor Ort ein, bei dem die Sicherung der Beschäftigung ebenfalls ganz oben auf der Agenda stand.

Im Ergebnis konnte sich die GTB bei der Beschäftigungssicherung dennoch nicht durchsetzen. Ein Grund dafür war der beschränkte Wirkungsbereich der Welttextilabkommen, die die Verlagerung innerhalb der EG nicht abdeckten. Ein weiterer Grund liegt darin, dass die Bestimmungen der ersten Abkommen aufgrund deutlich niedrigerer Wachstumsraten und veränderten Konsumverhaltens nahezu wirkungslos waren. Auch die tarifvertraglichen Versuche, Arbeitsplätze zu sichern, blieben ohne durchschlagende Wirkung. Doch indem die GTB die Beschäftigungssicherung ganz oben auf die Agenda setzte und Aktionen mit hoher Mitgliederbeteiligung für den tarifvertraglichen Schutz und gegen die liberale Handelspolitik durchführte, unterstrich sie ihren konsequenten Einsatz für die existenziellen Anliegen der Beschäftigten. Damit gewann die GTB öffentliches Ansehen, Zustimmung und letztendlich auch Mitglieder.

Mit ihrem Einsatz für die Branche und dem Kampf um inländische Arbeitsplätze verschaffte sich die Gewerkschaft die nötige »Beinfreiheit« in der Einkommens-Tarifpolitik. Bis in die 1990er Jahre hinein konnte sie im Großen und Ganzen mit der durchschnittlichen industriellen Lohnentwicklung mithalten und

enttäuschte die Erwartungen der Mitglieder nicht, obwohl die Wirtschaftskennziffern der Textil- und der Bekleidungsindustrie unterdurchschnittlich waren. Auch ihren weitergehenden Gestaltungsanspruch in der Tarifpolitik erfüllte die GTB unter vergleichsweise ungünstigen Rahmenbedingungen. Über Einkommen, Arbeitszeit und Urlaub hinaus gelang es, konkret auf die Arbeitsbedingungen einzuwirken. So erreichte sie in der Bekleidungsindustrie durch den 1979 vereinbarten Manteltarifvertrag die Umgestaltung zehntausender Arbeitsplätze unter arbeitswissenschaftlichen Gesichtspunkten.

Durch die hohe Tarifbindung der Unternehmen konnten sich die Beschäftigten darauf verlassen, direkt von den Tarifverträgen und Verbesserungen zu profitieren. Zudem gab es in Sachen Tarifbindung einen »sozialen Kontrollmechanismus«: Durch den Weiterbildungs-Tarifvertrag von 1997 (siehe Kapitel 7.1.6) hatte die GTB eine genaue Kenntnis über die Tarifbindung, denn der paritätisch verwaltete Topf der Fördermittel wurde durch die tarifgebundenen Betriebe gespeist, weshalb die Arbeitgeberverbände Betriebe und Beschäftigtenzahlen offenlegen mussten. Demnach galten die Flächentarifverträge im Jahr 1998, als die GTB aufgelöst wurde, noch für knapp 80 Prozent der Beschäftigten in der Textil- und der Bekleidungsindustrie. Hinzu kam, dass ein Großteil der Bekleidungs-Tarifverträge bis Mitte der 1990er Jahre aufgrund gemeinsamer Initiative von GTB und BBI für allgemeinverbindlich erklärt wurde. Damit galten die Tarifverträge auch für Klein- und Mittelbetriebe, die nicht zum BBI gehörten, und die GTB musste in gewerkschaftlich neu erschlossenen Produktionsstätten nicht sofort Tarifverträge durchsetzen, sondern im Problemfall nur deren Erfüllung.

Durch die bis in die Kleinbetriebe reichende Beteiligung war die GTB-Tarifpolitik basisnah verankert. Diese sehr intensive Mitwirkungsmöglichkeit war ein ausgezeichneter Seismograph für die betriebliche Stimmung, an dem die gewerkschaftliche Politik ausgerichtet werden konnte, was Fehlschläge verhinderte. Das Selbstbewusstsein von Funktionär:innen der unteren Ebene war gestärkt, weil der Hauptvorstand keine offiziellen Empfehlungen für die Forderungsaufstellung gab. Die starke Mitgliederorientierung gewährleistete eine hohe Beteiligung an Kampfmaßnahmen selbst in wirtschaftlich schwierigsten Zeiten.

Dies galt nicht nur für Warnstreiks; die Gewerkschaft rief auch des Öfteren zu Urabstimmungen über einen Streik auf und nutzte dieses Kampfmittel selbst in Jahren mit starken Umsatzeinbrüchen. Entscheidungsgrundlage war ein Widerstandswille insbesondere bei den Funktionsträger:innen der mittleren Ebene, die sich auch bei schwieriger wirtschaftlicher Lage keinem Arbeitgeberdiktat beugen wollten. Dieser Kampfbereitschaft trat der Hauptvorstand bewusst nicht entgegen und bewies damit Handlungsfähigkeit gegenüber Arbeitgebern und der politischen Ebene.

Auf Arbeitgeberforderungen, die aus Gewerkschaftssicht nicht dauerhaft abzuwehren waren, ging die GTB so rechtzeitig ein, dass sie einen Gegenwert für

ihre Zugeständnisse erzielen konnte. In der Bekleidungsindustrie handelte sie für ihr Entgegenkommen bei der Arbeitszeitflexibilisierung Zuschläge auf Geld oder Freizeit aus – lange bevor dieses Thema branchenübergreifend eine Rolle spielte. In der Textilindustrie stimmte sie der Freigabe des Samstags als regelmäßigem Produktionstag zu und erreichte im Gegenzug die Verkürzung der Arbeitszeit (siehe Kapitel 6.2.3).

Als die Tarifverträge in den 1990er Jahren unter schwierigsten wirtschaftlichen Bedingungen in vielen Betrieben ausgehebelt wurden, gelang der GTB ein Befreiungsschlag. Bereits acht Jahre vor dem »Pforzheimer Abkommen« für die Metall- und Elektroindustrie begegnete sie der Erosion der Flächentarifverträge mit einer Öffnungsklausel, deren Anwendung verbindlich in den Konditionen der Flächentarifverträge mündete. Damit wurden betriebliche Abkommen wieder mit dem Tarifvertrag »eingefangen«. Für diesen auch die Arbeitgeberverbände entlastenden Schritt trotzte die Gewerkschaft der Gegenseite den Weiterbildungstarifvertrag mit einem Bildungsfonds ab – eine Vereinbarung, die auch 25 Jahre später immer noch einmalig in der deutschen Tariflandschaft ist (siehe Kapitel 7.1.6). In der Textil- und der Bekleidungsindustrie Westdeutschlands blieb trotz der oft schwierigen wirtschaftlichen Situation der Austritt aus den Arbeitgeberverbänden oder der Tarifbindung die Ausnahme.

Den regelmäßigen Dialog mit Arbeitgeberverbänden außerhalb der Tarifrunden hatte die GTB schon 1964 für die Miederindustrie und 1979 für die Bekleidungsindustrie in Tarifverträgen festgeschrieben. Auch in den Gremien des Trägervereins auf Grundlage des Tarifvertrags zur Aus-, Fort- und Weiterbildung kamen die Spitzen der Tarifvertragsparteien regelmäßig zusammen. Dass die GTB und der BBI gemeinsam Träger der »Bekleidungsfachschule Aschaffenburg«, einer privaten Berufsfachschule waren, ist ebenfalls außergewöhnlich.

So riss der Gesprächsfaden zwischen Arbeitgeberverbänden und der Gewerkschaft trotz zahlreicher Auseinandersetzungen und Streiks nicht ab. Das in den 1950er Jahren ohne Übertreibung als feindschaftlich zu bezeichnende Verhältnis war im Laufe der Jahre einer respektvollen Gegnerschaft gewichen, wie sie in anderen Branchen in den 1980er und 1990er Jahren nicht selbstverständlich war. Gleichwohl verteilte keine Seite Geschenke. Spätestens ab 1990 sperrten sich die Arbeitgeber gegen tarifpolitische »Geleitzüge«, also den vollständigen oder teilweisen Nachvollzug der Tarifabschlüsse von wirtschaftlichen Leitbranchen. Auf der anderen Seite taten sich die gewerkschaftlichen Tarifkommissionen angesichts der Verlagerungspolitik der Unternehmen auch bei wirtschaftlich schwieriger Branchenlage mit Zugeständnissen schwer. Der Hauptgrund hierfür lag in der radikalen Politik der Produktionsverlagerung in Niedriglohnländer.

Jedoch galt besonders in der Textil- und der Bekleidungsbranche, dass der Ton die Musik macht. In den Klein- und Mittelbetrieben gab es keinen abgehobenen Unternehmensvorstand, sondern den persönlich bekannten Chef bzw. die per-

sönlich bekannte Chefin. Bei allen Konflikten blieb man im Umgang miteinander verbindlich. Dies erwarteten die Mitglieder auch von denjenigen, die die GTB vor Ort repräsentierten, und den gewerkschaftlichen Publikationen. Zwischen der Praxis der Interessenvertretung auf Betriebsebene und der gewerkschaftlichen Rhetorik, wie sie auf Flugblättern und in der Mitgliederzeitung zu lesen war, klaffte keine Lücke. Der erwartete sachliche Umgang miteinander bedeutete auch nicht den Verzicht auf eine konsequente Interessenvertretung, insbesondere in den Tarifrunden. Die GTB wurde zwar oft als leise wahrgenommen, blieb aber nicht wirkungslos. Das Bild der »Friedfische«, die sich nun ins Becken der IG Metall-Haie begaben, wie es die Presse anlässlich der Integration in die IG Metall zeichnete, entsprach nicht der Wirklichkeit.

Intern gab es für die GTB seit Ende der 1960er Jahre keine wichtigere Aufgabe als die Mitgliederwerbung. Dabei war die von ihr initiierte Neugründung von Betriebsräten entscheidend, denn nur in Betrieben mit Betriebsrat konnte sie gezielt Mitglieder werben. Trotz zahlreicher Betriebsschließungen blieb die Anzahl der Betriebe mit Betriebsrat in der Textil- und der Bekleidungsindustrie über Jahrzehnte nahezu konstant, weil es kontinuierlich gelang, Betriebe neu gewerkschaftlich zu organisieren. Dazu nutzte die GTB ihr Mitwirken in den Gremien der Sozialversicherung, durch das sie über eine aktuelle Datenlage aller zu ihrem Organisationsbereich zählender Betriebe verfügte.

Das Betriebsverfassungsgesetz hatte 1972 die Möglichkeit erleichtert, Betriebsratsgründungen extern einzuleiten. Dazu wurden in der Praxis viele Strategien entwickelt, die den regionalen und betrieblichen Gegebenheiten angepasst waren. Mitglieder, die ihren Arbeitsplatz gewechselt hatten, wurden zwecks Sammeln von Informationen kontaktiert, vor Betrieben ohne Betriebsrat wurden regelmäßig Flugblätter verteilt und Kontakte geknüpft. Betriebsversammlungen zur Einleitung von Betriebsratswahlen wurden in kleinen vertraulichen Kreisen vorbereitet, insbesondere um Beschäftigte vor Repressionen zu schützen. Dies geschah schon, dreißig Jahre bevor bei IG Metall und ver.di zahlreiche Erschließungsstrategien unter dem Schlagwort »Organizing« Eingang in die Organisationspraxis fanden. Bei der GTB sorgte ein in die Satzung aufgenommenes Belohnungssystem dafür, dass jede Verwaltungsstelle nach der Erschließung neuer Betriebe über den Beitragsanteil der neu gewonnenen Mitglieder hinaus mit zusätzlichen Strukturmitteln gefördert wurde.

Aufgrund der Klein- und Mittelbetriebsstruktur war die Anzahl der Betriebsratsmitglieder im Verhältnis zu den Beschäftigten relativ hoch. Die GTB band die Betriebsratsmitglieder als gewerkschaftliche Vertrauensleute ein, was zugleich eine enge Kommunikation sicherte. Sie schaffte es auch in einem für diese Zeit außergewöhnlichen Maße, Frauen für die Mitarbeit zu gewinnen. Ab den 1980er Jahren wurde die Mehrheit der Betriebsratsgremien von Frauen geleitet, was in allen anderen Industriebranchen eine absolute Ausnahme war. Über ihre Funk-

tion als gewerkschaftliche Vertrauensperson gewannen die Betriebsrättinnen Einfluss auf die Tarifpolitik. Für viele Arbeiterinnen waren die in den Betriebsräten aktiven Frauen Vorbilder, so dass diese einen wesentlichen Beitrag für den hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad leisteten.

Unmittelbar nach der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes organisierte die GTB ab 1972 eine Bildungsoffensive. Diese legte den Schwerpunkt auf Angebote nach § 37 Absatz 7 Betriebsverfassungsgesetz, so dass die Arbeitgeber nur die Freistellung und keine Seminarkosten zu tragen brauchten. Dies war zwar kostenintensiv für die GTB, aber sie erreichte mit ihren Angeboten eine breite Mehrheit der Betriebsratsmitglieder. Außerdem waren die Seminarthemen laut Betriebsverfassungsgesetz nicht eng an die Betriebsratsarbeit gebunden, so dass auch gewerkschaftliche Fragestellungen einschließlich Mitgliederwerbung fester Bestandteil der Schulungen waren.

Als Referent:innen fungierten überwiegend Gewerkschaftssekretär:innen aus der Region, so dass die Bildungsinhalte zu den aktuellen Problemstellungen der Betriebsratsarbeit passten. Die Seminare wurden ortsnah durchgeführt, was den Frauen entgegenkam, die traditionell für Familie und Haushalt zuständig waren. Die nah am betrieblichen Geschehen und praxisorientiert ausgerichteten Qualifikations- und Motivationsmaßnahmen bildeten das Fundament des hohen Organisationsgrads der GTB.

Diese Form der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit vertiefte zugleich die Kenntnis der Gewerkschaftssekretär:innen über die Problemlagen in den Betrieben. Die GTB war so ausgerichtet, dass sie hierfür einen Großteil ihrer Arbeitszeit aufwendete. Die Gewerkschaftssekretär:innen unterstützten die Betriebsräte nicht nur durch regelmäßige Konsultationsgespräche, sondern nahmen auch an Betriebsratssitzungen teil und halfen bei der Beschlussfassung und dem Schriftverkehr mit den Arbeitgebern. Dadurch standen die Hauptamtlichen mit vielen »einfachen« Mitgliedern der Betriebsratsgremien in Kontakt. Nur in Ausnahmefällen organisierte man externe Unterstützung z. B. durch Rechtsanwält:innen. In vielen Fällen waren die GTB-Sekretär:innen aufgrund ihrer engen Bindung zu den Betriebsräten qualifizierte Berater:innen in strategischen, taktischen, organisatorischen und rechtlichen Angelegenheiten, aber häufig auch Problemlöser.

Die politischen Sekretär:innen beim Hauptvorstand leisteten neben ihren strategischen und die Verwaltungsstellen unterstützenden Tätigkeiten den überwiegenden Teil der Referententätigkeit in den zentralen Bildungsstätten. So hatte auch die Hauptvorstandsverwaltung eine gute Kenntnis der realen Situation in den Betrieben und konnte Materialien für die Arbeit in Verwaltungsstellen und Betrieben mit großer Praxisnähe erstellen. Darüber hinaus übernahmen fast alle Sekretär:innen beim Hauptvorstand regelmäßig Referenteneinsätze in Verwaltungsstellen, insbesondere auch bei den häufigen Wochenendschulungen.

Bevor sie politische Sekretär:innen wurden, waren die entsprechenden Mitarbeiter:innen fast ausnahmslos als Betriebsratsmitglieder in der Branche tätig gewesen. Für ihre hauptamtliche Tätigkeit wurden sie in gewerkschaftsnahen Einrichtungen qualifiziert, unter anderem der Akademie der Arbeit in Frankfurt und der Sozialakademie in Dortmund. Ab Mitte der 1960er Jahre absolvierten alle Neueingestellten zusätzlich eine interne achtzehnmonatige Theorie- und Praxisausbildung, bevor sie in den Verwaltungsstellen ihre Tätigkeit aufnahmen. Die gewerkschaftlichen Führungskräfte wurden ganz überwiegend aus diesem Kreis rekrutiert.

Alle Bezirksleiter:innen und die Mehrzahl der GHV-Mitglieder hatten somit eine große Nähe zur Praxis, weil sie zuvor ehrenamtlich in Textil- und Bekleidungsbetrieben tätig gewesen waren. Dass den Hauptamtlichen die Branchengegebenheiten bis hin zu den einzelnen Arbeitsprozessen vertraut waren, war charakteristisch für die GTB. Die enge Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen wirkte sich auch auf das Handeln der Organisation aus: Gewerkschaftliche Strategien wurden nicht über die Köpfe der Mitglieder hinweg erdacht; Aktionsformen entsprachen dem, was in den Betrieben umsetzbar war und Unterstützung fand.

Aus der Hilfestellung der Gewerkschaftssekretär:innen für die Betriebsräte erwuchs die Verpflichtung der Ehrenamtlichen, Mitglieder für die Gewerkschaft zu werben, denn die Anzahl der Hauptamtlichen, die Existenz der Verwaltungsstellen und somit die ortsnahe Betreuung hing direkt von der Anzahl der Mitglieder ab. Dies war allen betrieblichen Funktionär:innen bewusst, so dass die Mitgliederwerbung im ureigenen Interesse der Betriebsräte war. Motivationsfördernd wirkten auch die Anerkennungsprämien für aktiv Werbende, die es in der GTB seit den 1960er Jahren gab. Dies waren meist keine Geldprämien, sondern kleine Sachgeschenke in Form von Produkten aus der Branche. In Verlosungsaktionen wurden höherwertige Prämien bis hin zu Reisen vergeben. Durch die Zufallsauswahl hatten auch Werbende aus Kleinbetrieben oder Mitglieder, die nur einen Kollegen oder eine Kollegin für die GTB gewonnen hatten, die Chance auf eine hochwertige »Belohnung«. Die erfolgreiche Mitgliederwerbung der GTB spricht für den psychologischen Effekt dieses Konzeptes.

Bereits in den 1970er Jahren wurden anlassbezogene Drucksachen entwickelt, mit denen Nichtmitglieder individuell angesprochen werden konnten. Dies waren beispielsweise Glückwunschkarten zum Ende der Probezeit oder die Ankündigung des beginnenden Anspruchs auf bestimmte Tarifleistungen nach einer gewissen Zeit der Betriebszugehörigkeit, aber auch Glückwünsche zum Geburtstag. Entsprechende »Anregungen« für Werbegespräche erhielten vor allem die Betriebsratsmitglieder.

Grundsätzlich gelang es der GTB, die Identifikation der Beschäftigten mit ihrer Branche auf sich zu übertragen – schon ihr Name machte die Zuständig-

keit für diesen klar abgegrenzten Wirtschaftsbereich deutlich. Spätestens mit der Globalisierungswelle in diesen Branchen wurde die GTB zur öffentlich anerkannten Sprecherin der Textil- und der Bekleidungsindustrie, denn den Arbeitgeberverbänden gelang es aufgrund der differenzierten Interessen beim Kernthema »Internationalisierung der Produktion« nicht, diese Rolle in der Öffentlichkeit in ihrem Sinne zu besetzen. Die GTB nutzte die Chance und ergriff auf politischer Ebene erfolgreich die Initiative, so dass sie auch von der Bundesregierung als Branchenvertretung respektiert wurde.

Sowohl die Betreuung von Kleinbetrieben als auch die Gewinnung weiblicher Mitglieder und ihre Einbindung in die Gewerkschaftsarbeit hatte die GTB besser gelöst als andere Gewerkschaften. Sie hatte trotz der jahrzehntelangen Produktionsverlagerung nicht nur Tarifverträge abgeschlossen, sondern schaffte es sogar, die Arbeitsbedingungen einer deutlichen Mehrheit der Beschäftigten durch stabile Flächentarifverträge zu regeln. In Branchen, in denen der Anteil qualifizierter Facharbeiter:innen relativ klein war und die durch eine hohe Fluktuation, bescheidene wirtschaftliche Prosperität sowie einen rasanten Strukturwandel geprägt waren, erarbeitete sich die GTB einen überdurchschnittlich hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad.

Am Ende war es der Schrumpfungsprozess der Textil- und der Bekleidungsindustrie, der die GTB ihre finanzielle Kraft kostete. Um ihre eigenen Ansprüche an Handlungs- und Durchsetzungsfähigkeit sowie bundesweiter Präsenz weiter erfüllen zu können, beschloss sie, ihre Selbstständigkeit aufzugeben. Alle Aktiven waren überzeugt, dass sie keine Erblast in die aufnehmende Gewerkschaft IG Metall einbrachten, sondern ein außergewöhnliches und einzigartiges Erbe.