

ANALYSEN ZUR TARIFPOLITIK

Nr. 119 · Oktober 2026

Das WSI ist ein Institut
der Hans-Böckler-Stiftung

RÜCKKOPPLUNG

Ein neues Instrument für einen nachhaltigen Machtaufbau in Tarfbewegungen

Miriam Bürger, Carla Dietrich, Sebastian Durben



Inhalt

Vorwort	3
1 Die Hoffnung organisieren – Ansätze gewerkschaftlicher Erneuerung	3
2 Reclaim Organisationsmacht: Beschäftigtenpartizipation in Tarfbewegungen	4
3 <i>Rückkopplung</i> als neues Instrument des Stärkeaufbaus	5
3.1 Von Kranichen das Fliegen lernen – Wie die Kolleg*innen am Lufthansa Boden <i>Rückkopplung</i> erfanden	6
3.2 Zusammen geht mehr – <i>Rückkopplung</i> als regionales Pilotprojekt in der Tarfbewegung im öffentlichen Dienst 2025	8
3.3 Wash and win – mit <i>Rückkopplung</i> aus der Defensive kommen: Erfahrungen aus der Tarfbewegung Textile Dienste 2025	10
4 Fazit: Mit <i>Rückkopplung</i> wieder gewinnen lernen	12
Literatur	15
Anhang	16
IG Metall: Tarifrunde Textile Dienste Rückkopplung nach der dritten Verhandlungsrunde	16
ver.di: Tarifrunde Lufthansa Rückkopplung nach der dritten Verhandlungsrunde	17
ver.di: Tarifrunde Öffentlicher Dienst Laufzettel zur Rückkopplung der dritten Verhandlungsrunde in Euren Betrieben und Dienststellen	18

Vorwort¹

Die deutschen Gewerkschaften stehen seit vielen Jahren vor enormen Herausforderungen: sinkende Mitgliederzahlen und rückläufige Tarifbindung sind Messgrößen für den kontinuierlichen Rückgang von *institutioneller Macht* und *Organisationsmacht* (Schmalz/Dörre 2014), der die Gewerkschaften zunehmend in die *Defensive* (vgl. Urban 2008; Goes 2016) bringt. In unserer gewerkschaftlichen Praxis hat sich dadurch ein Grundrauschen der Mutlosigkeit eingestellt: Gewerkschaftsmitglieder, Funktionär*innen und Hauptamtliche trauen sich immer seltener zu, ihre betrieblichen oder tariflichen Konflikte erfolgreich zu führen und zu gewinnen. Proaktive Kämpfe, die auf die Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen der Beschäftigten ausgerichtet sind, werden selten eingegangen. Wenn gekämpft wird, dann meistens als Abwehrkampf: gegen Arbeitsplatzabbau, gegen tarifliche Verschlechterungen, gegen Restrukturierungsmaßnahmen oder Tarifflicht. Am Ende dieser Auseinandersetzungen stehen oft schmerzhaftes Kompromisse, die keine Jubelstimmung aufkommen lassen.

1 Die Hoffnung organisieren – Ansätze gewerkschaftlicher Erneuerung

Gleichzeitig entstehen seit einigen Jahren Ansätze *gewerkschaftlicher Erneuerung* (u. a. Brinkmann et al. 2008), die Mitglieder mit dem Ziel organisieren, Auseinandersetzungen zu gewinnen und das Grundrauschen der Mutlosigkeit mit einer Melodie des Aufbruchs zu unterlegen. Das nährt die Hoffnung, dass Gewerkschaften dem *Niedergang* (Schmalz/Dörre 2014) nicht hilflos ausgeliefert sind und eine Trendumkehr möglich ist. Richtig ist aber auch, dass durch *gewerkschaftliche Erneuerungsbemühungen* die strategische Ausrichtung der Gewerkschaften in der *Defensive* bisher noch nicht wesentlich verändert werden konnte.

In der Entwicklung des „wohlfahrtsstaatlich regulierten“ Kapitalismus haben sich Gewerkschaften auf das Handlungsfeld *institutioneller Macht* ausgerichtet (Brinkmann et al. 2008, S. 28). Um den gewerkschaftlichen Machtverlust zu begrenzen, orientieren *pfadkonforme Erneuerungsversuche* (Schmalz/Dörre 2014) konsequenterweise auf den Erhalt dieser Machtressource und bestehen unter anderem in Co-Management, defensiver Lohnpolitik, Stellvertreterlogiken und politischer Lobbyarbeit. Politik und Arbeitgeber*innen wird die Bereitschaft zu Zugeständnissen signalisiert, wenn sie den Sozialpartnerstatus der Gewerkschaften weiter anerkennen. Der Verlust von *Organisationsmacht* wird vor allem verwaltet. Zwar haben Bestrebungen zur Abschwächung des Mitgliederschwundes Priorität, sie zielen jedoch nicht primär darauf ab, die Durchsetzungsfähigkeit der Gewerkschaften zu erhalten oder zu erhöhen, sondern dienen dem institutionellen Statuserhalt.

¹ Dieses Papier ist eine Vorab-Fassung eines Textes der Autor*innen zur „Demokratisierung von Tarifbewegungen,“ der Anfang 2027 in einem von der Hans-Böckler-Stiftung und der Rosa-Luxemburg-Stiftung geförderten Sammelband erscheinen wird: Thorsten Schulten, Sophia Bader, Klaus Dörre und Fanny Zeise (Hrsg.), *Renaissance der Arbeiter:innenmacht? Vom Ende der Sozialpartnerschaft und gewerkschaftlicher Gegenwehr*, Campus-Verlag Frankfurt/New York 2027.

Wir möchten vorschlagen, diese Strategie als *trendakzeptierende Anpassungsstrategie* zu bezeichnen. Erfolgreich ist diese, wenn die Handlungsfähigkeit der Organisation durch die Anpassung an sinkende Mitgliederzahlen und den Rückgang der Durchsetzungsmacht erhalten bleibt.

Diese Strategie ist risikoreich: Gewerkschaften können sich nicht darauf verlassen, dass ihnen *institutionelle Macht* mit abnehmender *Organisationsmacht* von Arbeitgebern und Politik dauerhaft zugestanden wird (u. a. Schmalz/Dörre 2014). Und auch ein Stopp der Mitgliederverluste würde nicht automatisch zum Erhalt der *Organisationsmacht* führen (Schmalstieg 2013). *Gewerkschaftliche Erneuerung* zeigt Alternativen zur Anpassungsstrategie, die auf den Erhalt und den Ausbau von gewerkschaftlicher Durchsetzungsmacht ausgerichtet sind. Besonders das Handlungsfeld Tarifpolitik bietet aus unserer Sicht bisher unerschlossenes Potenzial für die Entwicklung entsprechender Ansätze. Erfahrungen aus unseren jüngsten Tarifauseinandersetzungen zeigen, dass mit geeigneten Instrumenten ein wirksamer Stärkeaufbau möglich ist, der auch den Machtaufbau der Gesamtorganisationen effektiv voranbringen könnte.

2 Reclaim Organisationsmacht: Beschäftigtenpartizipation in Tarfbewegungen

Die Voraussetzung für nachhaltigen Stärkeaufbau in Tarfbewegungen sehen wir sowohl im Ausbau partizipativer Strukturen als auch in demokratischer Mitbestimmung und verweisen auf die Forschung zur *gewerkschaftlichen Erneuerung*, die den Zusammenhang zwischen dem Grad der Mitgliederpartizipation und der Durchsetzungsstärke untersucht und belegt hat (Schmalstieg 2013; McAlevey/Lawlor 2023). Die Beteiligung von Mitgliedern in Tarfbewegungen ist in Gewerkschaften Satzungspflicht. Sie findet traditionell in gewählten Tarifkommissionen statt, deren Mitglieder den tarifgebundenen Betrieben angehören. Selten führen Tarifkommissionen jedoch ergebnisoffene Debatten in kollektiven Entscheidungsprozessen. In der Praxis besteht die Aufgabe der Tarifkommissionsmitglieder vor allem in der Legitimation von Führungsentscheidungen und der anschließenden Entscheidungskommunikation gegenüber den Kolleg*innen.

Als neues Instrument der Mitglieder- und Beschäftigtenbeteiligung in Tarifauseinandersetzungen haben sich in den letzten Jahren Forderungs- und Ergebnisbefragungen durchgesetzt. Diese bieten einbindende und mobilisierende Gesprächsanlässe am Arbeitsplatz und tragen zur Dynamisierung von Tarfbewegungen bei. Die Befragungen funktionieren dabei ähnlich wie die Beteiligung in Tarifkommissionen: Sie legen Entscheidungsteilnahme nahe, sind aber selten so konzipiert, dass die Befragungsergebnisse tatsächlich den Fortgang der Tarfbewegung beeinflussen.

Seit Anfang der 2020er Jahre, spätestens aber seit der *Konferenz gewerkschaftlicher Erneuerung* der Rosa-Luxemburg-Stiftung 2023 wird in innergewerkschaftlichen Debatten verstärkt über einen neuen Beteiligungsansatz mittels sogenannter *Tarifbotschafter*innen* gesprochen. *Tarifbotschafter*innen* haben eine „Vermittlungsrolle“ (ver.di Bundesverwaltung 2024) zwischen ihren Kolleg*innen am Arbeitsplatz und der Verhandlungsführung. Die Informationen, die sie aus erster Hand von der Verhandlungsführung erhalten, geben sie an ihre Kolleg*innen weiter. Auch GEW und IG BCE arbeiten mittlerweile regelmäßig mit *Tarifbotschafter*innen*.

Ebenfalls seit den Pandemie Jahren nutzen Gewerkschaften Videokonferenzformate als niedrigschwelliges Informationsangebot für Mitglieder und Beschäftigte in Tarifbewegungen. Für die Kommunikation mit *Tarifbotschafter*innen* sind sie unverzichtbar. In der IG Metall sind sogenannte *Tarif-Talks* für Tarifbeschäftigte in Branchentarifbewegungen heute Standard. Während diese Formate anfangs auch für Diskussionen über den Verhandlungsverlauf genutzt werden konnten, wurde diese Möglichkeit mittlerweile stark eingeschränkt, sodass nur noch ausgewählte Fragen und Debattenbeiträge in den *Tarif-Talks* besprochen werden.

Mit dem Einsatz von Beschäftigtenbefragungen, *Tarif-Talks* und *Tarifbotschafter*innen* wollen Gewerkschaften Mitglieder gewinnen und Beteiligungsmöglichkeiten in Tarifbewegungen ausbauen. Gut so! Damit diese pfadkonformen Erneuerungsversuche zu einem nachhaltigen Stärkeaufbau führen und damit Hoffnung organisieren, müssen sie jedoch einen deutlich höheren Partizipationsgrad entwickeln. Einen hohen Partizipationsgrad nimmt Catharina Schmalstieg (2013) an, wenn die Beteiligten in einer Tarifauseinandersetzung mit ihren Entscheidungen echte Einflussmöglichkeiten auf das Geschehen haben. *Rückkopplung* will genau das: Sie verbindet die oben beschriebenen und bereits gebräuchlichen Beteiligungsansätze und erweitert sie um ein Instrument echter Beschäftigtenpartizipation.

3 Rückkopplung als neues Instrument des Stärkeaufbaus

Rückkopplung baut auf Erfahrungen verschiedener Tarifauseinandersetzungen auf. In den 2010er Jahren kämpften die Krankenhausbewegungen für einen „Tarifvertrag Entlastung“ und betraten dabei in vielerlei Hinsicht Neuland. Für die Durchsetzung ihrer Forderungen nach besserer Bezahlung, einer Ausweitung von Tarifbindung und festen Personalschlüsseln bildeten die Krankenhausbeschäftigten ein Netzwerk aus Teamdelegierten und damit erstmals eine gewerkschaftliche Struktur, die die klassische Tarifkommission um ein Rätssystem aus betrieblichen Kolleg*innen ergänzte. Diese Teamdelegierten fungierten als fachliche Expert*innen für den Entlastungstarifvertrag und als gewerkschaftliche Schnittstelle zwischen Tarifkommission und Belegschaft in den Verhandlungen. Im Unterschied zu *Tarifbotschafter*innen* wurden die Teamdelegierten von ihren Teams für diese Funktion mandatiert. Für den Erfolg der Krankenhausbewegungen waren und sind Teamdelegierte mit starkem Mandat entscheidend: Sie sprechen verbindlich für ihre

Kolleg*innen und nehmen direkten Einfluss auf den Verlauf von Tariffbewegungen (vgl. Stolz 2021).

Die Beschäftigten der Lufthansa Boden GmbH brachten in ihrer Tarifrunde 2023 den Vorteil der starken Repräsentationsfunktion mandatierter Teamdelegierter mit dem Vorteil niedriger Zugangshürden für *Tarifbotschafter*innen* zusammen und erprobten erstmals *quantifizierbare Rückkopplung* durch Tarifraktive. Die *Rückkopplung* ersetzte dabei das starke Entscheidungsmandat der Teamrepräsentant*innen indem sie es den *Tarifbotschafter*innen* ermöglichte, ein nachvollziehbares und verbindliches Votum ihrer Belegschaft zum Verhandlungsstand abzugeben (vgl. Durben et al. 2024). Erkenntnisse aus dieser Auseinandersetzung flossen in ein ver.di-Pilotprojekt zur Tarifrunde im öffentlichen Dienst bei Bund und Kommunen 2025 ein, in dessen Rahmen im Landesbezirk Berlin-Brandenburg erstmals *qualitative Rückkopplung* von Tarifbotschafter*innen durchgeführt wurde. Zudem wurde *Rückkopplung* in Tarifauseinandersetzungen bei den Berliner Verkehrsbetrieben und am DHL-Drehkreuz in Leipzig erprobt. Etwa zeitgleich testete auch die IG Metall in einer *bundesweiten* Flächentariffbewegung in der textilen Dienstleistungsbranche den Einsatz von *Tarifbotschafter*innen* und *Rückkopplung*.

Bei der *Konferenz gewerkschaftlicher Erneuerung* im Frühjahr 2025 wurde aus diesen Auseinandersetzungen berichtet (Rosa-Luxemburg-Stiftung 2025) und *Rückkopplung* einer breiteren gewerkschaftlichen Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Seitdem verbreitet sich das Konzept in der Gewerkschaftsbewegung auch über deutschen Grenzen hinaus. 2026 liefen *Rückkopplungen* beispielsweise bei der Autobahn GmbH, in Teilen der Tarifrunde der Länder, der Tarifrunde des Landes Hessen (alle ver.di) und im Rahmen der Krankenhausbewegung in Oberösterreich (Gewerkschaft vida).

Rückkopplung entstand in der gewerkschaftlichen Praxis tariflicher Auseinandersetzungen mit dem Ziel, durch Stärkung der Mitgliederpartizipation die Durchsetzungsmacht im Konflikt zu erhöhen. Den Entwicklungsprozess wollen wir anhand von drei Tarifrunden genauer beschreiben, die aus unserer Sicht besondere Meilensteine der Entwicklung darstellen.

3.1 Von Kranichen das Fliegen lernen – Wie die Kolleg*innen am Lufthansa Boden *Rückkopplung* erfanden

Rückkopplung, wie wir sie in diesem Text vorstellen, wurde zum ersten Mal von ver.di-*Tarifbotschafter*innen* am Lufthansa Boden in der Tarifauseinandersetzung 2024 eingesetzt (Durben et al. 2024). Die Stimmung in der Belegschaft war zu diesem Zeitpunkt äußerst gereizt: Die Beschäftigten hatten in der Coronakrise zahlreiche Beiträge zur Rettung des Konzerns geleistet, während sich das Management weiter Boni auszahlen lassen wollte. Nach der Krise, als der Luftverkehr wieder boomte und das Unternehmen Rekordumsätze verzeichnete, war das Management umgekehrt nicht bereit, die Beschäftigten, die unter Personalmangel und Inflation litten, angemessen zu entlasten.

Damit aus der Unzufriedenheit eine erfolgreiche Tarifaufeinandersetzung entstehen konnte, musste allerdings zunächst die gewerkschaftliche Defensive im Unternehmen beendet und verlorenes Vertrauen in die Gewerkschaft zurückgewonnen werden. Dafür stand eine neue gewerkschaftliche Haltung, die vollständige Transparenz gegenüber allen Tarifbeschäftigten über jeden Schritt der Tarifrunde beinhaltete. Von der Forderungsbefragung, über WhatsApp-Kanäle bis hin zu Videokonferenzen nach jeder Tarifverhandlung: Tarifkommission und *Tarifbotschafter*innen* richteten ihre Kommunikation immer an alle Tarifbeschäftigten, ganz gleich, ob diese gewerkschaftlich organisiert waren oder nicht. Offene Kommunikation beendet allerdings noch nicht das breite Misstrauen gegenüber Gewerkschaft und Verhandlungsführung. Um diesen Enttäuschungen aus der Vergangenheit entgegenzuwirken und neues Vertrauen aufzubauen, bedarf es einer verbindlichen Entscheidungsteilnahme der Beschäftigten – so die Erkenntnis.

Rückkopplung als strukturierter Beteiligungsprozess entstand zur dritten Verhandlungsrunde. Bis dahin nutzten die *Tarifbotschafter*innen* die Anzahl unterschriebener Streikversprechen und verbale Meinungssammlungen aus ihren Bereichen, um eine Rückmeldung an die Tarifkommission zu geben. Als klar wurde, dass eine Ausweitung der Streikmaßnahmen notwendig wäre, um den Arbeitgeber weiter in Richtung der eigenen Gewinnmarken zu bewegen, wurde entschieden, die Rückmeldungsschleifen verbindlicher zu gestalten und quantifizierbar zu machen. Es wurde die erste bedingungsgebundene *Rückkopplungsfrage* formuliert: „Willst du das Angebot des Arbeitgebers annehmen oder durch noch stärkere Streiks den Druck auf den Arbeitgeber erhöhen?“. Die Tarifbotschafter*innen erhielten den Auftrag, mit ihren Kolleg*innen über die Frage zu sprechen und die Antworten zu dokumentieren. Die Ergebnisse meldeten die *Tarifbotschafter*innen* mit einer standardisierten Nachricht in einer internen WhatsApp-Gruppe zurück. Innerhalb von 48 Stunden nach der dritten Verhandlung befragten die *Tarifbotschafter*innen* über 5.000 ihrer Kolleg*innen: 220 stimmten für Annahme, 4.939 für Streik und 70 Kolleg*innen gaben an, sich für die Durchsetzung ihrer Forderung in ver.di zu organisieren. Erst nach dieser *Rückkopplung* wurde der Streikbeschluss gefasst.

Die Beschäftigten hatten entschieden, dass der Tarifkonflikt fortgesetzt und gestreikt werden sollte und machten die Erfahrung, dass ihr Votum relevant war und umgesetzt wurde. Hierdurch wurde das Transparenz- und Beteiligungsversprechen der Verhandlungsführung glaubwürdig eingelöst. *Rückkopplung* wurde fortgesetzt und es folgten weitere *Rückkopplungsschleifen*. Als der Arbeitgeber nach der fünften Verhandlungsrunde die Schlichtung anrief und damit intendierte, der *Rückkopplungs*-Bewegung das Momentum zu nehmen, beschloss die Tarifkommission die Durchführung einer Urabstimmung über unbefristete Streikmaßnahmen. Durch *Rückkopplung* hatten die Beschäftigten bereits eine so erhebliche Durchsetzungsstärke aufgebaut, dass die Gremien in ver.di diesem ungewöhnlichen Schritt zustimmten. Das eindeutige Votum in der Urabstimmung – 94 Prozent der ver.di-Mitglieder stimmten für den unbefristeten Streik – erhöhte den Druck auf Schlichter wie Arbeitgebervertreter und gab der ver.di-Schlichtungskommission das Selbstbewusstsein, Schlichtungsvorschläge, die nicht den selbst gesetzten Zielen („Gewinnmarken“) entsprachen, abzulehnen. Nach dem erfolgreichen Ende

der Schlichtung (es wurde ein gewinnmarkenentsprechendes Ergebnis erzielt) ging die Tarifkommission zusammen mit den *Tarifbotschafter*innen* zur *Rückkopplung* wieder in die Betriebe. In der finalen Mitgliederbefragung stimmten 95 Prozent für die Annahme des Schlichtungsspruches. Außerdem organisierten sich im Zuge der Auseinandersetzung über 2.300 Beschäftigte neu in ver.di – ein erkennbarer und unerwarteter Erfolg, der als Beleg gewertet werden kann, dass verlorenes Vertrauen in die Gewerkschaft durch *Rückkopplung* und die damit verbundene Selbstwirksamkeitserfahrung zurückgewonnen werden konnte.

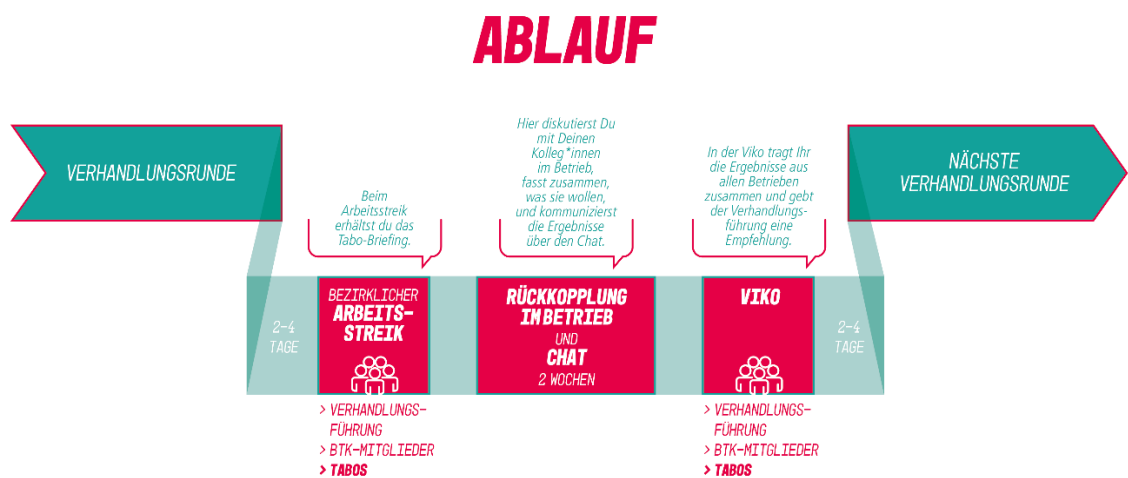
3.2 Zusammen geht mehr – *Rückkopplung* als regionales Pilotprojekt in der Tarifrunde im öffentlichen Dienst 2025

Der ver.di-Landesbezirk Berlin-Brandenburg implementierte 2025 erstmals in einer bundesweiten Flächentarifrunde ein strukturiertes Partizipationsmodell, das auf den Erfahrungen der Lufthansa-Tarifrunde 2023/2024 aufbaute. Die Tarifrunde im *öffentlichen Dienst bei Bund und Kommunen* mit über 2,5 Mio. Beschäftigten war dabei ein reizvolles Experimentierfeld für systematische *Rückkopplungsverfahren*, auch weil die Tarifrunde durch eine strategische Neuausrichtung besondere Relevanz erhielt: Erstmals seit längerem stand neben Entgelterhöhungen auch das Thema Arbeitszeit (Zeitsouveränität, bessere Vergütung von Arbeit zu ungünstigen Zeiten, Umwandlung von Geld in Freizeit und mehr freie Tage) im Fokus.

Das Projekt konzentrierte sich auf die Frage, inwieweit echte Beteiligung in heterogenen Tarifstrukturen realisierbar ist und welche Auswirkungen systematische *Rückkopplung* auf Partizipationsgrade und inhaltliche Auseinandersetzung mit Tarifthemen hat. Dabei war von vornherein klar, dass durch die regionale Begrenzung (ausschließlich die Betriebe und Dienststellen in Berlin und Brandenburg sowie fünf von 101 Bundestarifkommissionsmitgliedern waren eingebunden) kein direkter Einfluss auf die bundesweiten Verhandlungen zu erwarten war.

Wie auch bei der Lufthansa Boden wurde die *Rückkopplung* von *Tarifbotschafter*innen* durchgeführt. Das *Rückkopplungsverfahren* folgte einem standardisierten vierphasigen Ablaufmuster, das sich an den bundesweit vorgegebenen Verhandlungsterminen orientierte:

Abbildung 1: Ablaufplan der Rückkopplung in der Tarifrunde öffentlicher Dienst 2025



Quelle: ver.di-Landesbezirk Berlin-Brandenburg 2025

WSI

Eine Besonderheit war die qualitative Ausrichtung der *Rückkopplungs*fragen. Statt einer dualen Abfrage zu Verhandlungsstand und Streikbereitschaft wurden inhaltliche Themenkomplexe zur Abstimmung gestellt:

Tabelle 1: Verschiedene Rückkopplungsschleifen in der Tarifrunde 2025 des öffentlichen Dienstes (Bund und Kommunen)*

R-kopplung	qualitative Fragen	Stärkefrage	Zeitraum	erreichte Beschäftigte	Rückkopplung auf
1	Priorisierung zwischen Geld und Zuschlägen, mehr freie Tage, flexible Zeitverfügung sowie Übernahme Azubis	Bereitschaft zu mehr als zweitägigen Streiks	2,5 Wochen	k. A. aufgrund methodischer Unschärfen	2. Verhandlungsrunde
2	Laufzeit, Mindestbetrag	Bereitschaft zu unbefristetem Streik	2 Wochen	2.847 Beschäftigte	3. Verhandlungsrunde
3	Ost-West-Angleichung, Altersteilzeit, freiwillige Erhöhung der Arbeitszeit, Spezialfrage Krankenhäuser	allgemeine Streikbereitschaft	3 Tage	4.981 Beschäftigte	Schlichtung
4	Annahme der Einigungsempfehlung aus der Schlichtung oder Bereitschaft zu längeren Streiks	Bereitschaft zu längeren Streiks	6 Tage	4.120 Beschäftigte	4. Verhandlungsrunde

* bei allen Rückkopplungsschleifen wurde zusätzlich die Organisationsfrage gestellt
Quelle: Eigene Zusammenstellung

WSI

Rückkopplung erzielte messbare Erfolge (ver.di-Landesbezirk Berlin-Brandenburg 2025). Die „Aktivenquote“ (Verhältnis Anzahl *Tarifbotschafter*innen* zu Mitgliedern) konnte im Projektzeitraum von 2,4 Prozent auf 4,1 Prozent gesteigert werden – ein bundesweit einmaliger Erfolg. Auch die Reichweite der *Rückkopplung* vergrößerte sich kontinuierlich (siehe Tabelle 1). Zudem konnten deutlich mehr Mitglieder gewonnen werden als in anderen Regionen.

Die Projektauswertung zeigt eine wesentliche Transformation der betrieblichen Tariffkommunikation. Durch die Verwendung qualitativer *Rückkopplungsfragen* entstand in den Betrieben eine differenzierte Diskussion über komplexe Tarifthemen. Beschäftigte setzten sich erstmals grundlegend mit Fragen der Arbeitszeit, Entgeltstrukturen und branchenspezifischen Regelungen auseinander, die zuvor primär in Expertenkreisen verhandelt wurden. Die Interviews mit *Tarifbotschafter*innen* dokumentierten außerdem, dass die Herangehensweise zu einem vertieften Verständnis für Verhandlungsdynamiken und Kompromisslinien führte und sich ein Gefühl gemeinsamer Verantwortung für den Verhandlungsprozess einstellte. Für die Verhandlungsführung und Tarifkommissionsmitglieder aus Berlin und Brandenburg bedeutete *Rückkopplung* eine erhebliche Legitimationsstärkung. Die transparente Kommunikation von Verhandlungsständen und die systematische Einbeziehung der Mitgliedermeinung schufen ein gestärktes Mandat für schwierige Verhandlungsentscheidungen, auch wenn der bundesweite Einfluss wie begrenzt war. Insgesamt brachte die *Rückkopplung* Beschäftigte und Mitglieder der Bundestarifkommission viel näher zusammen. Ein Gremium, das sonst gefühlt weit weg (aus Beschäftigtensicht vielleicht sogar abgehobene) Entscheidungen trifft, rückte damit näher an die Belegschaften.

Das Projekt zeigt eindrucksvoll, dass wirksame Beteiligung auch in heterogenen Flächentarifrunden realisierbar ist. Die *Rückkopplungsmethode* aus der Tarifrunde am Lufthansa Boden wurde hierzu als qualitative Organisationsbefragung weiterentwickelt. Die Ergebnisse der Projektauswertung legen nahe, dass systematische *Rückkopplung* als innovatives Instrument der Tarifpolitik auch in der Fläche das Potenzial besitzt, demokratische Partizipation wesentlich zu stärken und Tarifarbeit zu einem kollektiven Prozess der vielen weiterzuentwickeln.

3.3 Wash and win – mit *Rückkopplung* aus der Defensive kommen: Erfahrungen aus der Tariffbewegung Textile Dienste 2025

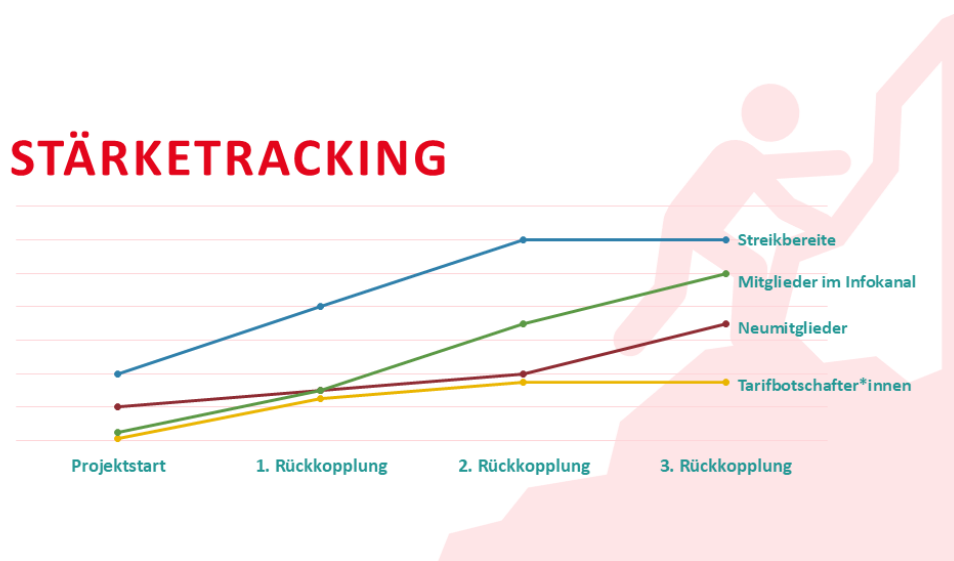
Aufgrund organisationspolitischer Entscheidungen in der IG Metall halbierte sich im Jahr 2024 die Zahl der gewählten betrieblichen Tarifkommissionsmitglieder in der textilen Dienstleistungsbranche auf 30. Das führte zur Sorge, dass die Tariffbewegung 2025 im Vergleich zu 2023 an Schlagkraft verlieren könnte und Warnstreiks nicht erneut möglich wären. Erstmals in der Geschichte der IG Metall kamen daher *Tarifbotschafter*innen* in einer Flächen-tariffbewegung zum Einsatz (Scholz 2025). Ziel war zunächst, den Wegfall gewählter Tarifkommissionsmitglieder als Tarifaktive mit *Tarifbotschafter*innen* zu kompensieren. Trotz einiger Vorbehalte beschloss die Bundestarifkommission zusätzlich den Einsatz von *Rückkopplung* und gab sich das

Versprechen, bei allen Entscheidungen die Ergebnisse der *Rückkopplung* zu berücksichtigen. Die anfängliche Skepsis wich im Verlauf der Tariffbewegung der Erkenntnis, dass durch *Rückkopplung* nicht nur die Beteiligung der Beschäftigten und Mitglieder erkennbar anwuchs, sondern auch die Rolle der Tariffkommission als Entscheidungsgremium deutlich aufgewertet wurde. Mit Hilfe der *Rückkopplung* trafen die Tariffkommissionsmitglieder ihre Entscheidungen nicht allein auf Empfehlung der Verhandlungsführung. Durch die Befragung ihrer Belegschaften zu allen wichtigen Ereignissen im Verlauf der Tariffbewegung sicherten sie sich betriebliche Rückendeckung für eine eigenständigere Entscheidungsfindung in der Tariffkommission.

Insgesamt registrierten sich im Verlauf der Tariffbewegung 182 Mitglieder als *Tariffbotschafter*innen*. Durch die *Tariffbotschafter*innen* konnten in jeder der vier *Rückkopplungsschleifen* weit mehr als 2.000 Kolleg*innen ihre Rückmeldung zum Verhandlungsstand und ihrer Aktionsbereitschaft abgeben. Zudem wurden durch die *Tariffbotschafter*innen* deutlich mehr Mitglieder in der Tariffbewegung aktiviert als es vorher Tariffkommissionsmitglieder gab. Und die *Tariffbotschafter*innen* motivierten ihre Belegschaften, sogar in zwei Warnstreikwellen Druck auf die Arbeitgeberseite auszuüben.

Durch *Rückkopplung* konnte die Tariffkommission – deren Mitglieder automatisch auch *Tariffbotschafter*innen* waren – die Stärkeentwicklung der Bewegung präzise nachvollziehen. Entscheidend für die Stärkebewertung war die Anzahl der streikbereiten Beschäftigten, die im Zuge der *Rückkopplung* erstmals kontinuierlich und mehrfach erhoben wurde. Dadurch bestand erstens die Möglichkeit, den Abschlusszeitpunkt als Zeitpunkt größtmöglicher Stärke zu bestimmen. Zweitens hatten die Tariffkommissionsmitglieder auch einen echten Anreiz, den Stärkeaufbau im eigenen Betrieb voranzutreiben, denn die betrieblichen *Rückkopplungsergebnisse* hatten direkten Einfluss auf die Stärkebewertung der Tariffkommission und damit auf die Entscheidung, wie die Tariffbewegung fortgeführt wurde.

Abbildung 2: Exemplarisches Stärketracking anhand von vier Kennzahlen: Streikbereite, Neumitglieder, Tariffbotschafter*innen und Abonnent*innen im Infokanal



Quelle: eigene Darstellung

WSI

Die Tariffkommission entschied außerdem, alle Informationen – insbesondere die Ergebnisse jeder *Rückkopplung* – mit allen *Tariffbotschafter*innen* zu teilen und auf diese Weise auch den anderen Beschäftigten den Stand des Störkeaufbaus zugänglich zu machen. Hierdurch konnten die Beschäftigten besser nachvollziehen, wie die Empfehlungen der Tariffkommission zur Fortsetzung der Tariffbewegung zustande gekommen waren und welche Rolle der eigene Beitrag zum Störkeaufbau spielte.

In der finalen *Rückkopplung* sprachen sich über 90 Prozent der Beschäftigten gegen eine weitere Eskalation der Auseinandersetzung und für eine Annahme des Verhandlungsergebnisses aus. Damit bestätigten die Beschäftigten, dass sie für diese Tariffbewegung das Maximum des Störkeaufbaus und ein störkeentsprechendes Tariffergebnis erreicht hatten. Die Tariffkommissionsmitglieder hatten die Rolle aktiver Gestalter*innen des Tariffgeschehens eingenommen, indem sie als *Tariffbotschafter*innen* den Störkeaufbau im eigenen Betrieb organisierten und auf Grundlage der *Rückkopplung*sergebnisse Empfehlungen an alle Beschäftigten über die Fortführung der Tariffbewegung aussprachen. Die Tariffkommission war sich einig, dass hiermit ein erster Schritt zur Schaffung neuer Durchsetzungsmacht in der Branche gegangen wurde. Mit den Instrumenten der *Tariffbotschafter*innen* und *Rückkopplung* soll deshalb in den nächsten Tariffbewegungen weitergearbeitet werden.

4 Fazit: Mit *Rückkopplung* wieder gewinnen lernen

Rückkopplung wurde in der Praxis gewerkschaftlicher Flächentariffauseinandersetzungen entwickelt. Die beschriebenen Tariffbewegungen stellen drei Meilensteine dieser Entwicklung dar. In der Tariffrunde Lufthansa Boden wurde Pionierarbeit geleistet und erstmals mit *Rückkopplung* innerhalb eines strukturierten Prozesses gearbeitet. In der Tariffbewegung im öffentlichen Dienst bei Bund und Kommunen wurde 2025 gezeigt, dass mit Hilfe qualitativer *Rückkopplung* ein regionaler Einsatz von *Rückkopplung* in einer überregionalen Fläche möglich ist. Statt *Rückkopplung* in großen Flächentariffgebieten mit einer Vielzahl regionaler und überregionaler Akteur*innen direkt in der gesamten Fläche einzusetzen, kann diese zunächst in ausgewählten Regionen pilotiert werden. In der Tariffbewegung Textile Dienste fokussierte *Rückkopplung* auf die Rolle der Tariffkommission. Es wurde deutlich, dass ein nachvollziehbarer Störkeaufbau durch *Rückkopplung* die Selbstwirksamkeit und das Commitment der Tariffkommissionsmitglieder fördert und im Sinne einer Selbstermächtigung die Schlagkraft der Bewegung erhöht. Unsere gemeinsamen Erfahrungen zeigen, dass verbindliche Beschäftigtenbeteiligung durch *Rückkopplung* die Mobilisierungs- und Organisationsbereitschaft von Beschäftigten in Tariffauseinandersetzungen und damit die Streik- und Durchsetzungsfähigkeit erkennbar verbessern. Entscheidend ist aus unserer Sicht, dass diese Beteiligung eine glaubwürdige Demokratisierung von Entscheidungsprozessen darstellt und keine Scheinbeteiligung bleibt.

Rückkopplung ist deshalb idealerweise eine in Tariffbewegungen von *Tarifbotschafter*innen* am Arbeitsplatz durchgeführte Stärkebefragung, die sich an alle Tarifbeschäftigten richtet, egal ob diese gewerkschaftlich organisiert sind oder nicht. Die Ergebnisse der Befragung stellen eine verbindliche Entscheidungsgrundlage für die Tarifkommission dar. Sie wird begleitet durch transparente und umfassende Informationsweitergabe und findet kontinuierlich bis zur Beendigung des Tarifkonflikts statt. Die Befragung ist bedingungsgebunden: Sie verbindet die Antwortmöglichkeiten mit Anforderungen an das eigene Handeln (z. B. Mitglied werden, streiken) und sie ermöglicht es, den Zwischenstand des Stärkeaufbaus über den gesamten Verlauf des Konflikts zu verfolgen und zu bewerten. *Rückkopplung* ist bestenfalls eingebunden in einen Kampagnenplan, einen *plan to win*. Die Ereignisse, die *Rückkopplung* auslösen, werden darin vorab und verbindlich festgelegt (z. B. Forderungsaufstellung, Arbeitgeberangebote) und – wenn möglich – Ziele zum Stärkeaufbau formuliert. Jede *Rückkopplung* löst entweder eine neue Phase des Stärkeaufbaus aus oder beendet die Tarifauseinandersetzung (Bürger et al. 2026).

Auch wenn die Macht der Gewerkschaften in der „anhaltenden Transformation der westlichen Kapitalismen“ (Brinkmann et al. 2008, S. 19) stetig abnimmt, verfügen die deutschen Gewerkschaften nach wie vor über enorme Machtressourcen, insbesondere über *Infrastrukturressourcen* und *Organisationseffizienz* (Schmalz/Dörre 2014), die ihnen Investitionen in Machtaufbau ermöglichen. Dass diese ausreichend getätigt werden, ist keine Selbstverständlichkeit. Darum muss in den bürokratie- und apparatgeprägten Gewerkschaften, die sich zudem im Sinne der Anpassungsstrategie im Bedeutungsverlust einrichten, aktiv gekämpft werden. Hinzu kommt eine verbreitete Skepsis gegenüber einem Ausbau von Mitgliederpartizipation im Sinne einer echten Mitsprache und der Veränderungen tradierter Abläufe in Flächentarifaueinandersetzungen.

Den Gewerkschaftsmitgliedern kommt eine wesentliche Rolle bei der *gewerkschaftlichen Erneuerung* zu. Sie müssen in ihren Gewerkschaften Druck machen, dass sich die Strategie ändert und Machtaufbau Priorität vor Anpassung bekommt. Die Förderung von Mitgliederpartizipation ist nicht nur Aufgabe für den *gewerkschaftlichen Erneuerungsprozess*, sie kann auch zu dessen Motor werden. Wir sehen im strukturierten Stärkeaufbau in Tariffbewegungen mit Hilfe von *Rückkopplung* ein effektives Instrument, der gewerkschaftlichen Basis Mut und Selbstbewusstsein für das erfolgreiche Führen von Auseinandersetzungen zurückzugeben. Zudem halten wir sie für eine *strategic choice* (Brinkmann et al. 2008), die das Potenzial hat, die *gewerkschaftliche Erneuerung* vom Pfad der Anpassung auf den Pfad der Gegenwehr zu bewegen. Sie ist geeignet, das kollektive Selbstbewusstsein für proaktive Kämpfe wiederzufinden, Abwehrkämpfe ohne faule Kompromisse zu beenden und für eine starke und stabile gewerkschaftliche Machtbasis in Betrieb und Gesellschaft zu sorgen. Sie kann von Betriebsräten in betrieblichen Auseinandersetzungen genauso eingesetzt werden wie von Gewerkschaften in tariflichen Kämpfen. Wir sind überzeugt, dass *Rückkopplung* insbesondere für Tariffbewegungen in der Fläche geeignet ist, und sich dabei pfadkonforme Erneuerungsansätze effektiv weiterentwickeln lassen.

In der innergewerkschaftlichen Debatte werden Methoden zum Ausbau von Mitgliederpartizipation, die in lokalen und betrieblichen Auseinandersetzungen für Erfolge sorgen, durchaus positiv besprochen und gelobt. Eine Übertragung auf die großen Handlungsfelder der Flächentarifpolitik wird jedoch häufig ausgeschlossen. In unseren Flächentarifbewegungen konnten wir Erfahrungen sammeln, die über lokal, betrieblich und gewerkschaftspolitisch enge Grenzen hinausgehen und die deshalb auch in Flächentarifbewegungen im öffentlichen Dienst oder in der Metall- und Elektroindustrie umgesetzt werden könnten. Damit unsere Ansätze Strahlkraft entwickeln, braucht es neben dem Druck von der Basis auch einen Nachweis über die Wirksamkeit und die Übertragbarkeit. Hier kann die Wissenschaft einen Beitrag leisten und unsere Praxis durch begleitende Forschung mit Relevanz und Empirie ausstatten. Während der Arbeit an diesem Artikel hat das Interesse an *Rückkopplung* für die gewerkschaftliche Praxis spürbar zugenommen. Für die Tarifbewegung in der Metall- und Elektroindustrie gibt es in einzelnen Geschäftsstellen erste Überlegungen, mit *Rückkopplung* einen Beitrag für eine kämpferische Tarifrundenführung zu leisten. Für die Tarifrunde öffentlicher Dienst (Bund und Kommunen) 2027 wird aktuell sogar die flächendeckende Durchführung von *Rückkopplung* geplant. Darüber hinaus wird der Einsatz von *Rückkopplung* auch in anderen betrieblichen und tariflichen Konflikten diskutiert oder bereits umgesetzt. Das alles legt die Vermutung nahe, dass hier eine übergewerkschaftliche *Rückkopplungsbewegung* entsteht, die dazu in der Lage ist, in Zeiten der Ohnmacht wieder Hoffnung zu organisieren.

Literatur

Brinkmann, Ulrich/Choi, Hae-Lin/Detje, Richard/Dörre, Klaus/Holst, Hajo/Karakayali, Serhat/Schmalstieg, Catharina (2008): Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung? – Umriss eines Forschungsprogramms, Wiesbaden

Bürger, Miriam/Dietrich, Carla/Durben, Sebastian (2026): Zwischen Anpassung und Gegenwehr – Rückkopplung im Kontext gewerkschaftlicher Erneuerung, Rosa-Luxemburg-Stiftung, Berlin, <https://www.rosalux.de/publikation/id/55283>

Durben, Sebastian/Reschinsky, Marvin/Salvoch, Claudia/Wallrath, Tobias (2024): Gewerkschaftlicher Machtaufbau bei Lufthansa. Wie der Arbeitskampf von den Tariferfahrungen in anderen Branchen profitierte, Rosa-Luxemburg-Stiftung, <https://www.rosalux.de/news/id/52894/gewerkschaftlicher-machtaufbau-bei-lufthansa>

Goes, Thomas E. (2016): Aus der Krise zur Erneuerung? Gewerkschaften zwischen Sozialpartnerschaft und sozialer Bewegung, Köln

McAlevey, Jane/Lawlor, Abby (2023): Machtaufbau in Tarifverhandlungen. Fallbeispiele aus den USA und Deutschland, Rosa-Luxemburg-Stiftung, https://www.rosalux.de/fileadmin/rls_uploads/pdfs/sonst_publikationen/Tarifverhandlungen_web.pdf

Rosa-Luxemburg-Stiftung (2025): Gegenmacht im Gegenwind. Gewerkschaftliche Kämpfe als Antwort auf Rechtsruck, Transformation und Kürzungspolitik, Dokumentation der Konferenz gewerkschaftlicher Erneuerung 2025, <https://www.rosalux.de/dokumentation/id/53452/gegenmacht-im-gegenwind>

Schmalstieg, Catharina (2013): Partizipative Arbeitskämpfe, neue Streikformen, höhere Streikfähigkeit?, Reihe Analysen der Rosa-Luxemburg-Stiftung, https://www.rosalux.de/fileadmin/rls_uploads/pdfs/Analysen/Analysen_Partizipative_Arbeitskaempfe.pdf

Schmalz, Stefan/Dörre, Klaus (2014): Der Machtressourcenansatz: Ein Instrument zur Analyse gewerkschaftlichen Handlungsvermögens, Industrielle Beziehungen Vol. 21 (3), S. 217-237.

Scholz, Leonie (2025): Wer ist die Gewerkschaft? Wir sind die Gewerkschaft!, metall – dein Magazin, Ausgabe 5/2025, S. 26–27

Stolz, Fanni (2021): Krankenhausstreik: Do it yourself!, in: Zeitschrift Luxemburg online, 30.11.2021, <https://zeitschrift-luxemburg.de/artikel/krankenhausstreik-do-it-yourself/>

Urban, Hans-Jürgen (2008): Vorwort, in: Brinkmann, Ulrich/Choi, Hae-Lin/Detje, Richard/Dörre, Klaus/Holst, Hajo/Karakayali, Serhat/Schmalstieg, Catharina: Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung? – Umriss eines Forschungsprogramms, Wiesbaden, S. 7

ver.di Bundesverwaltung (2024): How to – Tarifbotschafter*innen am Arbeitsplatz, Publikation im Projekt Zukunft der Mitgliederengewinnung, https://online-biz.verdi-gpb.de/iliad.php?baseClass=ilrepositori&gui&cmdNode=ym:nl&cmdClass=ilObjFileGUI&cmd=sendfile&ref_id=33517 (letzter Zugriff: 11.02.2026)

ver.di-Landesbezirk Berlin-Brandenburg (2025): Abschlussbericht Rückkopplung mit Tarifbotschafter*innen in der Tarifrunde öffentlicher Dienst 2025 (unveröffentlicht; zu beziehen unter tarifkoordination.bb@verdi.de)



Tarifrunde Textile Dienste

Rückkopplung nach der dritten Verhandlungsrunde

Ihr müsst euch
entscheiden:

streiken

annehmen

Eure Forderung	Angebot der Arbeitgeber
6 Prozent mindestens 180 €	01.06.2025 → 0% (für alle: 0€ brutto) 01.01.2026 → 1,9%, mind. 50€ (brutto) 01.01.2027 → 2,2% (z.B. LG 2: 52,18€ brutto) Dezember 2025: 140€ Einmalzahlung (brutto)
Laufzeit 12 Monate	Laufzeit 27 Monate
Altersteilzeit fortführen und verbessern	Fortführung und Aufstockung wie Tabelle (+12,35€ in 2026, +14,57€ in 2027)

Darüber sind wir nicht bereit zu verhandeln. Wir sind überzeugt, dass da noch mehr geht! Dafür sind wir als Bundestarifkommission bereit mit euch gemeinsam noch stärker zu streiken.

Abstimmung und Rückmeldung bis Montag, 23.06.2025, 16:00 Uhr über den Tarifbotschafter-Chat

- 1) **Entscheidungsfrage:** siehe unten, Abfrage per Handzeichen
- 2) **Organisierungsfrage:** „Damit wir einen starken Streik organisieren können und in den Verhandlungen unsere Forderungen durchsetzen können, braucht es jeden Einzelnen von uns: Wer ist noch nicht bei der IG Metall? **Bist du bereit, dich für die Durchsetzung unserer Forderungen in der IG Metall zusammenzuschließen?**“

Entscheidungsfrage:

„Wer ist bereit, dieses Angebot des Arbeitgebers anzunehmen?“

„Wer ist bereit für die Durchsetzung unserer Forderungen noch stärker zu streiken?“

	Ich bin bereit, das Angebot der Arbeitgeber anzunehmen!	Ich bin bereit, für die Durchsetzung unserer Forderungen noch stärker* zu streiken!
1.)		

2.)	Ich bin bereit für die Durchsetzung unserer Forderung Mitglied der IG Metall zu werden!

*das bedeutet bei uns: _____ (z.B. länger, mehr machen mit, zusätzliche Abteilung, Fahrer beteiligen sich...)



Standort

Betrieb

Abteilung

Anleitung zur Rückkopplung nach der dritten Verhandlungsrunde

Vorbereitung und Setting

Für eine gute und erfolgreiche Rückkopplung solltest Du folgende Punkte beachten:

- **Kündige** gegenüber deinem Team **an**, dass es Neuigkeiten aus den Verhandlungen gibt.
- **Verkünde einen Termin** zu dem sich alle aus der Schicht treffen und ihr die Ergebnisse gemeinsamen diskutiert (Schichtwechsel, Pausenzeiten, etc.)
- Versuche so **viele deiner Kolleg:innen wie möglich** dafür zu gewinnen an dem Termin teilzunehmen. Im Zweifel können auch mehrere Termine von euch angeboten werden (z.B. an zwei Tagen im Aufenthaltsraum/Pausenraum).

Ablauf der Rückkopplung

1. **Begrüßung** und kurzer **Rückblick auf euren Streik**
2. **Vorstellung und Diskussion** des neuen Angebots
3. **Abstimmung**
 1. Entscheidungsfrage: „Wollt ihr das Angebot des Vorstands annehmen oder seid ihr bereit für ein besseres Angebot zu streiken?“ (per Handzeichen)
 2. Organisierungsfrage: „Seid ihr bereit, euch für unsere Forderungen in ver.di zusammenzuschließen?“ (Beitrittserklärungen)

Entscheidungsfrage:

„Wollt ihr das Angebot des Vorstands annehmen oder seid ihr bereit für ein besseres Angebot zu streiken?“

Wie viele empfehlen das Angebot der Arbeitgeber anzunehmen?	Wie viele empfehlen das Angebot abzulehnen und sind bereit für ein besseres Angebot zu streiken?

ZUSAMMEN GEHT MEHR

Tarifrunde im öffentlichen Dienst

Arbeitgeber rufen die Schlichtung an – Jetzt seid ihr gefragt

Laufzettel zur Rückkopplung der dritten Verhandlungsrunde in Euren Betrieben und Dienststellen

Aktueller Stand

Die Arbeitgeber haben die Tarifverhandlungen für die 2,5 Millionen Beschäftigten des öffentlichen Dienst von Bund und Kommunen platzen lassen. An keinem zentralen Punkt gab es ein nennenswertes Entgegenkommen. Bis Oktober wollen sie Nullmonate. Dann bieten sie Prozente, die noch nicht einmal die Inflationsrate ausgleichen und alles mit einer Laufzeit von 36 Monaten. Sie verweigern einen Mindestbetrag als soziale Komponente für die unteren Entgeltgruppen. Und das, obwohl die Preise weiterhin hoch sind und insbesondere bei Lebensmitteln und Mieten weiter ansteigen. Wir wollen mehr Geld, mehr Zeit und mehr Entscheidung. Sie haben Almosen geboten.

Trotz dessen haben wir Bereitschaft gezeigt, weiter zu sprechen. Wir haben neue Vorschläge gemacht, sind auf sie zugegangen. Die Arbeitgeber sind bei ihrer Ablehnung geblieben, haben schließlich das Scheitern erklärt und die Schlichtung angerufen.

Die politische Zeitenwende mit der Haltung der neuen Regierung zu Haushaltskürzungen und Sparvorgaben ist nun auch in den Verhandlungen spürbar: Sie wollen den Gürtel im öffentlichen Dienst enger schnallen. Es gibt klare Halte-linien auf der Gegenseite, die nicht einfach zu verrücken sein werden. Deshalb brauchen wir von euch eine Rückmeldung vor der Schlichtung, wie stark ihr bereit seid, für ein besseres Ergebnis einzutreten.

Material-Packliste

- das Flugblatt zur dritten Verhandlungsrunde mit mehr Infos und der Tabelle mit den Reaktionen der Arbeitgeber
- die Checkliste für Tarifbotschafter*innen mit Tipps für die Rückkopplung
- die Team-Karte für Eure Übersicht

Wann, was, wie?

Ihr habt bis zum **21. März 2025 um 22:00 Uhr (!!!)** Zeit für die Rückmeldung aus Eurem Betrieb oder Eurer Dienststelle, damit Eure Kolleg*innen in der BTK und den lokalen Streikleitungen rechtzeitig vor der nächsten Verhandlungsrunde wissen, wie viele Kolleg*innen bereit sind, Ihnen den Rücken zu stärken!

Rückmeldung per WhatsApp: Foto vom Protokoll oder über die vorgefertigte Nachricht, die Ihr ab sofort im Chat findet

Über diesen QR-Code erhaltet Ihr Zugang zu dem WhatsApp-Kanal:

Meldet Euch bei Fragen bei Eurem ver.di-Team vor Ort.

Protokoll der Rückkopplung

Betrieb/Dienststelle

Bereich/Station

Tarifbotschafter*in

Anzahl der Kolleg*innen, mit denen
gesprochen wurde

Entscheidungsfrage: Die Arbeitgeber weigern sich weiterhin die letzte Ungleichbehandlung zwischen Ost und West – nämlich beim außerordentlichen Kündigungsschutz – abzuschaffen. Wie wichtig ist euch, dass diese letzte Tarifmauer endlich eingerissen wird?

Wir wollen endlich die Tarifmauer einreißen.

Für uns ist diese Ungleichbehandlung akzeptabel.

Entscheidungsfrage: Wir fordern eine Altersteilzeitregelung für besonders schwer belastete Beschäftigte. Die Arbeitgeber haben das über drei Verhandlungsrunden kategorisch abgelehnt. Wie wichtig ist euch eine solche Regelung?

Eine solche Regelung ist für uns sehr wichtig.

Wir brauchen eine solche Regelung nicht.

Entscheidungsfrage: Die Arbeitgeber wollen eine freiwillige Erhöhung der wöchentlichen Arbeitszeit auf 42 Stunden/Woche verbunden mit einem Zuschlag einführen. Sie bieten dafür die Erhöhung der Jahressonderzahlung für alle auf 90% verbunden mit einer teilweisen Umwandlungsmöglichkeit in freie Tage. Würdet ihr sowas akzeptieren?

Ja, für eine Erhöhung der Jahressonderzahlung und die Wahlmöglichkeit 5 Tage frei zu haben, nehmen wir eine freiwillige Erhöhung der wöchentlichen Arbeitszeit in Kauf.

Auf keinen Fall akzeptieren wir eine freiwillige Erhöhung der wöchentlichen Arbeitszeit.

Entscheidungsfrage Krankenhäuser: Die Beschäftigten der Krankenhäuser sollen diese Wahlmöglichkeit nicht bekommen. Dafür soll der Nachtzuschlag auf 40% erhöht und ab 20:00 Uhr gelten. Ist das eine angemessener Ausgleich dafür?

Ja, das ist für uns ok.

Nein, das akzeptieren wir nicht.

Stärkefrage:

Wie viele Kolleg*innen sind bereit länger zu streiken, wenn es nach der Schlichtung keine Bewegung bei diesen Punkten gibt?

Organisierungsfrage:

Wie viele Kolleg*innen sind bereit sich jetzt neu in ver.di zusammenzuschließen?

AUTOR*INNEN

Miriam Bürger ist Tarifsekretärin bei der IG Metall in Frankfurt. Sie ist zuständig für die Textil-Branchen und Verhandlungsführerin in der westdeutschen Textil- und Bekleidungsindustrie sowie den Textilen Diensten.
miriam.buerger@igmetall.de

Carla Dietrich ist Tarifkordinatorin im ver.di-Landesbezirk Berlin-Brandenburg. Nachdem sie jahrelang Haus- und Flächen-tarifverhandlungen führte, koordiniert sie seit April 2024 die großen Tarifrunden im öffentlichen Dienst.
carla.dietrich@verdi.de

Sebastian Durben arbeitet als gewerkschaftlicher Organizer. In den Krankenhausbewegungen lernte er das System der Teamdelegierten und Rückkopplung kennen. Am Lufthansa Boden unterstütze er die Beschäftigten darin, diese Erfahrungen für ihre Auseinandersetzung nutzbar zu machen.
sebastian@organizi.ng

IMPRESSUM

Rückkopplung – ein neues Instrument für einen nachhaltigen Machtaufbau in Tarifbewegungen
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches
Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18
40474 Düsseldorf

Telefon: +49 211 7778 239
Telefax: +49 211 7778 4239

www.wsi.de
www.tarifvertrag.de

Satz: Daniela Groß

Kontakt

Prof. Dr. Thorsten Schulten
Leiter des WSI-Tarifarchivs
Honorarprofessor an der Universität Tübingen
Thorsten-Schulten@boeckler.de