

Erkenntnisse aus Amerika

Wie es die USW geschafft hat, Arbeitsplätze zu sichern und Workplace Democracy aufzubauen

David O'Connell

Einführung

Die deutschen Gewerkschaften und das System der betrieblichen Mitbestimmung im Allgemeinen stecken in einer Krise. Vor diesem Hintergrund könnte die Weiterentwicklung demokratischen Belegschaftseigentums in den vor ihrer Schließung stehenden Betrieben bestenfalls wie ein Ablenkungsmanöver von der eigentlichen gewerkschaftlichen Arbeit, schlimmstenfalls wie gefährliche Ressourcenverschwendung wirken. Gewerkschaften wie die IG Metall sehen sich schließlich zunehmend Herausforderungen wie *Offshoring*, ausländischer Konkurrenz für den deutschen Automobilsektor und einer Verschärfung von Umweltvorschriften gegenüber, die zwar notwendig sind, die industrielle Landschaft aber grundlegend verändert haben. Die Erweiterung und Intensivierung des Belegschaftseigentums ist tatsächlich jedoch weit davon entfernt, ein reines Ablenkungsmanöver zu sein, sondern kann – und wurde auch schon – genutzt werden, um Arbeitsplätze zu retten und Gewerkschaften zu stärken. Während man aber in Deutschland nur über begrenzte Erfahrungen hiermit verfügt, lassen sich aus den Vereinigten Staaten konkrete Lehren ziehen.

Viele der Herausforderungen, mit denen sich Gewerkschaften in Deutschland konfrontiert sehen, wurden nämlich bereits von Gewerkschaften in Industrien anderer Länder durchlebt. Zu nennen ist hier vor allem die *United Steelworkers* (USW) in den Vereinigten Staaten und Kanada, der es gelang, einige der verheerenden Auswirkungen von Offshoring und ausländischer Konkurrenz auf den heimischen Stahlsektor eben durch eine Reihe ausgeklügelter Mitarbeiter*innenbeteiligungsprogramme und die durch Aushandlung von Beteiligungsklauseln in Tarifverträgen im Vorfeld möglicher Insolvenzen oder Schließungen abzufedern. In den 1980er und 1990er Jahren etwa konnte die USW (zusätzlich zu ihrer normalen Gewerkschaftsarbeit) Tausende von Arbeitsplätzen durch Übernahmen und ein bestimmtes Verfahren von Investitionsverhandlungen retten, wofür sie ihre Erfahrungen mit Belegschaftseigentum nutzte, um ein Verständnis für des-

sen Grenzen und die Notwendigkeit einer parallelen »Ownership Culture«¹ zu entwickeln.²

Heute verfügt die USW daher über »mehr Erfahrung mit Belegschaftseigentum als jede andere nordamerikanische Arbeitnehmerorganisation«³ und die hat nicht nur mittels fremdfinanzierter Übernahmen Tausende von Stellen in ihrer Branche gerettet, sondern sich auch kritisch mit den Grenzen dieses Ansatzes auseinandergesetzt und versucht, nachhaltigere Lösungen zu finden. Im Rahmen ihrer Partnerschaft mit der weltweit größten Genossenschaft *Mondragon* etwa hat sie 2009 ein gewerkschaftliches Genossenschaftsmodell entwickelt, das von Betrieben übernommen werden kann und ihnen parallele Strukturen für direkte Demokratie am Arbeitsplatz und gewerkschaftliche Vertretung bietet. Dieses Modell wurde in begrenzter Form bereits von einer Reihe anderer Gewerkschaften, darunter die UFCW und die SEIU, eingesetzt, ermöglicht bei vollem Umfang jedoch deutlich weitreichendere Auswirkungen.

Angesichts der aktuellen Krise, in der sich Teile der deutschen Gewerkschaftsbewegung befinden, haben sich auch Wissenschaftler*innen verstärkt internationalen Erfolgsbeispielen zugewandt. Die Reihen »Gewerkschaften im Wandel« und »Industrie 4.0« der Friedrich-Ebert-Stiftung als bekanntere Beispiele haben jedoch diejenigen Fälle übersehen,⁴ bei denen Übernahmen des Unternehmens durch die Beschäftigten und *Workplace Democracy* genutzt wurden, um Arbeitsplatzverluste zu verhindern und die Position der Gewerkschaften zu stärken. Auch wenn dazu in der Gewerkschaftsforschung also wenig geforscht wurde, ist es wichtig, darauf hinzuweisen, dass die Europäische Union das Potenzial für *Employee-Buyouts*, Belegschaftseigentum und *Workplace Democracy* als einen potenziell wichtigen Aspekt in einer sich wandelnden Wirtschaft identifiziert hat und darauf hinweist, dass der Europäische Sozialfonds ein wichtiges Werkzeug zur Unterstützung dieser Instrumente sein könnte.⁵ Dass die Rolle von Belegschaftseigentum und *Workplace Democracy* speziell im deutschen Kontext im Allgemeinen übersehen wird, ist also nicht auf einen Mangel an Beispielen zurückzuführen.

Tatsächlich mag es für viele überraschend sein, dass die IG Metall an einer Reihe solcher Übernahmen beteiligt war, etwa bei der *Hüttenwerken Königsbrunn GmbH*,⁶ dem Ford-Visteon-Zulieferer *Automotive Plastic Components Berlin (APCB)*⁷ oder der *EZM Edelstahlzieherei Mark GmbH*,⁸ und zwar mit großem Erfolg. In diesen Fällen gelang es den gewerkschaftlich organisierten Betriebsratsmitgliedern in Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung und externen Finanzunternehmen, angeschlagene Unternehmen aufzukaufen und sie zu demokratischeren Unternehmen umzugestalten. Dies ging weit über die Garantien des bloßen deutschen Arbeitsrechts hinaus.

1 Witherell 2013.

2 Sämtliche Zitate in diesem Text wurden von der Übersetzerin vom Englischen ins Deutsche übertragen. Dies wird im Folgenden nicht mehr extra gekennzeichnet.

3 Hoffman/Brown 2017.

4 Siehe AK Strategic Unionism 2013.

5 Benabdelaziz-Tair 2024.

6 O'Connell 2021; Scheytt 2021.

7 Netzhammer 2017.

8 Scheytt 2006.

Hierbei sind zwei Dinge zu berücksichtigen. Erstens die tatsächliche *Governance*-Struktur solcher Unternehmen, die als Beispiele für umfangreicheres Belegschaftseigentum und *Workplace Democracy* dienen und die, wie die Erfahrungen in den Vereinigten Staaten zeigen, über die Grenzen des deutschen Mitbestimmungsmodells auf der Unternehmensebene (nicht aber auf der rechtlich-institutionellen Ebene) hinausgehen. Zweitens gilt es, die Methoden zur Entwicklung solcher Modelle zu berücksichtigen, die ein wirksamer Teil der Reaktion einer Gewerkschaft auf eine Krise sein können. Wenn Gewerkschaften wie die IG Metall es also wollten, könnten sie potenziell auf die Erfahrungen von Gewerkschaften wie der USW zurückgreifen und Belegschaftseigentum als eine Strategie zur Sicherung von Arbeitsplätzen weiterentwickeln.

Der deutsche Kontext und seine Grenzen

Jede ernsthafte Diskussion über wirtschaftliche Beziehungen in der heutigen Zeit muss zuallererst die Tatsache zur Kenntnis nehmen, dass sie im Kontext eines monumentalen und akuten Rückgangs der gewerkschaftlichen Organisation stattfindet. Die OECD schätzt die Zugehörigkeit zu Gewerkschaften in Deutschland auf etwa 16 Prozent.⁹ Der Rückgang ist zwar langsamer als in den 1990er Jahren, hat sich aber bis heute fortgesetzt.¹⁰

Die Gewerkschaften in Deutschland stehen einer Reihe von sehr ernsthaften existenziellen Bedrohungen gegenüber. Die stärkste Gewerkschaft, die IG Metall, hat nicht nur einen stetigen Mitgliederrückgang zu verzeichnen, sondern sieht sich auch einer zunehmenden Bedrohung durch Offshoring ausgesetzt, da eine »noch nie dagewesene«¹¹ Anzahl großer Volkswagenwerke bis 2025 geschlossen werden soll.¹² Dies geschieht nicht lange, nachdem auch Ford die Schließung seines großen Produktionszentrums in Köln angekündigt hat, um die Produktion teilweise nach Spanien zu verlagern.¹³ Dies sind Beispiele für das, was der Spiegel als »existenzielle Krise der deutschen Automobilindustrie« bezeichnet hat.¹⁴

Stilllegungen sind nicht die einzigen Bedrohungen für die Branche. Die Automatisierung stellt ein weiteres Risiko dar, da die deutschen Automobilunternehmen »es versäumt haben, in die Elektromobilität zu investieren« und sich nun ernsthaften Bedrohungen durch den internationalen Wettbewerb und die Verschärfung der EU-Umweltvorschriften ausgesetzt sehen.¹⁵ Angesichts sinkender Mitgliederzahlen nehmen immer mehr Mitglieder des Arbeitgeberverbands *GesamtMetall* den Status *Ohne Tarifbindung* (OT) an – was bedeutet, dass sie zwar Mitglied des Arbeitgeberverbands, aber nicht verpflichtet sind, etwaige Branchentarifverträge umzusetzen. Kurz gesagt,

9 OECD 2019.

10 Wisskirchen 2024.

11 Raymunt 2024.

12 Schmidt/Steitz/Amann 2024.

13 Taylor 2022.

14 Book et al. 2024.

15 Simon 2024.

die Gewerkschaften verlieren nicht nur Mitglieder, sondern auch ihre Verhandlungsposition und in einigen Fällen auch ihre industrielle Basis in einem Wirtschaftszweig, der sich in akuter Gefahr befindet.

Während die Ursachen für den Niedergang der Gewerkschaften in der Wissenschaft gut beschrieben sind, und zwar als entweder zyklisch, das heißt durch Konjunkturzyklen und den Markt bestimmt, strukturell, das heißt die Gewerkschaften werden als Opfer von Offshoring und technologischem Wandel betrachtet, oder politisch, das heißt der gesetzliche Rahmen schränkt die Gewerkschaften ein,¹⁶ ist es auch wichtig festzuhalten, dass Gewerkschaften bestimmte Entscheidungen darüber treffen können, wie sie auf diese Einflüsse reagieren. Somit ist auch ihre eigene interne Dynamik ein Faktor, der über Erfolg oder Misserfolg entscheidet.

Die deutschen Gewerkschaften haben dank der in der Nachkriegszeit parallel zum Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) entwickelten Regelungen für die Arbeitgeber/Arbeitnehmer*innenbeziehungen einen hohen Standard in der Kernwirtschaft erreicht. Diese Regelungen, die vielleicht sogar als »Kultur« bezeichnet werden können, beruhen teilweise auf Best-Practice-Verfahren und ergänzen das Tarifvertragsgesetz (TVG).

Die IG Metall beispielsweise hat im Laufe der Jahrzehnte enorme Fortschritte bei der Durchsetzung angemessener Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten der Branche erzielt, angefangen von der Rentenabsicherung, der Parität bei den Krankenversicherungsbeiträgen, der gleichen Entlohnung für Frauen, einer umfangreichen bezahlten Freistellung bis hin zur Durchsetzung der Vier-Tage-Woche.¹⁷ Die positiven Einflüsse der Gewerkschaften aufzuzählen, würde den Rahmen sprengen, aber diese wachsende Bedeutung könnte zu einer übermäßigen Abhängigkeit von der bestehenden institutionellen Macht und zu einer Abkehr von den grundlegenden Machtressourcen der Gewerkschaften geführt haben.

Mitbestimmung oder Workplace Democracy?

Dieser beachtliche Grad der Mitbestimmung in Deutschland gewährleistet auch eine Reihe von greifbaren und nachhaltigen Vorteilen für deutsche Arbeitnehmer*innen. Obwohl der DGB anfänglich dagegen war, sind das deutsche System der *Betriebsräte* und die *Mitbestimmung* im weiteren Sinne ein wichtiger Schwerpunkt der gewerkschaftlichen Bestrebungen. Die Einrichtung von Betriebsräten, die Wahl von *Vertrauensleuten* in diese Gremien und die Gewährleistung, dass die Mitglieder über gute Kenntnisse des Arbeitsrechts und der Konditionen von Tarifbedingungen usw. verfügen, gehört zum Kerngeschäft der Gewerkschaften, und unter einem bestimmten Gesichtspunkt ist es sinnvoll, den eigenen Vorteil zu maximieren und sich auf das zu konzentrieren, was Gewerkschaften gut können.

In den 1950er Jahren strebte der DGB ursprünglich eine wesentlich umfassendere Form der Arbeitnehmer*innenvertretung an, die auf der bestehenden *Montanmitbestimmung* (Mitbestimmung in der Kohle- und Stahlindustrie) beruhen sollte und eine nahe-

16 Zepeda 2021: 5.

17 Boutelet 2023.

zu paritätische Vertretung in den Aufsichtsräten der Unternehmen vorsah.¹⁸ Die heutige Situation in Deutschland ist weitgehend Resultat des Scheiterns des DGB bei der Durchsetzung seiner ursprünglichen Ziele und wurde seinerzeit als gefährlicher Kompromiss angesehen, der zu einer zweigleisigen Arbeitnehmer*innenvertretung führe, die die Arbeiter*innenbewegung faktisch aushöhlen könnte.

Viele der zentralen Anliegen des DGB wurden nicht verwirklicht, und das bestehende Mitbestimmungssystem wurde von der organisierten Arbeitnehmerschaft effektiv zum Vorteil der Gewerkschaften und der Arbeitnehmer*innen im Allgemeinen genutzt. Heute setzen sich der DGB und seine Mitgliedsgewerkschaften dagegen für den Erhalt und die Förderung der bestehenden Rahmenbedingungen für Arbeitsbeziehungen ein und deren internationale Übernahme wird angeregt.

Trotz der unglaublichen Vorteile eines solchen Systems, das auf keinen Fall rückgängig gemacht werden sollte, ist die deutsche Mitbestimmung nicht das, was Gewerkschaften historisch oder auch heute noch international als Demokratie betrachtet haben. »Industrielle Demokratie«, wie sie von den klassischen Denkern der Aufklärung wie John Stuart Mill, Robert Owen und späteren Vertretern wie John Dewey verstanden wurde, bezog sich eindeutig auf eine vollständige Ausbreitung demokratischer Grundsätze auf den industriellen Bereich. In diesem Rahmen liegt die Souveränität, oder anders gesagt, das Eigentum und die Kontrolle, hauptsächlich in den Händen der Arbeitnehmer*innen selbst.

Was in Deutschland existiert, ist eine Form von Workplace Democracy, in der die Arbeitnehmer*innen zu einer Art ständiger loyaler *Opposition* werden, die niemals eine Regierung bilden und niemals Eigentümer des Unternehmens, an dem sie beteiligt sind, werden kann. In einen politischen Kontext übertragen, würde man dies nicht als Demokratie bezeichnen, sondern als Autokratie mit einer gewissen Form von begrenzter Volksbeteiligung. Auch der passendere Begriff »Mitbestimmung« scheint zu weit zu gehen, wie man an den Massenschließungen im Automobilbereich sehen kann: Weder Gewerkschaften noch Betriebsräte haben einen maßgeblichen Einfluss auf das, was geschieht, sondern nur auf das *Wie*.

Der US-Kontext und die damit verbundenen Erkenntnisse

Die Gewerkschaften in den Vereinigten Staaten sind wesentlich stärker vom Niedergang betroffen als die in Deutschland. Im Jahr 2023 ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad auf 11,2 Prozent gesunken,¹⁹ in der Privatwirtschaft liegt er sogar bei nur 6,9 Prozent.²⁰ Es gibt jedoch eine Reihe von erfreulichen Entwicklungen, denn die Gesamtzahl der Mitglieder ist paradoxerweise trotz des prozentualen Rückgangs um 191.000 gestiegen, und im privaten Sektor ist sogar der Gesamtanteil gestiegen.²¹

18 Geschichte der Gewerkschaften o.J.

19 U.S. Bureau of Labor Statistics (BLS) 2023.

20 Center for Economic and Policy Research (CEPR) 2023.

21 EPI – Economic Policy Institute 2024.

Gewerkschaften in den USA verfügen auch nicht über die gleiche institutionelle und diskursive Macht wie die Gewerkschaften in Ländern wie Deutschland und unterliegen im Vergleich zu anderen Industrieländern strengen gesetzlichen Einschränkungen. Ein Beispiel hierfür ist die Right to Work (RtW)-Gesetzgebung, die die Gewerkschaften zwingt, auch nicht-beitragszahlende Arbeitnehmer*innen zu vertreten, wodurch für die Arbeitnehmer*innen ein Anreiz geschaffen wird, keiner Gewerkschaft beizutreten, was in den Staaten, in denen diese Gesetzgebung angewendet wird, zu einem massiven Rückgang der Gewerkschaftsmitgliedschaft führt.²² Hinzu kommen das Taft-Hartley-Gesetz von 1947 und darauf folgende Reformen sowie ein NLRB-Wahlverfahren, das den Arbeitgebern reichlich Raum und Zeit lässt, um Organisierungsbemühungen zu zerschlagen.

In der Geschichte der Arbeitsbeziehungen in den Vereinigten Staaten hat die Mitbestimmung immer nur eine untergeordnete Rolle gespielt. Während des Zweiten Weltkriegs und auch danach wurden in bestimmten Branchen National War Labor Boards (NWLB) zur Schlichtung von Arbeitskonflikten eingerichtet, die auch eine Vertretung der organisierten Arbeitnehmerschaft umfassten. Heute gibt es jedoch keine gesicherte Form der Mitbestimmung mehr.

Dennoch ist es einigen Gewerkschaften gelungen, auf Unternehmensebene gemeinsame Verwaltungsausschüsse mit unterschiedlichen Befugnissen auszuhandeln. Diese Gremien können geringfügige beratende Befugnisse haben, wie bestimmte Befugnisse zur gemeinsamen Entscheidungsfindung in Fragen wie Gesundheit und Sicherheit in paritätischen Arbeits- und Sicherheitsausschüssen (»Joint Labour Management Health and Safety Committees«, JHSCs) oder sogar weitreichendere Befugnisse, wie im *Joint Labor Management Committee*, das von den *United University Professions* (UUP) ausgehandelt wurde.

Unterstützung für eine solche Gesetzgebung kommt derzeit sowohl von der progressiven Bewegung *als auch von der extremen Rechten*.²³ Mit dem Projekt 2025 werden die Entwicklung von Mitbestimmungsgesetzen auf Bundesebene und eine weitreichende Arbeitnehmer*innenbeteiligung vorangetrieben.²⁴ Umgekehrt ist eine Gesetzgebung, die die Entwicklung von Mitarbeiter*innenbeteiligung und der Unternehmensführung durch die Mitarbeiter*innen unterstützt, gut etabliert und recht ausgefeilt. Infolgedessen hat die Mitarbeiter*innenbeteiligung, in erster Linie durch Employee Stock Ownership Plans (ESOPs), seit den 1950er Jahren erheblich zugenommen und ist nach wie vor ein wichtiger Bestandteil der US-Wirtschaft. Allein die Zahl der ESOPs beläuft sich auf rund 6.533 Unternehmen mit einem Gesamtvermögen von über 2,1 Billionen Dollar.²⁵ Die Zahl der Arbeiter*innengenossenschaften liegt zwischen 300 und 400, und ihr Gesamtvermögen beläuft sich auf rund 400 Millionen Dollar Jahresumsatz.²⁶

Historisch gesehen war die organisierte Arbeiter*innenschaft in den Vereinigten Staaten, die sich nur selten für weitreichende Formen der Verstaatlichung oder

22 Domash/Summers 2022.

23 Für die progressive Scholz/Vitols 2019.

24 Hill 2024.

25 National Center for Employee Ownership (NCEO) 2023.

26 National Cooperative Business Association (NCBA) 2022.

staatliche Eingriffe eingesetzt hat, traditionell eine starke Befürworterin der Arbeitnehmer*innenbeteiligung. Die *American Federation of Labor* (AFL) bezeichnete bereits 1917 sowohl die Gewerkschaften als auch die Genossenschaften als »die beiden Heilmittel« der Arbeiterklasse²⁷ und aufbauend auf den Erfahrungen und politischen Positionen der *Knights of Labour* unterstützte sie ihre Mitgliedsverbände weiterhin bei der Entwicklung genossenschaftlicher Eigentumsformen.

Trotz gemeinsamer Ursprünge und eines ähnlichen Einsatzes für die Interessen der Arbeitnehmer*innen haben sowohl Gewerkschaften als auch Genossenschaften eine turbulente Geschichte hinter sich und haben sich in vielerlei Hinsicht unabhängig voneinander entwickelt (oder zumindest spezialisiert), wobei sich die eine darauf konzentrierte, die Arbeitnehmer*innen in den bestehenden kapitalistischen Unternehmen zu organisieren und die Bedingungen durch Tarifverhandlungen zu verbessern. Roosevelts »New Deal« und der sich abzeichnende »Nachkriegskonsens« der 1950er Jahre führten dazu, dass die US-Gewerkschaften Fragen des Besitzes vollständig aufgaben und die »Eigentumsfrage« im Gegenzug für ein gewisses Maß an institutioneller Macht und eine Normalisierung der Arbeitsbeziehungen in einer ansonsten recht stürmischen und vom Konflikt geprägten Landschaft fallen ließen.

Die Erfahrungen der United Steelworkers (USW)

Über die Erfahrungen der USW bei der Entwicklung und Durchsetzung der Mitarbeiter*innenbeteiligung ist in den letzten vierzig Jahren so viel geschrieben worden, dass es fast schon ein Klischee ist, dies erneut zu tun. In der englischsprachigen Welt sind sie jedoch nicht nur eines der bedeutendsten Beispiele für solche Bemühungen, sondern sie zeigen auch, dass es nicht allein die Aufgabe kleinerer, ideologisch geprägter Randgewerkschaften ist, Mitarbeiter*innenbeteiligung und Workplace Democracy voranzutreiben. Auch wenn die USW in Bezug auf ihre industrielle Vormachtstellung nicht ganz mit der IG Metall mithalten kann, so ist sie doch eine der ihr am nächsten stehenden Schwestergewerkschaften in den USA und deshalb einen direkten Vergleich wert.

Die USW ist mit 1,2 Millionen Mitgliedern in den Vereinigten Staaten und Kanada eine der größten und mächtigsten Gewerkschaften auf dem amerikanischen Kontinent. Seit den späten 1970er Jahren hat sie ihre enormen Machtressourcen genutzt, um die Übernahme von Dutzenden von Unternehmen voranzutreiben, wodurch Tausende von Arbeitsplätzen gerettet werden konnten, während belegschaftseigene Unternehmen in kaum messbarem Umfang zunahmen. Die Gewerkschaft hat aus diesen Erfahrungen gelernt und sich bemüht, in den aufgekauften Unternehmen gemeinsam mit der Genossenschaftsbewegung substanziellere *Workplace Democracy* zu schaffen um mit dem Mythos aufzuräumen, Gewerkschaften müssten sich auf die eine oder die andere Tätigkeit spezialisieren. Dies schaffte sie zusätzlich zu ihrer sonstigen Organisations- und Lobbyarbeit.

Tatsächlich hat sich die USW ideologisch nicht dem Ziel des Belegschaftseigentums verschrieben. Anders als in Abschnitt 8 der Satzung der IG Metall ist die USW noch nicht

27 Rees 1946: 327.

einmal der Demokratie am Arbeitsplatz verpflichtet. Ihr umfassendes Engagement für Modelle belegschaftseigener Unternehmen war im Wesentlichen ein pragmatischer Ansatz zum Erhalt von Arbeitsplätzen, wobei fremdfinanzierte Übernahmen nur als »ein weiteres Instrument«²⁸ unter vielen in ihren Bemühungen, die Schließung von Fabriken zu verhindern, betrachtet wurden.

Ursprünglich hatte sich die USW sogar aus pragmatischen Gründen gegen den Kauf angeschlagener Betriebe und die Entwicklung von Mitarbeiter*innenbeteiligungen ausgesprochen. Bei der Schließung des *Youngstown Steel*-Werks im Jahr 1979 lehnte die USW (damals USWA) die Bemühungen der *Independent Steelworkers Union* (ISU), das Werk durch eine Übernahme zu retten, aktiv ab. Mit der Wahl des taktisch flexibleren Lynn Williams im Jahr 1983 und der Zunahme von Werksschließungen und weiteren Bedrohungen für die Branche wurde diese Position aufgeweicht.

Als die Schließungen in der Industrie zunahmen, beschloss die USW, ihre Position zu überdenken, da sie die Anzahl der erfolgreichen Übernahmen als Zeichen dafür sah, dass das Verfahren zu ihrem Vorteil genutzt werden kann. Die USW wechselte »von Zurückhaltung zu Beteiligung«²⁹ und verabschiedete auf ihrem Verfassungskongress 1986 eine Erklärung, in der sie sich zur Entwicklung von ESOPs durch fremdfinanzierte Übernahmen als Strategie zur Erhaltung von Arbeitsplätzen verpflichtete. Dies gab den Ortsverbänden ein klares Mandat, während des wirtschaftlichen Rückgangs zumindest den Versuch zu unternehmen, Betriebe in Schwierigkeiten zu übernehmen, und enthielt eine Reihe von Bestimmungen, die gewährleisten sollten, dass diese Praxis nicht leichtfertig angewendet würde.

So könnte eine solche Praxis beispielsweise dazu führen, dass sich die Arbeitnehmer*innen »selbst ausbeuten«, um die Mittel zur Finanzierung einer Übernahme zu beschaffen. Die USW bemühte sich daher um die Aufnahme von Bestimmungen in die Tarifverträge, die ausschließlich Lohnkürzungen von 6 Prozent in notleidenden Unternehmen vorsahen, um die Übernahmen mitzufinanzieren.³⁰ Diese Form der »Investitionsverhandlungen« wurde verständlicherweise von bestimmten Bereichen der Gewerkschaftsbewegung kritisiert, die die von den Gewerkschaften ausgehandelten Lohnkürzungen nur schwer verkraften konnten. Diese Kürzungen sollten jedoch nur vorübergehend sein und waren der Schlüssel, um Arbeitsplatzverluste zu verhindern, die wahrscheinlich 100-prozentige Lohnkürzungen zur Folge gehabt hätten.

Diese Zugeständnisse lohnen sich nur dann, wenn das übernommene Unternehmen auch tatsächlich überlebt. Um zu verhindern, dass völlig unrentable Unternehmen aufgekauft werden, verabschiedete die USW zusätzliche Beschlüsse, die es den Ortsverbänden untersagten, fremdfinanzierte Übernahmen von Unternehmen zu versuchen, von denen nicht bekannt war, ob sie wirtschaftlich tragfähig waren. In den Konferenzbeschlüssen 12 und 24 wurde festgelegt, dass vor einer Übernahme ein »zweistufiges« Prüfverfahren durchgeführt werden muss, das in der ersten Stufe nicht nur gewerkschaftsinternes Fachwissen, sondern in der zweiten Stufe zusätzlich eine externe Beurteilung durch ein Investmentbanking-Unternehmen umfasst.

28 Hoffman/Brown 2017.

29 Hyde 1993.

30 Russell/Dirsmith/Samuel 2004.

Mit erstaunlichen 80 Prozent durch die USW-Zentrale abgelehnter Anträge auf fremdfinanzierte Übernahmen scheint dieses Verfahren weitgehend funktioniert zu haben.³¹

Die USW erkannte, dass die restlichen 20 Prozent der Unternehmen nur vorübergehend in Not waren und aufgrund des allgemeinen Einbruchs des Stahlmarktes *aufkurze Sicht* nicht lebensfähig waren. Die Idee war, dass man diese Unternehmen mit geringem Spielraum, aufrecht erhalten durch Lohnkürzungen und Einschnitte bei den Arbeitsbedingungen, vorübergehend über Wasser halten könnte, bis sich die Märkte erholt haben. Nach ein paar Jahren könnten die Arbeitnehmer*innen ihre Anteile an private Investoren verkaufen, um im Gegenzug höhere Löhne und bessere Arbeitsbedingungen zu erhalten. Auf diese Weise würde der Fortbestand des Werks und auch die Präsenz der Gewerkschaft im Werk gesichert. Um es ganz deutlich zu sagen – als Strategie zur Rettung von Arbeitsplätzen hat dieser Ansatz funktioniert, und wie Swaine in seiner Analyse dieser Praxis feststellte, »wäre es klug, wenn mehr Gewerkschaften diesem Beispiel folgen würden«³².

Mit diesem Ziel vor Augen unternahm die USW einige Anstrengungen, um die Strategie umfassender weiter zu entwickeln, und war maßgeblich an der Einrichtung des »Employee Partnership Investment Fund«³³ der AFL-CIO beteiligt, der Gewerkschaften, die sich an Buyout-Bemühungen beteiligen, finanzielle Unterstützung zur Verfügung stellt. Trotz der beispielhaften Leistungen der USW konnte keine weitere US-Gewerkschaft diesen Grad an Qualität erreichen.

Natürlich haben sich auch andere namhafte Gewerkschaften in den USA mit fremdfinanzierten Übernahmen und der Einrichtung von Mitarbeiter*innenbeteiligungen befasst, unter anderem die *International Association of Machinists and Aerospace Workers* (IAM), die *United Auto Workers* (UAW), die *Service Employees International Union* (SEIU) und die *United Food and Commercial Workers Union* (UFCW).³⁴ Erstere waren an der Einrichtung von ESOPs in so großen Unternehmen wie United Airlines und Chrysler beteiligt. All dies zeigt, dass es sich hierbei keineswegs um eine unbedeutende Praxis handelt, die sich lediglich auf bestimmte ›low hanging fruits‹ beschränkt.

Die USW und die ESOP

Obwohl hervorzuheben ist, dass die USW primär auf den Erhalt von Arbeitsplätzen bedacht war, war dies nicht ihr einziges Anliegen. Viele führende Vertreter der Gewerkschaft, wie zum Beispiel Rob Witherell, haben unterstrichen, dass die Gewerkschaft nach Möglichkeit versucht hat, demokratische Mechanismen in die ESOPs einzubauen, die über die Grenzen der ERISA-Gesetzgebung hinausgingen und so wesentliche Formen der Arbeitnehmer*innenbeteiligung einführte, ähnlich wie in Deutschland die Betriebsräte. Witherell zufolge waren einige der erfolgreichsten Unternehmen wie Market Forge

31 Hoffman/Brown 2017.

32 Swaine 1993.

33 Krimerman/Lindenfeld 1992: 205.

34 O'Connell 2024.

Industries in Everett, Massachusetts, und die Maryland Brush Company in Baltimore, Maryland, »in der Lage, sich durchzusetzen, weil sich sowohl die Kultur als auch die Eigentumsverhältnisse geändert haben«³⁵. Unter Hinweis auf die aus jahrzehntelanger Erfahrung gezogenen Lehren stellt er fest, dass »ESOPs ein wichtiges Mittel sein können, um sich in Richtung Arbeitnehmer*innenbeteiligung zu bewegen, dass aber eine Kultur und Praxis tatsächlicher Eigentümerschaft mit einem Arbeitnehmer und einer Stimme das eigentliche Ziel ist« (ebd.).

Mit etwas Abstand betrachtet, wurde im Diskurs in der Regel eine Unterscheidung zwischen den durch ESOPs garantierten Eigentumsrechten und den durch Genossenschaften garantierten Kontrollrechten getroffen. Auch wenn diese binäre Unterscheidung nicht ganz richtig ist, lässt sich doch sagen, dass ESOPs den Arbeitnehmer*innen definitionsgemäß Eigentumsrechte in Form von Anteilen garantieren, die in einem Treuhandfonds gehalten werden. Damit unterscheiden sie sich funktional von Genossenschaften, die durch die ICA- und Rochdale-Grundsätze definiert sind, indem sie Kontrollrechte garantieren und jedem Beschäftigten eine Stimme geben. In einer Genossenschaft üben die Arbeitnehmer*innen direkte demokratische Kontrolle über den Betrieb des Unternehmens aus, während bei einem ESOP eine solche Kontrolle einige Schritte weiter entfernt ist.

Bei ESOPs können Mitarbeitende, die gleichzeitig Anteilseigner*innen sind bei Aktionärsversammlungen natürlich wie Aktionär*innen abstimmen, was ihnen eine weniger direkte Kontrolle gibt. Es sollte jedoch auch darauf hingewiesen werden, dass Mitarbeitende entweder die Mehrheit der Anteile an einem ESOP (51 Prozent oder mehr) oder eine Minderheit der Anteile (49 Prozent oder weniger) halten können, was bedeutet, dass bei den meisten ESOPs private Investoren immer noch einen gewissen Anteil am Eigentum halten. Der Vollständigkeit halber sei angemerkt, dass Gewerkschaften in der Vergangenheit (vielleicht kontraintuitiv) eher Verhältnisse bevorzugten, in denen die Belegschaft lediglich den kleineren Anteil der Anteile hält, um so Managementbefugnisse zu erhalten und sicherzustellen, dass die Rollen der Gewerkschaft und der Unternehmensleitung nicht miteinander vermischt werden. Auf diese Weise können die Arbeitnehmer*innen auch vor der Hauptlast finanzieller Verluste geschützt werden, wenn das Unternehmen Verluste macht.

Obwohl es eine gewisse Form der Kontrolle gibt, sind ESOPs in erster Linie einfache Finanzierungsinstrumente. Die Einschränkungen der direkten Kontrollrechte haben dazu geführt, dass Mitarbeitende zwar teilweise Eigentümer*innen der Unternehmen sind und ihre Arbeitsplätze durch diesen Prozess gesichert haben, aber nicht unbedingt zu einer sinnvollen oder dauerhaften *Demokratie* im Betrieb.

Einige Ansätze gehen davon aus, dass Mitarbeiter*innenbeteiligung »so operationalisiert werden kann, dass sie zu Psychological Ownership führt«³⁶, was bedeutet, dass Eigentumsrechte an und für sich dazu beitragen können, eine solidere Eigentümerschaftskultur zu entwickeln. Die Erfahrungen der USW deuten jedoch darauf hin, dass dies kein automatischer Prozess ist. Wie die Erkenntnisse von Witherells (2013) zeigen, muss sich

35 Witherell 2013.

36 Pierce/Rubinfeld/Morgan, 1991: 121.

die Gewerkschaft bei vielen ESOPs immer noch mit Disziplinarverfahren und Beschwerden sowie mit Lohnstreitigkeiten und Rechtsverletzungen auseinandersetzen. Die Praxis der Buyouts hatte sich zwar als Strategie zur Rettung von Arbeitsplätzen bewährt, führte jedoch nicht zu besseren Arbeitsbedingungen oder einer demokratischeren Kontrolle der Unternehmen.

Das Modell der gewerkschaftlich organisierten Genossenschaften

Im Jahr 2009 erklärte der internationale Präsident der USW, Leo Gerard, dass »wir viel Erfahrung mit ESOPs haben [...], wir aber festgestellt mussten, dass es nicht lange dauert, bis die Anzugträger von der Wall Street die Arbeiter*innen beiseiteschieben und die Kontrolle übernehmen«, und fügte hinzu, dass »wir das Genossenschaftsmodell von Mondragon mit dem Eigentumsprinzip ›ein*e Arbeiter*in, eine Stimme‹ als Mittel sehen, um die Arbeiter*innen wieder zu stärken und die Unternehmen ihnen gegenüber rechenschaftspflichtig zu machen«³⁷.

Die USW schloss sich mit Mondragon, der weltweit größten Arbeitergenossenschaft, zusammen, um nach dem Finanzcrash von 2008 ein gewerkschaftlich-genossenschaftliches Modell zu entwickeln. Ziel war es, Gewerkschaften und genossenschaftlichen Unternehmen eine Vorlage zur Schaffung einer effektiven Verwaltungsstruktur zu bieten, die sowohl direkte demokratische Beteiligung im Unternehmen, d.h. ein Mitglied, eine Stimme, als auch gewerkschaftliche Vertretung umfasst. Auf diese Weise versuchten sie, ein Kernanliegen der Gewerkschaftsbewegung aufzugreifen, nämlich die Tendenz genossenschaftlicher Betriebe, eine gewerkschaftliche Vertretung abzulehnen, da diese in einer demokratischen Organisation weitgehend überflüssig sei. Union-cooperatives wurden 2009 nicht eingeladen, aber es wurden Anstrengungen unternommen, das Modell zu standardisieren und bekannt zu machen.³⁸ Damit ging man in gewisser Weise über das ESOP Modell hinaus, das lediglich als Strategie zur Erhaltung von Arbeitsplätzen gedacht war.

Im Grunde sieht das Modell zwei Führungsebenen vor. Zunächst wählen die unternehmensbeteiligten Mitarbeitenden wie in einer herkömmlichen Genossenschaft den Vorstand, der wiederum die Geschäftsführung ernennt. Parallel dazu wählen die unternehmensbeteiligten Mitarbeitenden auch den Gewerkschaftsausschuss, der die Aufgabe hat, die Mitarbeitenden gegenüber der Landesgewerkschaft zu vertreten und mit der Geschäftsführung zu verhandeln. Sie können dann mit der gewählten Geschäftsführung verhandeln, um Probleme zu lösen, während die Landesgewerkschaft den Mitarbeitenden die Standardleistungen bietet, die sie auch allen anderen Mitarbeitenden in jeder anderen Branche bieten würde.

Obwohl dieses Konzept nicht *weit verbreitet* ist, ist es insofern wichtig, als dass es ein zentrales Anliegen der Gewerkschaftsbewegung in Bezug auf erweiterte Formen der Mitarbeiter*innenbeteiligung anspricht: Nämlich, dass sie keinen Raum für Gewerkschaften bietet und daher von den Beschäftigten eines mitarbeiter*inneneigenen Unterneh-

37 Zitiert nach Davidson 2009.

38 Kasmir 2015: 53.

mens aufgegeben werden könnte. Die wenigen Beispiele für gewerkschaftlich organisierte Genossenschaften sind dennoch eine interessante Fallstudie.

So gründete beispielsweise die *Cincinnati Union Coop Initiative* (CUCI) 2012 eine gewerkschaftlich organisierte Genossenschaft im Besitz von Mitarbeiter*innen namens Our Harvest, die Bio-Produkte herstellt und verkauft. Die UFCW Local 75 unterstützte die Gründung des Unternehmens finanziell und erhielt im Gegenzug einen Sitz im Vorstand. In den Vereinigten Staaten ist dies legal, da »eine genossenschaftliche Wirtschaft die Bedingungen der Arbeitnehmer*innen verbessert und die Finanzierung einer Genossenschaft im Besitz der Mitarbeitenden [...] zulässig ist«³⁹. Obwohl Gewerkschaftszwang in den USA verboten ist, haben Arbeitnehmer*innen einen klaren Anreiz, der Gewerkschaft beizutreten, da die Mitgliedschaft eine Voraussetzung für die Wahl des Gewerkschaftsvertreters ist. Darüber hinaus erhalten Mitglieder einen »monatlichen Zuschuss in Höhe von 450 US-Dollar für den Abschluss einer Krankenversicherung über die UFCW-Gewerkschaft«⁴⁰.

So konnte die UFCW einige der Auswirkungen der gewerkschaftsfeindlichen Gesetzgebung dieses Bundesstaats umgehen und innerhalb des Unternehmens eine gewerkschaftsfreundliche Kultur schaffen, ohne die rechtlichen Rahmenbedingungen ändern zu müssen. Die UFCW Local 1000 hat Elemente hiervon, wenn auch teilweise unbewusst, bei einem fremdfinanzierten Unternehmenskauf einer Supermarktkette namens HAC Inc. mit Sitz in Oklahoma eingesetzt. Bei diesem Unternehmen, das 2011 übernommen wurde, nutzte die UFCW ihre Position im Rahmen des fremdfinanzierten Unternehmenskaufs, um auszuhandeln, dass zwei von elf festen Sitzen im Vorstand von Gewerkschaftsvertretern eingenommen werden müssen, die von den Arbeitnehmer*innen gewählt werden. Dadurch entsteht (parallel zur Mitarbeiter*innenbeteiligung) ein System der unvollständigen Mitbestimmung, das dem deutschen Modell der Mitbestimmung ähnelt.

Kurz gesagt gibt es sowohl auf gesetzgeberischer als auch auf praktischer Ebene umfangreiche und vielfältige Modelle für arbeitnehmendengeführte Unternehmen. Die Erfahrungen von Gewerkschaften, insbesondere in den Vereinigten Staaten (aber auch weltweit, wobei es in Argentinien, Brasilien und Italien möglicherweise noch bedeutendere Fälle gibt), bieten eine Fülle von Erfahrungen, Fachwissen und personellen Ressourcen, auf die man zurückgreifen kann.

Bisherige Erfahrungen aus Deutschland

Wie bereits angedeutet, war die IG Metall tatsächlich bereits an diesen Formen fremdfinanzierter Übernahme beteiligt. Im Gegensatz zur USW hat die IG Metall jedoch nie eine kohärente Vorgehensweise für diese Praxis ausgearbeitet, nie ein Verständnis dafür entwickelt und sie nur auf der Grundlage lokaler Bemühungen unterstützt, die überwiegend in letzter Minute erfolgten, von reinem Glück und der Initiative einzelner engagierter Mitglieder abhängen und nur begrenzte Unterstützung von den Zentralstellen

39 Levinson, 2018: 547.

40 Zoller 2021: 6.

der Gewerkschaft selbst erhielten. All diese Faktoren werden in ILO-Publikationen als Schlüsselfaktoren für die größtmögliche Wahrscheinlichkeit eines Scheiterns genannt.⁴¹

Wie in den USA auch lassen die deutschen Steuergesetze die Einrichtung und den Betrieb von ESOPs zu, sie sind in § 19a des Einkommensteuergesetzes (EStG) geregelt. Das kürzlich verabschiedete Zukunftsfinanzierungsgesetz zielt sogar darauf ab, den bestehenden Rahmen für ESOPs zu verbessern, indem die maximale Dauer für die Steuerstundung auf 15 Jahre erhöht und der jährliche Steuerfreibetrag für die Mitarbeiter*innenbeteiligung unter bestimmten Bedingungen von 1.440 € auf 2.000 € angehoben wurde. Zudem sind in Deutschland auch alternative virtuelle Aktienbeteiligungspläne (VSOP) zulässig, die die Schaffung von Mitarbeiter*innenbeteiligungs- und -eigentumsmodellen mit deutlich weniger Regulierung ermöglichen. Damit haben die Gewerkschaften theoretisch noch mehr Spielraum, um sich für die Entwicklung von signifikantem Belegschaftseigentum nach dem Vorbild des USW-Modells der 80er und 90er Jahre einzusetzen.

Die erste Übernahme, die in Zusammenarbeit mit der IG Metall bei der *EZM, Edelstahlzieherei Mark*, durchgeführt wurde, war in der Tat ein von der Gewerkschaft unterstütztes Management-Buyout, das nach der Ausgliederung des Unternehmens aus dem Thyssen-Konzern stattfand. Die Geschäftsführung traf sich mit der Belegschaft und den Gewerkschaftsvertreter*innen und beschloss bei einer wichtigen Massenversammlung, das langfristige Überleben des Unternehmens durch ein MBO zu sichern. Die Gewerkschaft war mit einem Programm für unbezahlte Arbeitszeitguthaben in Höhe von etwa 500.000 Euro (circa 2.500 Euro pro Mitarbeiter*in) einverstanden, im Gegenzug erhielten die Arbeitnehmer*innen Beteiligungskapital. Wie Scheytt anmerkt, war

»[d]as Treffen [...] nicht nur ein Meilenstein für die Rettung des Unternehmens. Es markierte auch den Beginn einer in Deutschland vielleicht einzigartigen Zusammenarbeit zwischen Management, Belegschaft, Betriebsrat und Gewerkschaft, die bis heute als »Erfolgsgeschichte« gilt. So jedenfalls urteilte IG-Metall-Chef Jürgen Peters bei einem Besuch der Edelstahlzieherei Mark (EZM).«⁴²

Zudem erkämpfte sich die Belegschaft größere Entscheidungsbefugnis bei Themen wie zukünftigen Investitionen und betrieblicher Effizienz, der allgemeinen Betriebsorganisation und Mitspracherecht bei künftigen Veräußerungen des Unternehmens. Kurz gesagt, es gelang ihnen, eine über das gesetzliche Maß hinausgehende Entscheidungsbefugnis auszuhandeln und gleichzeitig Arbeitsplätze zu sichern – mit Unterstützung der Gewerkschaft. Das Unternehmen war erfolgreich und verzeichnete 2004 sein bestes Geschäftsjahr seit Gründung. Es konnte von 200 auf 280 Mitarbeitende und durch Übernahmen auf 430 Mitarbeitende expandieren. Der Betrieb läuft noch heute.

Die Fälle der *Hüttenwerke Königsbrunn GmbH* und *Automotive Plastic Components Berlin* (APCB) offenbaren ähnliche Prozesse: Durch verschiedene Formen von Mitarbeiter*innen- und Management-Buyouts war die IG Metall direkt an der Rettung von Arbeitsplätzen beteiligt und nutzte die Situation, um den Beschäftigten durch geringfügige Zu-

41 Delgado/Dorion/Laliberté 2014.

42 Scheytt 2021.

geständnisse mehr Kontrolle und Eigentumsrechte zu verschaffen. Beide Unternehmen existieren nach wie vor und sind in Betrieb, wobei die Hüttenwerke Königsbronn GmbH 2024 durch eine Fusion mit einer Mantelgesellschaft an der Düsseldorfer Börse an die Börse gebracht wurde. Beide befinden sich zumindest teilweise noch immer in Belegschaftsbesitz.

Wichtig ist, dass die Entwicklung der Mitarbeiter*innenbeteiligung in diesen Fällen die Interessen der Gewerkschaft nicht negativ beeinflusst hat. Obwohl sich die drei Unternehmen nun teilweise im Besitz der Mitarbeiter*innen befanden, blieben sie Mitglieder im Arbeitgeberverband und waren daher an den bestehenden Branchentarifvertrag gebunden – trotz der notwendigen und außergewöhnlichen Zugeständnisse, die von der IG Metall ausgehandelt wurden. Sie behielten die gewerkschaftliche Vertretung durch das System der *Vertrauensleute* und der funktionalen Betriebsräte bei.

Angesichts dieser wichtigen Erfahrungen ist es enttäuschend, dass die IG Metall oder andere DGB-Gewerkschaften in Deutschland offenbar keine Anstrengungen unternommen haben, einen systematischen Ansatz für dieses Vorgehen zu entwickeln. Im Gegensatz zu den USA machen es die in Deutschland geltenden Gesetze, wie z. B. die Gesetze zum Schutz der Mitbestimmung, noch einfacher, da Betriebsräte bereits in einer Schlüsselposition sind, um die Unternehmensfinanzen und bevorstehende Beschäftigungsrisiken zu verstehen, und bereits vor einer drohenden Schließung formelle (und idealerweise freundschaftliche) Beziehungen zur Geschäftsführung haben.

Fazit

Es ist bezeichnend, dass die IG Metall in dieser Krisenzeit über keine kohärente Rahmenpolitik in diesem Bereich verfügt, auf deren Grundlage sie die zweistufige Bewertungspraxis der USW übernehmen und die Übernahme unrentabler Unternehmen vermeiden könnte. Dieser blinde Fleck in ihrem strategischen Denken kann Arbeitsplätze und Betriebe kosten.

Auf den ersten Blick scheint die Frage der Arbeitsplatzsicherung durch fremdfinanzierte Übernahmen nichts mit Belegschaftseigentum und Workplace Democracy zu tun zu haben. Tatsächlich ist eine radikale Umgestaltung des Eigentumsmodells eines Unternehmens eigentlich nur in Notzeiten möglich und aus jahrzehntelanger gewerkschaftlicher Erfahrung lässt sich eindeutig ableiten, dass fremdfinanzierte Übernahmen (unter bestimmten Umständen) funktionieren können, dass sie Arbeitsplätze retten, die Demokratie fördern und sinnvolle Mitarbeiter*innenbeteiligung schaffen können, und zwar *aufeinmal*.

Hervorzuheben ist, dass die Sanierung angeschlagener Unternehmen andere Bereiche der Gewerkschaftsarbeit in keiner Weise zu behindern oder negativ zu beeinflussen scheint. Für eine Gewerkschaft wie die IG Metall wäre es daher möglich, eine Reihe interner Richtlinien und Maßnahmen zu entwickeln, um Fälle anzugehen, bei denen eine Übernahme durch Arbeitnehmer*innen, das Management oder eine gemischte Übernahme eine wirksame Reaktion auf eine Insolvenz darstellen könnte.

Da die Gewerkschaft bereits damit begonnen hat, diesen Verfahren dezentral von unten nach oben anzuwenden, würde die Entwicklung von politischen Rahmenbedin-

gungen und die Bereitstellung von Ressourcen im Vorfeld die Erfolgchancen dieser Bemühungen maximieren und das Risiko von Fehlschlägen minimieren. Infrage kommen hier Investitionsverhandlungen oder die Aufnahme von Vorkaufsrechten in Tarifverträge (das heißt Zustimmung des Unternehmens, im Falle einer geplanten Schließung den Betrieb zuerst den Arbeitnehmer*innen zum Kauf anzubieten). Auch die Schaffung finanzieller und fachlicher Hilfsmittel sowie die Aufrechterhaltung von Beziehungen zu externen Organisationen wie Banken und Finanzumstrukturierungsunternehmen könnten dazu gehören.

Nicht alle Unternehmen würden davon profitieren, und es könnte sein, dass in der aktuellen Krise, wie der im Stahlsektor in den 1980er Jahren, langfristig nur 20 Prozent der Arbeitsplätze gerettet werden könnten. Diese Zahl klingt jedoch deutlich besser als 0 Prozent, und Gewerkschaften wären weiterhin in der Lage, ihre derzeitigen Bemühungen zum Schutz der Branche im Allgemeinen fortzusetzen.

Literatur

- AK Strategic Unionism (2013): Jenaer Machtressourcenansatz 2.0, Frankfurt a.M..
- Benabdelaziz-Tair, Fatima (2024): New ESF+ Study investigates potential for worker buyouts. <https://www.fi-compass.eu/stories/new-esf-study-investigates-potential-worker-buyouts>.
- Boutelet, Cecile (2023): German Steelworkers Union pushes for a four-day workweek. https://www.lemonde.fr/en/economy/article/2023/06/05/german-steelworkers-union-pushes-for-a-four-day-workweek_6029152_19.html.
- Book, Simon/Demling, Alexander/Fahrion, Georg/Giesen, Christoph/Hage, Simon/Hesse, Martin (2024): Electric Shock: An existential crisis in the German auto industry. <https://www.spiegel.de/international/business/electric-shock-an-existential-crisis-in-the-german-auto-industry-a-266bdo37-b63a-4c9b-97b5-423866d7080f>.
- Center for Economic and Policy Research (CEPR) (2023): Union membership trends in the United States.
- Davidson, Carl (2009): One worker one vote: The US Steelworkers' Experiment in factory ownership Mondragon style. <https://www.peoplesworld.org/article/u-s-steelworkers-to-experiment-with-factory-ownership-mondragon-style/>.
- Delgado, Natalia/Dorian, Claude/Laliberté, Pierre (2014): Job preservation through worker cooperatives. International Labour Office, Genf. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@actrav/documents/publication/wcms_312039.pdf.
- Domash, Alex/Summers, Larry (2022): A labor market view on the risks of a U.S. hard landing, NBER Working Paper No. w29910. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4074293.
- Economic Policy Institute (EPI) (2024): Union membership levels increased in 2023 as the private sector saw gains and the public sector saw losses. <https://www.epi.org/press/union-membership-levels-increased-in-2023-as-the-private-sector-saw-gains-and-the-public-sector-saw-losses-many-more-workers-wanted-to-join-a-union-but-couldnt/>.

- Geschichte der Gewerkschaften (o.J.): Wenig Einfluss auf Bonner Politik. <https://www.gewerkschaftsgeschichte.de/1950-bis-1966-gewerkschaften-55492-wenig-einfluss-auf-bonner-politik-56789.htm>.
- Hill, Stephen (2024): US support for codetermination from an unlikely source – conservative Republicans. <https://www.mitbestimmung.de/html/us-support-for-codetermination-from-an-46074.html>.
- Hoffman, Richard/Brown, Marvin (2016): Employee Ownership and Union Labor. The case of United Steel Workers of America, *Labor History* 58, 3, S. 1–22.
- Hyde, Alan (1993): Ownership contract and politics in the protection of employees against risk, *The University Of Toronto Law Journal* 43, 3, S. 721–749.
- Kasmir, Sharryn (2015): The Mondragon Cooperatives and Global Capitalism, *New Labor Forum* 25, 1, S. 52–59.
- Krimerman, Len/Lindenfeld, Frank (1992): Taking stock workplace democrats' unique potential for progressive change, in Krimerman, Len/Lindenfeld, Frank (Hg.), *When Workers Decide: Workplace Democracy Takes Root in North America*, New Society Publishers.
- National Center for Employee Ownership (NCEO) (2023): What the research says: the impact of employee ownership. <https://www.nceo.org/research/research-findings-on-employee-ownership>.
- National Cooperative Business Association (NCBA), What is a Co-op? <https://ncbaclusa.coop/resources/what-is-a-co-op/>.
- Netzhammer, Michael (2017): So rettet ein Management-Buyout bei Ford-Visteon Arbeitsplätze, *Magazin Mitbestimmung der Hans-Böckler-Stiftung* 10. <https://www.boeckler.de/de/magazin-mitbestimmung-2744-so-rettet-ein-management-buyout-bei-ford-visteon-arbeitsplaetze-5924.htm>.
- O'Connell, David (2021), As German Unions struggle to save jobs worker buyouts are on the rise. <https://jacobin.com/2021/02/worker-buyouts-germany-ig-metall>.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2019): Trade Union Density. OECD Employment and Labour Market Statistics database.
- Pierce, John L./Rubinfeld, Stephen/Morgan, Susan (1991): Employee Ownership. A conceptual model of process and effects, *The Academy of Management Review* 16, 1, S. 121–144.
- Rees, Albert (1946): Labor and the Co-operatives: What's wrong? *The Antioch Review* 6, 3, S. 327–340.
- Russell, John/Dirsmith, Mark/Samuel, Sajay (2004): Stained steel ESOPs meta-power and the ironies of corporate democracy, *Symbolic Interaction* 27, 3, S. 383–403.
- Scheytt, Stefan (2006): ›Aber wir, wir leben noch‹, *Magazin Mitbestimmung der Hans-Böckler-Stiftung* 1 + 2. <https://www.boeckler.de/de/magazin-mitbestimmung-2744-aposaber-wir-wir-leben-nochapos-11329.htm>.
- Scheytt, Stefan (2020): Hurra, sie leben noch, *Magazin Mitbestimmung der Hans-Böckler-Stiftung* 4. <https://www.boeckler.de/de/magazin-mitbestimmung-2744-hurra-sie-leben-noch-25649.htm>.
- Schmidt, Axel/Steitz, Christoph/Amann, Christina (2024): VW labour chief sounds alarm on mass layoffs and three German plant closures. <https://www.reuters.com/b>

- business/autos-transportation/volkswagen-plans-major-layoffs-shut-least-three-german-plants-works-council-head-2024-10-28/.
- Scholz, Robert/Vitols, Sigurt (2019): Board-level codetermination: A driving force for corporate social responsibility in German companies? *European Journal of Industrial Relations* 25, 3, S. 233–246.
- Simon, Johannes (2021): Germany's auto industry is going electric – but it's not helping workers. <https://jacobin.com/2021/06/germany-auto-industry-jobs-automation-electric-green-new-deal-global-economy>
- Taylor, Michael (2022): Ford to close its German plant in 2025 Ford of Europe Chairman confirms. <https://www.forbes.com/sites/michaeltaylor/2022/06/22/ford-to-close-its-german-plant-in-2025-ford-of-europe-chairman-confirms/>.
- U.S. Bureau of Labor Statistics (BLS) (2023): Union Affiliation of Employed Wage and Salary Workers by Selected Characteristics. <https://www.bls.gov/cps/cpsaat40.htm>.
- Wisskirchen, Gerlind (2024): Germany: Union Density continues to decline. CHRO Association. <https://www.chro.org/w/germany-union-density-continues-to-decline>.
- Witherell, Rob (2013): An emerging solidarity: worker cooperatives, unions, and the new union cooperative model in the United States, *International Journal Of Labour Research* 5, 2, S. 251–268.
- Zepeda, Roberto (2021): *The decline of labor unions in Mexico during the neoliberal period*, Palgrave MacMillan.
- Zoller, Heather (2021): Re-imagining localism and food justice: Co-op Cincy and the Union Cooperative Movement. <https://www.frontiersin.org/journals/communication/articles/10.3389/fcomm.2021.686400/full>.